



Técnicas de Coaching y Mentoring

Nombre:
Rut:
Empresa:
Fecha:



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Coaching, Qué Es y Qué No Es



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Qué es el Coaching	3
1.1	Concepto e historia.	3
1.2	Las distintas escuelas.	4
2	Qué NO es el Coaching.....	6
3	Ventajas del Coaching Frente a otro Tipo de Entrenamiento o Formación.....	7
4	Condiciones del Coaching	8
4.1	Condiciones de la empresa cliente.	8
4.2	Condiciones del coach.....	8
5	Cómo Desarrollar un Proceso de Coaching	9
6	Conclusiones.....	11
7	Referencias Bibliográficas	11

Objetivos

- Conocer el concepto del coaching, su origen y las distintas escuelas actuales.
- Aprender a distinguir lo que es coaching de lo que no es coaching.
- Saber hacer un planteamiento correcto de un proceso de coaching.

1 Qué es el Coaching

1.1 Concepto e historia.

El coaching nació en estados Unidos hace más de treinta años y siempre vinculado al mundo deportivo, sin embargo la extrapolación que se hizo al mundo empresarial fue muy exitosa y satisfactoria, actualmente es uno de los ámbitos en donde más se aplica.

Su origen es muy amplio y variable, desde la filosofía socrática en donde el filósofo ateniense formaba su cuerpo doctrinal a base de preguntar a sus discipulos sobre la vida y hacerles reflexionar por sí mismos, hasta la psicología, pasando por las distintas escuelas y añadiendo en los últimos tiempos las distintas ideas de diversos autores sobre el liderazgo y el *management*.

No existe una única definición. La *International Coach Federation* (ICF) dice: "El coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida". Una definición basada en el objetivo.

La Escuela Europea de Coaching (EEC) sin embargo lo define según el método: "Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos".

Una autora norteamericana, Talane Miedaner, lo define de esta manera: "El coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial".

El término procede del siglo XV y, en contra de lo que se piensa habitualmente, se acuña en Hungría, "*kocsi szekér*" que era un carruaje con una amortiguación especial.

En español acabará el concepto derivando en "coche" y en inglés "*coach*". No tiene nada que ver con lo que habitualmente se cree, que proviene del inglés "*coach*", entrenador.

1.2 Las distintas escuelas.

Existen tres grandes escuelas actualmente que se enriquecen entre ellas. La Escuela Norteamericana con Thomas Leonard como fundador, la Escuela Europea, con Timothy Gallwey y John Whitmore como iniciadores, y por último la Escuela Chilena u Ontológica, de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.

Para Thomas Leonard, de **la Escuela Norteamericana**, "las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapeutas ni psiquiatras. Lo que les hace falta es una suerte de alter ego objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan." Es un concepto muy práctico para dar lo mejor de sí mismos.

Ejemplo:

Uno de los epígrafes del libro de Talane Miedaner trata de cómo manejar mejor los aspectos económico y financieros de la casa, para evitar situaciones desagradables y para fomentar el ahorro positivo que te haga disfrutar de lo que deseas hacer en esta vida.

La Escuela Europea retoma la metodología del juego interior y tiene una gran influencia de la psicología humanista. "El buen coaching es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial" John Whitmore. Es una escuela que habla mucho de responsabilidad y confianza en uno mismo.

Ejemplo:

La bellota tiene en su interior todo el potencial de llegar a ser un árbol robusto y fuerte, sólo tiene que sacar esa potencialidad y ponerla en juego.

Dentro de esta escuela se ha definido y desarrollado el modelo GROW, que responde a las letras:

- *Goal*, objetivo.
- *Reality*, realidad que vive el interesado.
- *Options*, opciones o estrategias de acción.
- *What, When, Who, Will*: qué se va a hacer, cuándo, cómo, quién y además con voluntad de hacerlo posible.

La Escuela Ontológica, creada por Fernando Flores, en los años ochenta y que recibe su nombre de Rafael Echevarría gracias a su libro "Ontología del Lenguaje", publicado en los años noventa. Esta escuela dice que somos meros observadores de lo que nos pasa, aprendamos, pues, a observar las situaciones que vivimos desde distintos puntos de vista. De esta manera actuaremos de formas diferentes. Interpretamos la realidad según es nuestro lenguaje. Nos creamos a nosotros mismos en el lenguaje y a través de él. Debemos caer en la cuenta del poder de nuestras conversaciones y de las palabras, sobre todo las que nos dirigimos a nosotros mismos. "El lenguaje no solo nos permite describir la realidad sino también transformarla, porque cuando llamamos o cuando hablamos logramos modificar el curso de los acontecimientos" Rafael Echevarría.

Ejemplo

Frases auto saboteadoras como esta: *"soy un desastre y no valgo para esta tarea"*, el coaching ontológico busca convertirla en una frase positiva que haga que saque lo mejor de mí mismo para realizar esa tarea que antes pensaba en negativo. El lenguaje crea la realidad y decir una frase negativa o positiva marca la diferencia.

Ejemplo de Coaching:

El coaching ejecutivo, es una herramienta de desarrollo que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto positivo en la organización.

Dicho sistema proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado para que cada directivo y profesional desarrolle hábitos clave.

El coaching es, por tanto, un método temporal que consiste en dirigir a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta u objetivo de desarrollo en habilidades específicas.

En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach, o entrenador, y coachee, o persona implicada en dicho proceso, buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Recuerda:

"El coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial." Talane Miedaner.

Idea clave

El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones.

Existen tres escuelas de coaching diferenciadas:

La escuela europea. Escuela interiorista y humanista. Sepamos descubrir nuestro potencial interior.

La escuela americana. Escuela muy práctica para dar lo mejor de uno mismo.

La escuela chilena u Ontológica. El lenguaje crea la realidad, caigamos en la cuenta de su poder y veamos la realidad desde distintos puntos de vista para recrearla.

2 Qué NO es el Coaching

No es **formación** ni **consultoría**. Los formadores suelen dirigirse hacia la transmisión de conocimiento, y los consultores aparecen como profesionales con respuestas ante preguntas de *management* o de gestión.

El coach lo que hace más bien es plantear él las preguntas, no se posiciona como experto, ya que el que verdaderamente tiene las respuestas para una situación determinada, es la persona que la está viviendo, aunque le cueste verlas o ponerlas en práctica.

No es **Terapia**. Es cierto que dos de los hábitos que más se tienen que trabajar por ser de los más descuidados y más extensos a desarrollar son el del autodesarrollo personal y el de la comunicación.

Éstos, desde el coaching, se abordan en el lugar de trabajo, y desde los problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. El objetivo del coaching no es, por lo tanto, cambiar la personalidad del directivo, ni su vida personal, afectiva, etc..., aunque esto suela venir como consecuencia secundaria, sino hacerle funcionar mejor como gestor o ejecutivo.

Ahora bien, si el ejecutivo presenta algún desorden psicológico de más patología, (trastorno de personalidad, o trastorno de ansiedad excesiva, etc...), el coach podría:

- Aconsejar una terapia con un psicólogo clínico fuera del ámbito laboral.
- Aconsejar una terapia con un psicólogo clínico fuera del ámbito laboral, y a su vez desarrollar el proceso de coaching para las habilidades profesionales, realizando siempre un trabajo en equipo con el psicólogo. Esto se haría siempre y cuando la empresa tuviese mucho interés en el desarrollo de este ejecutivo.

Idea clave

Muchos profesionales de otros campos del desarrollo humano y profesional se han subido al carro de la moda del coaching y lo han desvirtuado, pues utilizan metodologías que no son del coaching propiamente dichas y sin embargo no utilizan las propias del mismo.

No es *mentoring*. Proceso en el cual un veterano de mucha experiencia y conocimiento, lo vuelca todo en el nuevo. El concepto viene de Mentor, el anciano que Ulises dejó encargado de Telémaco, para que le instruyera en todo lo concerniente al gobierno y a la vida, mientras él estaba fuera en sus famosos viajes.

Los procesos de *mentoring* en las empresas tienen como finalidad esa transmisión de saber hacer de los más experimentados hacia los más jóvenes. El enriquecimiento es tremendo.

Un mentor, como se puede concluir, peina canas, me sorprende que haya procesos de *mentoring* en los que los mentores son personas de treinta a cuarenta años.

Ejemplo:

Mi mentor, en una empresa de telecomunicaciones en la que entré de prácticas y del que aprendí muchísimo, había cumplido con amplitud los sesenta años de edad.

Recuerda:

El coaching no es formación, ni consultoría, ni asesoría, ni una terapia especial, ni mentoring. Sin desvirtuar ninguna de las profesiones antes descritas, simplemente conviene señalar que el coaching utiliza herramientas muy distintas y entrar con la metodología equivocada puede ser de gran perjuicio para el coachee. Distingamos cada una de ellas para ponerlas en su lugar.

Eso sí, puede haber programas de desarrollo muy ambiciosos y completos que utilicen varias de estas opciones.

3 Ventajas del Coaching Frente a otro Tipo de Entrenamiento o Formación.

La primera y más importante ventaja del coaching es su propia condición de "*bis a bis*":

- La persona no se siente puesta en evidencia, como puede ocurrir en los entrenamientos o cursos en grupo, y el miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas, desaparece.
- Se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching.
- Se sigue un proceso totalmente personalizado.

Al tratarse de una persona externa a mi trabajo o a mi ámbito de acción diaria, el coach ayuda a:

- Desarrollar una adecuada percepción de la realidad y de uno mismo
- Posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo cual conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.

4 Condiciones del Coaching

4.1 Condiciones de la empresa cliente.

En toda organización que desee una aplicación eficaz de un proceso de coaching para sus directivos es deseable que se haya impartido con anterioridad un entrenamiento en grupo sobre liderazgo, o sobre la temática en cuestión, con objeto de que un gran cúmulo de criterios estén ya aclarados de entrada.

- También puede haber sesiones de coaching de grupos en medio del proceso.
- Tiene que ser una empresa cuya capacidad de adaptación a los nuevos métodos de trabajo sea la óptima, de ahí que se de importancia al cambio cultural.
- Tiene que ser una organización con facilidad para involucrar a los trabajadores en los proyectos de la empresa.
- El proceso es voluntario, nunca se puede forzar a nadie.

4.2 Condiciones del coach.

- Amplio y profundo conocimiento del mundo de la empresa, de psicología y de antropología.
- Capacidad de crear una relación de confianza, desde la credibilidad (que sólo se consigue con honestidad), asertividad, comprensión...
- Tiene que ser un buen comunicador, y tener las habilidades de comunicación bien desarrolladas, sobre todo la de la escucha activa.
- Capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto-causa que se dan en cualquier acción, así como de crear un plan de desarrollo personalizado y eficaz.

Idea clave

El coaching es una de las herramientas más potentes del desarrollo personal, pues es un proceso individualizado y de confianza.

Idea clave

El proceso del coaching supone una serie de condiciones tanto en la empresa que lo contrata, como en el profesional que lo lleva a cabo.

- Capacidad de encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que pueda plantearle su cliente.
- Capacidad para encontrar las oportunidades en las acciones pequeñas del día a día, y no en las grandes acciones empresariales.
- Capacidad para captar y tener en cuenta las variables organizacionales que rigen la cultura en la que se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como coach.
- Tiene que tener en cuenta las metas y valores personales de los ejecutivos sobre los que actúa, así como los suyos propios.
- Capacidad de mostrarse como un modelo de confianza, comunicación, motivación y dirección.
- Ética, pues en el proceso pueden salir, y saldrán, aspectos internos y personales del coachee. Es importante la confidencialidad en todo momento.

Recuerda:

El proceso del coaching en la empresa es un momento delicado que debe tomarse en serio, por eso la empresa debe conocer bien de qué se trata y evitar conflictos de interés (sobre los que se hablará en la ética).

Por parte del profesional coach, sus competencias (de las que también hablaremos más adelante) son muy completas y aquí se muestra un perfil muy profundo y exhaustivo sobre su profesionalidad.

5 Cómo Desarrollar un Proceso de Coaching

Partiendo del análisis de la situación actual:

- Elección de los directivos o personas "clave" en los cuales la empresa tiene interés en realizar un coaching de desarrollo de la excelencia individual y directiva. El coachee deberá estar siempre de acuerdo en realizar el proceso, que le exigirá un pequeño trabajo adicional y unos ciertos compromisos con su mejora profesional.
- Primera/s entrevistas y diagnósticos: Realización de un diagnóstico directivo concreto, que detalle el nivel adquirido de cada uno de los hábitos o competencias buscados en el directivo para esta organización concreta. Este

diagnóstico se realizará mediante una entrevista personal, y una serie de cuestionarios. Se pueden utilizar muchos test de diagnóstico, tanto de personalidad como de eficacia, etc... Tales diagnósticos son personales y confidenciales, sólo para la persona que va a realizar el proceso de coaching. También puede realizarse un *feedback* 360°, imprescindible para saber qué piensan los jefes, compañeros y colaboradores del directivo.

- Entrevista de devolución del diagnóstico: Se hablará con el ejecutivo para explicarle lo que se ha observado, los hábitos que tiene desarrollados de manera más o menos óptima, y aquellos en los que se debería mejorar. El fin de esta entrevista es contrastar si él tiene esa misma percepción de su problemática, y si está de acuerdo con trabajar en esos puntos en concreto. De no ser así, habría que seguir dialogando con él para ver en qué piensa él que debería mejorar. En esta misma entrevista, ya se le dan las instrucciones para que elabore personalmente su Plan de Desarrollo Directivo.
- Entrevista para fijar objetivos de desarrollo desde el Diagnóstico y Plan personal. Realización de un Contrato Personal de Compromiso en su Desarrollo en el que el coach se compromete a ayudarlo a lograr esos objetivos, y el ejecutivo se compromete a trabajar para el mismo fin.
- Hasta aquí, las entrevistas suelen ser de una hora y media de duración, o a veces incluso más (Entrevista de diagnóstico, Entrevista de devolución del Diagnóstico, y Entrevista de establecimiento de objetivos)
- Entrevistas de Desarrollo: en estas entrevistas se trabajará a fondo sobre los objetivos, se irán desarrollando poco a poco, poniendo en práctica, revisando, y se irá confirmando si el Plan de acción es efectivo o no, buscando siempre la excelencia en el proceso de coaching y la mejora profesional y personal del coachee, que es el mayor interesado de que todo vaya bien.
- Evaluación del proceso, con el mismo coachee se ve la situación inicial y la situación final y se evalúa el progreso. Puede haber un informe final para la empresa que no rompa la confidencialidad y un informe también para el coachee, de manera que de unas pautas de trabajo futuro.
- El coach queda a disposición del directivo, vía *e-mail* o telefónica, para cualquier consulta que éste necesite.
- El proyecto no será superior a un año, con flexibilidad, según necesidades.

Idea clave

Empezar conociéndose a sí mismo, continuar externalizando todas mis barreras, plantear objetivos de acción. Actuar y evaluar constantemente. Todo ello ayudado por alguien profesional y competente que sabe ver mis engaños y mis anhelos. Todo ello para terminar mejorando y transformándome como persona y

Recuerda:

El coaching es un proceso muy a medida, en donde el compromiso del coachee es fundamental.

6 Conclusiones

- El coaching es una herramienta de transformación y mejora muy concreta y potente de desarrollo de personas o equipos que utiliza una metodología propia.
- Ayuda a las personas a dar lo mejor de sí mismas y cambiar aspectos de su vida y de su mente que suponen una barrera para la auto superación.
- No todo es coaching, hay otras herramientas de formación y desarrollo que han entrado en este campo y lo han distorsionado. Hay que saber qué es coaching y qué no es coaching.
- El coaching es un proceso a medida, en donde el compromiso del coachee es la clave del éxito.

Los Objetivos de Coaching



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Los Objetivos son la Razón de ser del Coaching.....	3
2	Objetivos de Sesión y Objetivos de Proceso.....	3
3	Objetivos y Solución Buscada.....	4
4	Objetivos de Hacer/Tener y Objetivos de Ser/Estar.....	5
5	Identificación y Definición de Objetivos.....	6
6	Indicadores de Objetivos.....	8
7	Objetivos en Coaching de Equipos y Organizaciones.....	9
8	Conclusiones.....	10
9	Referencias Bibliográficas.....	10

Objetivos

- Tomar conciencia de la importancia del establecimiento de los objetivos en el primer paso del proceso de coaching.
- Aprender a guiar al cliente en la concreción de los objetivos
- Facilitar la revisión del cumplimiento de objetivos con el cliente.

1 Los Objetivos son la Razón de ser del Coaching

El tema de los objetivos en el coaching es esencial. Es la razón por la que se acuerda hacer coaching, es la razón de la alianza entre el coach y el coachee. El cliente de coaching decide hacer una sesión o proceso porque quiere resolver o alcanzar algo. Hay que concretar qué es lo que pretende lograr. Sin objetivos puede haber una conversación entre dos personas pero no hay coaching. Los objetivos marcan el principio y el fin de la relación de coaching y dan dirección a ésta. Marcar bien los objetivos va a determinar el éxito de la sesión y/o el proceso y la satisfacción de nuestro cliente.

2 Objetivos de Sesión y Objetivos de Proceso

Un proceso (conjunto de sesiones) y/o sesión individual de coaching comienza con la identificación de los objetivos. En el caso de una sesión individual si el cliente no tiene claro que es lo que realmente quiere conseguir, un caso más frecuente de lo que a priori podría suponerse, lo primero que tiene que hacer el coach es averiguar hacia donde se enfoca el trabajo que se desarrollará a continuación. Y aflorado el asunto, el objetivo ha de ser explicitado. En el caso de un proceso o conjunto de sesiones enfocado a generar un cambio perdurable en la vida del coachee, los objetivos pueden ser múltiples a diferencia de una sesión individual cuyo objetivo es uno. Estos objetivos serían los **objetivos del proceso** y para su alcance el cliente al final de cada sesión habrá de marcarse objetivos que llamaremos **resultados de desempeño** que habrá de trabajar en el periodo intersesiones. Estos objetivos intermedios de desempeño que marcan el avance del cliente no tienen, por tanto, cabida en las sesiones aisladas de coaching.

Idea clave

Los objetivos marcan el principio y el fin de la relación de coaching y dan dirección a ésta.

Al final de una sesión individual de coaching el coach ha de asegurarse que el objetivo ha sido cumplido. De la misma manera al final de un proceso se ha de **revisar el cumplimiento de los objetivos marcados al inicio del mismo**. Es conveniente que a mitad del proceso se revisen los objetivos con el fin de evaluar el avance del proceso. Sin embargo los objetivos de desempeño se revisaran durante la sesión posterior, y no es tan importante si los ha alcanzado o no, como generar aprendizaje en el sujeto que le permita ir transformando sus patrones internos y generar las condiciones necesarias para el alcance de los objetivos finales. Esto es sumamente importante y a tener en cuenta en todos los procesos del coaching, no estamos ante una planificación por objetivos pura y dura en la que lo único relevante es alcanzar el objetivo. Tan importante o más que alcanzar los objetivos es como recorreremos el camino para llegar a ellos. En el coaching el fin no justifica los medios, ni tampoco se trata solo de disponer de los recursos necesarios. Se trata de poner los recursos disponibles por el sujeto en juego para alcanzar sus fines en una manera conveniente y ética.

Recuerda:

En un proceso de coaching hay que especificar los objetivos generales en la primera sesión y los objetivos intermedios o resultados de desempeño al final de cada una de las siguientes sesiones.

En un proceso de coaching hay que revisar el cumplimiento de los resultados de desempeño al inicio de cada sesión; revisar el avance de los objetivos generales a mitad del proceso y su cumplimiento al final del proceso.

3 Objetivos y Solución Buscada

A menudo las sesiones individuales están enfocadas a tomar una decisión en el tema que plantea el cliente. Como por ejemplo cuál de las ofertas de trabajo, de inversión, etc es la que le conviene más. El coach ha de preguntar directamente al inicio que es lo que quiere resolver con esta sesión, que es lo que cuando termine la sesión quiere haber conseguido. El coach en ningún caso ha de presuponer o fijar los objetivos, sino guiar al cliente a fijar sus propios objetivos. Es importante darse cuenta que si el cliente no puede tomar una decisión es porque o bien no tiene la información relevante y/o que plantea el tema desde una perspectiva inadecuada. El coach ha de guiarle a obtener la información clave y a que tome la perspectiva adecuada. En el fin bien planteado, en el objetivo bien explicitado se encuentra la solución que permite su alcance. Esto asombra enormemente al cliente sobre todo al final de un proceso de coaching, pues en la explicitación de los objetivos estaban identificadas las soluciones.

Idea clave

El objetivo bien formulado contiene en sí mismo la solución que permite su alcance.

Quizás sea más claro verlo en un ejemplo: El coach dice a su cliente que imagine que ha terminado el proceso de coaching y que mencione esos cambios importantes que ha conseguido. Este le dice que ha cambiado de trabajo. Si se marcara como objetivo del proceso un cambio laboral sería insuficiente pues este puede ser a mejor o a peor. Para que ese cambio sea satisfactorio para el cliente, ha de explicitar las características fundamentales que hacen que ese cambio sea el perseguido. Entonces el coach le preguntara al cliente que qué es lo que hace que ese cambio laboral sea importante. Y entonces especificará lo que es importante para él: me siento útil y valorado, está de acuerdo con mis capacidades, hay plan de futuro en mi carrera profesional, etc. Estas connotaciones son subjetivas y así han de ser, son las aspiraciones de cambio del sujeto en ese momento de su vida. Todo lo anterior nos manifiesta lo importante que es concretar bien los objetivos al inicio pues además de reestructurar el orden interno del cliente, le sitúa en la dirección a seguir.

4 Objetivos de Hacer/Tener y Objetivos de Ser/Estar

El cliente puede plantear dos grandes tipos de objetivos:

- Objetivos de hacer/tener (entrenó todos los días 1 hora en el gimnasio; me he comprado un nuevo automóvil; he tomado unas vacaciones reparadoras, etc) y,
- Objetivos de ser/estar (me siento pleno, estoy tranquilo y en paz conmigo mismo, etc).

Los primeros están relacionados con resultados tangibles que pueden ser medidos e implican acciones observables y medibles objetivamente. Los segundos responden a estados internos deseados por el cliente, bien sean espirituales o emocionales, son de naturaleza intangibles, no son observables directamente, ni susceptibles de valorarse objetivamente pero son sentidos por el cliente.

Ambos tipos de objetivos tienen cabida en un proceso de coaching pero dado que son de naturaleza distinta unos pueden ser cuantificados con indicadores fiables y otros requieren de identificadores cualitativos. Esto nos lleva a la cuestión de cómo han de ser definidos los objetivos de coaching.

Recuerda:

Los objetivos de ser y estar no pueden ser medidos como los objetivos de hacer y tener

5 Identificación y Definición de Objetivos

Definir el objetivo implica direccionar la mente. Al especificar el objetivo enfocamos la mente y en el caso de desviarse podemos refocarla hasta llegar a él. Dirigimos los pasos del cliente y del proceso de coaching. En ausencia de un objetivo definido, despilfarramos la energía en todas direcciones, el cliente siente que no avanza y el proceso va a la deriva. La mente de las personas y de cualesquiera intervengan en un proceso relacional de coaching, necesita mensajes claros para actuar en consecuencia y generar los resultados especificados.

Dado que los objetivos están enfocados a la mejora, estos han de ser congruentes con el sujeto y obedecer a un ¿para qué? Esto da sentido al cliente de las razones que le guían; y a un ¿Cómo? No todas las formas de conseguirlo mejoran a nuestro cliente. El cliente sabe, aunque no lo reconoce, la manera apropiada de obtener el objetivo y esto se revela en la definición del objetivo. Los objetivos del proceso son los objetivos del cliente y en ningún caso son negociados, sugeridos o marcados por el coach. El coach ha de facilitar al coachee la identificación, formulación y concreción de sus propios objetivos.

Definir un objetivo nos sitúa en un marco temporal. El proceso de coaching parte de un estado actual, el presente referencial del cliente, el cual se propone transformarlo por otro mejor. Para conocer el estado inicial los coaches utilizan herramientas como la rueda de la vida y el análisis 360 grados que permiten al coachee tomar conciencia de su estado presente. Y este darse cuenta, le abre a tomar conciencia de lo que quiere y puede cambiar.

A partir de aquí es bastante habitual que el cliente se exprese negativamente: identifica lo que no quiere pero no especifica lo que quiere. Y como consecuencia de ello y aunque parezca paradójico, se queda anclado y refuerza el estado inicial. La razón es que la mente no entiende la negación de algo si no se sitúa previamente en ese algo.

Ejemplo:

Un cliente decide tomar una sesión de coaching por su estado de ansiedad que está minando su capacidad en el trabajo y sus relaciones con los compañeros y la familia. Al inicio de la sesión el coach le pregunta cuál es el motivo de su visita y el coachee le manifiesta que vive un estado de ansiedad. Tras este reconocimiento del estado que desea cambiar, el coach pregunta a su cliente que quiere obtener cuando termine la sesión y este responde que NO TENER ANSIEDAD. Durante el desarrollo de la sesión el coachee habla sin parar de como la ansiedad le está afectando y le proporciona múltiples ejemplos de ello. El coach escucha pacientemente y el cliente va

apaciguando su alteración emocional. Tras casi dos horas el coach le pregunta al cliente si la sesión ha cumplido su objetivo, y este le dice que sí, que le agradece que le haya escuchado y que por fin ha encontrado alguien que le entiende. Se despiden. El coach está contento, siente que ha hecho un buen trabajo.

Pasado un tiempo el coach asiste a una reunión de colegas. En una de las exposiciones de casos, el ponente es curiosamente su antiguo cliente. Este comenta como llegó a ser coach y hace mención a que padecía tal estado de ansiedad que aunque requirió los servicios de un coach y encontró alivio en él gracias a su paciente escucha, su mejoría fue momentánea y que su estado fue empeorando hasta el punto de perder el trabajo y a deteriorar innecesariamente la relación con amigos y familiares. No comprendía como queriendo no tener ansiedad, como estando decidido a vencerla, como estando analizándola y pensando constantemente en ella, esta iba en aumento día tras día. Fue entonces cuando por esos encuentros aparentemente casuales de la vida conoció haciendo footing por el parque a la persona que le dio la clave de todo lo que le estaba ocurriendo. Cuando terminaron de correr, tomando un refresco, hablaron de lo saludable que era hacer ejercicio físico y de cómo correr limpia la mente de pensamientos. Entonces contó el ponente, me di cuenta que para cambiar de estado no tienes que negarlo, simplemente situarte en el estado que quieres. Y concluyo diciendo... si en aquella sesión de coaching en vez de fijarse como objetivo "No tener ansiedad", se hubiera puesto "Estar tranquilo", su mente se hubiera posicionado en el nuevo estado, en el estado deseado y habría conseguido la paz que buscaba con mayor facilidad.

Los objetivos negativos anclan al cliente en el estado no deseado. ¿Cómo proceder entonces? De una forma muy sencilla llevando al cliente a lo opuesto de la negación: Así ante la expresión de "no fumar" el coach preguntará ¿que sucederá cuando ya no fumes? Y el cliente responderá por ejemplo "me he liberado del hábito del tabaco"; El objetivo a tener en cuenta y fijado por el cliente es "Me he liberado del hábito del tabaco". En el establecimiento de un objetivo que afecta a un estado de ser del cliente como por ejemplo "no irritarme", este podría significar el estado opuesto como "me mantengo sereno", "estoy tranquilo, calmado, en paz".

Recueda:

Lo negado refuerza el estado de lo negado. Guía a tu cliente a establecer objetivos positivos

Por otra parte los objetivos han de ser recogidos por el coach en las propias palabras del cliente. Ya que las palabras y frases, en definitiva, el lenguaje del cliente, revela su estructura de orden interno y su pensamiento interno, y le conecta con su propia

Idea clave

El lenguaje usado en la formulación de los objetivos define la calidad de los mismos y anticipa su cumplimiento.

realidad. Si el cliente marca como objetivo "estoy más tranquilo" porque su estado inicial es agitado, el coach no ha de suplantar el lenguaje de su cliente y recoger como objetivo "ha conseguido calmarse" que aunque similar para el coach, no necesariamente conecta al cliente con el estado a alcanzar.

De la misma forma el coach ha de estar atento a los tiempos verbales. Un objetivo ha de ser expresado como dado por hecho, en presente y en primera persona. Hay que evitar los infinitivos (como "estar más tranquilo") que impersonalizan los objetivos y los futuros (me tranquilizaré) que posponen el objetivo. Todo lo anterior pone de manifiesto **la importancia del lenguaje no solo en la definición de los objetivos sino también en todo el proceso**

Idea clave

Los objetivos definidos han de ser realistas, motivadores y alcanzables!

Los objetivos definidos han de **ser realistas, motivadores y alcanzables!** Si, motivadores, pues en caso contrario va a ser difícil mover al cliente hacia ellos. La ausencia de interés en lo que se ha propuesto alcanzar el cliente no le moviliza interiormente. Nadie se mueve si no hay un beneficio, una ganancia del tipo que sea: económica, emocional, aprendizaje, etc. En este punto es importante considerar que los objetivos dependan o puedan ser influenciados por el sujeto de coaching de modo que cree las situaciones y circunstancias que permitan que aquellos se manifiesten o tengan lugar. Esta obviedad no está de más apuntarla porque es esencial. Objetivos del tipo: quiero que mi jefe sea más atento conmigo, quiero que mi hijo cambie son similares a me ha tocado la lotería,... no necesariamente se cumplirán por muchas acciones e intenciones del cliente y en vez de esto derivan finalmente hacia un sentimiento de frustración y devaluación de su estima que pone trabas a su evolución en el proceso. Objetivos del tipo "voy a mejorar mi relación con mi jefe", "voy a tener una nueva actitud con mi hijo" o con otro ser que nos relacionemos si depende de nosotros, y modificará la relación existente.

6 Indicadores de Objetivos

Definir un objetivo está asociado a poder identificar que ha sido cumplido. La formulación del objetivo ha de llevar implícito el identificador de del mismo. Recordemos que el coaching tiene lugar para que el cliente alcance sus objetivos en un periodo de tiempo especificado.

Los indicadores de hacer y tener son relativamente sencillos pues implican una cantidad: "ahorro un 10% de mis ingresos", "dedico 1 hora al día a hacer ejercicio físico",... pero los que implican estados cualitativos como "me siento más seguro", "con mayor confianza", "siento que avanzo", han de ser especificado con connotaciones cualitativas que obtenemos preguntando ¿Qué te hace sentir más seguro? ¿Qué es lo que te aporta

Idea clave

La formulación del objetivo ha de llevar implícito su indicador.

ahora mayor confianza? ¿Qué te hace sentir que avanzas? Estas respuestas que pueden ser del tipo "Ahora conozco mejor mis fortaleza y debilidades"; "he obtenido varios logros que me han devuelto la confianza"; "ahora camino con tranquilidad sabiendo hacia donde voy" nos sirven de referencia para que el cliente tome conciencia del logro de sus objetivos.

También ha de considerarse en todo momento que coaching es caminar, avanzar hacia el futuro deseado y que se buscan transformaciones duraderas. Objetivos puntuales del tipo "voy a pesar 55Kg" son irrelevantes al terminar el proceso de coaching, pues el día de la verificación del logro, el cliente puede estar debajo de los 55Kg y en los siguientes días subir tu peso. En estos casos hay que buscar una formulación del objetivo que contenga un identificador que refleje la perdurabilidad del cambio. Como por ejemplo, "he reducido 3 tallas de ropa".

Tanto las sesiones de coaching como los procesos tienen un periodo marcado previamente (por ejemplo la sesión es de hora y media, el proceso de nueve meses; nunca la duración de un proceso ha de ser definido en número de sesiones, como el proceso consta de 5 sesiones) y es en ese tiempo que los objetivos han de ser alcanzados. Una buena concreción de los objetivos está sujeta a esta variable temporal. Como se mencionó anteriormente al termino del tiempo establecido han de evaluarse si los objetivos han sido alcanzados. Si ha sido así, la sesión o proceso de coaching ha sido conducida exitosamente. Puede suceder sin embargo que los objetivos hayan sido alcanzados antes de tiempo y en ese caso la sesión concluye ahí mismo, y si se trata de un proceso pueden identificarse nuevos objetivos por el tiempo restante si el cliente lo considera oportuno. Y puede ocurrir, también, que a la conclusión del tiempo pactado no hayan sido alcanzados los objetivos o parte de ellos, bien porque el objetivo está en proceso de materialización y se alcanzará en los próximos días y entonces no hay que hacer nada más; o bien porque todavía no hay claridad en el coachee y en ese caso el coach ha de preguntar al cliente para abrir nuevas opciones de cómo puede lograrlo. En cualquier caso el coach ha de asegurarse que el cliente obtendrá próximamente o queda encauzado para el alcance de su objetivo.

7 Objetivos en Coaching de Equipos y Organizaciones

Por ultimo mencionaremos dos casos en los que los objetivos del coachee (quien realiza el proceso) no necesariamente coinciden con los del cliente. Son los casos del coaching de empresa/organizaciones y de coaching de equipos. El planteamiento es el mismo. Existe una razón por la que el grupo, equipo, empresa o institución desea que

Idea clave

En el coaching de equipos cliente y coachee no coinciden, y tienen sus propios objetivos.

sus miembros o parte de ellos hagan coaching. Por ejemplo: mejorar el rendimiento del equipo, fomentar un ambiente de colaboración, etc. Este objetivo es la razón del coaching pero para su alcance, los miembros que toman coaching tendrán sus objetivos personalizados de acuerdo a las circunstancias de su realidad y alineados con los objetivos del cliente. Ha de existir alineamiento entre los objetivos de los coachees y los del cliente, pues en caso contrario el contratante no obtendría el beneficio que persigue. Si algún miembro no está alineado o durante el proceso se da cuenta de ello, es posible que abandone el equipo, la empresa u organización. Esto no significa que el coach no haya conducido bien el proceso, sino que el coaching ha hecho tomar al coachee claridad sobre sus verdaderos objetivos vitales.

8 Conclusiones

- Los objetivos es el primer paso en el proceso de coaching: le dan sentido, le guían y ponen dirección al mismo.
- Al guiar la formulación de objetivos, el coach está facilitando al cliente un nuevo orden interno y una nueva perspectiva de pensamiento que se expresa a través de su lenguaje oral y también no verbal. Orden que creará una disposición favorable para alcanzar los objetivos.
- La formulación de objetivos marca desde el primer momento el éxito del proceso.

La Investigación de los Asuntos del Cliente



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	El Análisis de la Realidad en el Proceso de Coaching.....	3
2	La Percepción de la Realidad es Subjetiva.....	4
3	La Realidad ha de Ser Descrita y no Valorada	4
4	El Coachee tiene su Propia Lógica Interna.....	7
5	El Cambio de Percepción del Cliente Transforma su Realidad	8
6	Detectando los Puntos Importantes de la Realidad del Cliente.....	10
7	Conclusiones.....	10
8	Referencias Bibliográficas	10

Objetivos

- Tener presente que la realidad del cliente es subjetiva y es la representación resultante de su percepción personal.
- Tomar conciencia de que los reguladores del comportamiento, esto es, patrones y creencias, operan desde el inconsciente y pasan desapercibidos al cliente.
- Facilitar la transformación de la realidad del cliente a partir de un cambio en su percepción de la realidad. .

1 El Análisis de la Realidad en el Proceso de Coaching

Durante la identificación de los objetivos del proceso de coaching, el coach situó brevemente a su coachee en su realidad (rueda de la vida, análisis 360 grados), la realidad que quiere transformar. Era una primera toma de contacto, una primera aproximación, unas pinceladas para situar al cliente en su estado inicial con el fin de dibujar el estado final una vez cumplidos los objetivos. Hubo aquí una ligera descripción de la realidad pero no un análisis de la realidad.

El análisis de la realidad propiamente dicho tiene lugar una vez marcados los objetivos de coaching. En el caso de una sesión individual tras haber sido acordado lo que el cliente quiere obtener al término de esta. En un proceso de coaching, la realidad se analiza a partir de los objetivos o resultados de desempeño marcados en la sesión anterior. En este caso son los resultados que se ha comprometido alcanzar el cliente en el periodo inter sesiones, lo que sirve de marco para el análisis de la realidad del coachee.

Comúnmente, en los procesos de procesos de planificación y tomas de decisiones, suele analizarse la realidad primero y a partir de este ejercicio tomar las medidas oportunas y el camino a seguir. En los procesos de coaching esto no es así. La razón es que hay que marcar la dirección primero, el QUE queremos alcanzar, a DONDE queremos llegar. En los procesos de coaching hay una razón que marca la dirección sin la cual el coaching no tendría sentido, y establecida aquella puede comenzarse analizar la realidad del cliente. De no ser así, el cliente haría cambios en su realidad pero estos serían mayormente parciales y temporales, obtendría algún avance y mejora de su situación a corto plazo pero a medio y largo plazo seguiría en la red de su realidad inicial. Para transformar la realidad ha de dibujarse el escenario final primero y después analizar el contexto en el que se mueve el coachee con el fin de revelar los puntos de apalancamiento que transformen la realidad del cliente.

Idea clave

La investigación de los asuntos del cliente va a permitir identificar los puntos de apalancamiento para transformar la realidad del cliente.

2 La Percepción de la Realidad es Subjetiva

La realidad es la que es, pero la realidad que vive cada cliente es subjetiva, está filtrada por su percepción derivada de sus sentidos físicos, sus experiencias y su estructura de pensamiento. La investigación de la realidad del cliente va a permitir detectar los patrones de comportamiento y los pensamientos o creencias que la sustentan. Por ello el análisis ha de ser descriptivo y el lenguaje del coach ha de evitar las valoraciones, juicios, críticas y suposiciones que distorsionan la investigación de los asuntos del cliente. El coach ha de llevar a su cliente por una vía descriptiva de modo que le facilite darse cuenta de cómo ha construido su realidad, alejándole de posiciones de autocritica que le enfrentan a sí mismo y le impiden movilizarse para el alcance de la realidad que se ha propuesto.

Recuerda:

La percepción de la realidad difiere de unas personas a otras. Como coach admite la realidad que te describe tu cliente y pregúntale para que amplíe la información hasta el nivel de profundidad y comprensión necesario.

3 La Realidad ha de Ser Descrita y no Valorada

Todo coach ha de tener presente que cuando pregunta ¿por qué? lleva a su cliente a justificarse y conduce el análisis por terrenos movedizos, alejados de los hechos objetivos y sin posibilidad de generar soluciones pues el cliente se autojustifica y se enroca en su valoración, esa que le conduce a una percepción sobre la que ha construido su realidad. La búsqueda de porqués por parte del cliente le lleva paradójicamente a la autoderrota pues, aunque tenga mayor conocimiento es un conocimiento no movilizador, es un conocimiento que mantiene al cliente en el punto de partida. Los hechos importantes aparecen cuando suprimimos la pregunta ¿Por qué? pues, así, la investigación conduce a mostrar los hechos significativos que revelan la respuesta buscada, la respuesta que soluciona y transforma la realidad. Por ello, al analizar la realidad el coach hace uso de otro tipo de preguntas del tipo ... ¿Qué razones le movieron a ...?

Cuando obviamos el POR QUE y hacemos aflorar el QUE moviliza al cliente a un determinado comportamiento, éste puede darse cuenta de los patrones y creencias que perpetúan el problema y lo que es más importante qué puede hacer ya para generar un cambio. Con preguntas del tipo QUE...? El coach conduce a su cliente a la reflexión y a examinar el asunto con una perspectiva que asegura la honestidad consigo

Idea clave

Evita la pregunta PORQUE...?
Conduce a la valoración y la justificación

Utiliza QUE...? Que conduce a

mismo. El resultado será la obtención de respuestas descriptivas y concisas que proporcionan información relevante y de calidad, información clave para que el cliente se sitúe en el nivel de comprensión requerido y el cambio de la realidad, de su realidad, pueda operarse.

Como coaches hemos de recordar que el análisis de la realidad necesita de hechos y que para ello ha de efectuar preguntas del tipo QUE...?, CUANDO...?, DONDE...?, QUIEN...?, CUANTO...? que alejan al coachee de la valoración, la opinión y la actitud defensiva. Y al mismo tiempo le motivan a comprender y descubrir qué sustenta su realidad, a descubrir las creencias que subyacen inconscientemente y que estructuran su pensamiento acerca de la realidad, ese que le limita para abordar el cambio y que se expresa en patrones de comportamiento en cualesquiera áreas y facetas de su vida.

Ejemplo:

Un aprendiz de coaching está con su primer cliente. Este le expone que quiere mejorar la relación con sus compañeros de trabajo.

El coach le pregunta:

¿Por qué quiere mejorar su relación con los compañeros?

El cliente le contesta:

Porque me siento aislado

El coach vuelve a preguntar:

¿Por qué se siente aislado?

El cliente contesta

Porque soy tímido

En este punto el coach sin darse cuenta ha llevado a que su cliente se valore negativamente y se ancle en una opinión acerca de sí mismo; y continua..

Coach:

¿Porque es usted tímido?

Cliente

No lo sé, Siempre he sido tímido.

Y la conversación entra en un bucle cerrado sin posibilidad de movilizar al cliente hacia su objetivo.

► La Investigación de los Asuntos del Cliente

Ahora veamos como lo haría un coach con un poco de experiencia:

Coach:

¿Qué quiere mejorar de su relación con los compañeros de trabajo?

Cliente:

Que no sea tan formal. Qué halla más espontaneidad, más naturalidad.

Coach:

Muy bien. ¿Cuándo es usted natural, espontáneo?

Cliente:

Cuando me siento yo mismo.

Coach:

¿Qué le hace sentirse usted mismo?

Cliente:

El sentirme seguro, confiado en mí mismo. Sin miedo a que dirán o pensaran otros.

Coach:

Excelente. Cuénteme una experiencia en la que confió en sí mismo y lo que otros pudieran pensar no le afectó.

Cliente:

Pues... sí. Cuando aprendí a nadar. Aprendí un poco tarde y participé en una competición de natación con chicos de mi edad. Todos sabían nadar mejor que yo, pero a mí no me importaba quedar el ultimo. Estaba ilusionado porque ya sabía nadar y a aunque fui el último en la meta, no me importo, Para mí la meta fue llegar y me sentí orgulloso de ello.

Coach:

¿Cuándo se pone metas propias e ilusionantes ya no le afecta lo que puedan pensar de usted y se siente seguro y confiado en sí mismo?

Cliente:

Así es, cuando pienso en mí, en aquello que me hace mejor y lucho por ello, me centro y confío en mí. Me muestro natural, yo mismo.

En este punto el coach ha llegado un punto de profundidad suficiente en el análisis de la realidad del cliente pues ha encontrado el punto desde el que apalancar la mejora de las relaciones de su cliente en el trabajo: centrarse en sí mismo, en sus aspiraciones:

4 El Coachee tiene su Propia Lógica Interna

Idea clave

Toda estructura de pensamiento tiene su propia lógica a partir de un conjunto de supuestos y creencias.

Para ir desentrañando la estructura de pensamiento del cliente, el coach le deja que guíe la conversación, que se exprese, que vaya mostrando las relaciones internas, esas que le conforman como un sistema que organiza la realidad de una forma determinada y que le configura como una unidad que establece sus capacidades y sus limitaciones. De esta forma el coachee tiene el control del proceso a la vez que manifiesta su lógica interna y el coach al ganarse su confianza respetando sus intereses y sus necesidades, puede ir desentrañando la lógica de su cliente, esa que estructura y diseña la arquitectura de su realidad.

El coach ha de evitar interrumpir la exposición secuencial de ideas de su cliente pues así permite que su sistema configurador de la realidad se manifieste en su conjunto. Si ha de intervenir ha de hacerlo cuando el coachee termine el planteamiento de su asunto con preguntas que permitan información descriptiva y relevante para llegar al nivel de profundidad que permita aflorar la solución.

Puede suceder que en la exposición el coachee tome una dirección hacia otros temas, que omita una parte de la realidad o que derive la responsabilidad de la situación hacia otros. Veamos como intervenir en estos casos:

- El coach no ve relación entre lo expuesto y los asuntos a resolver por el cliente. En ese caso ha de preguntarle qué es lo que le ha llevado a desviarse del tema o cual es la relación que existe entre lo comentado y lo que le mueve al coaching.
- El cliente omite parte de la realidad y en ese caso el coach habrá de hacérselo notar. Tan importante es lo que se dice como lo que no se dice o se excluye de la conversación. Lo obviado también forma parte de la realidad del cliente independientemente de que sea percibida por este o no.
- El cliente se centra en cómo otros le afectan y vé en ellos la razón de su comportamiento. En estos casos el coach sabe que el cliente está valorando, está olvidándose de los hechos y pone justificación a su comportamiento reactivo a veces en forma de resistencia pasiva. A menudo los clientes quieren que el mundo cambie de acuerdo a sus expectativas y no son conscientes que han de ser ellos el motor del cambio. En estos casos el coach puede preguntar

Idea clave

Para ir desentrañando la lógica del cliente deja que este te guíe por su encadenamiento de

¿Qué has hecho para impedirlo? ¿En qué ocasiones te afectan especialmente los otros? Y en general cualquier pregunta que haga tomar al cliente conciencia de su participación en los asuntos que expresa. Hemos de recordar que el coaching aunque no trata problemas de salud mental, es terapéutico en el sentido que reordena la realidad del cliente para posibilitar el alcance de los objetivos.

Recuerda:

Cuando el cliente derive hacia otros la responsabilidad de su situación, date cuenta como coach que quiere evitar implicarse en el cambio de su realidad por las razones que sean. Deja que hable hasta vaciarse y después hazle preguntas que le permitan reconocer que el cambio comienza en uno mismo y que ese cambio es posible.

5 El Cambio de Percepción del Cliente Transforma su Realidad

Durante el análisis de la realidad, la intervención del coach no puede manifestar juicios, valoraciones, opiniones, suposiciones, consejos que ocultan modelos de lo que debe ser y no lo que es. Esto desnaturalizaría el proceso de coaching y convertiría la intervención en mentoring, formación o consultoría. La realidad es la que es y debe ser percibida como tal a partir de lo manifestado por el cliente. Es la percepción del cliente la que es susceptible de cambio para transformar su realidad y este cambio de percepción ha de brotar del interior del coachee en la dirección que el internamente sabe. El coach ha de tener presente que es su cliente el experto en sí mismo, que dispone de toda la información y las soluciones que busca pero no las reconoce conscientemente y que esta, como coach, es precisamente su misión.

El cambio de percepción comienza sacando a la luz e identificando los patrones de comportamiento del cliente. Estos patrones marcan la pauta del cliente en su interacción con la realidad, independientemente del área de ésta: carrera profesional, economía personal, amigos, familia, diversión, etc. Los patrones del cliente se manifiestan en tres niveles: en como éste se relaciona consigo mismo, con los otros y con el contexto en el que se halla, esto es, en cómo afronta las situaciones que le toca vivir. Durante la investigación de los asuntos del cliente, ese patrón que es un denominador común en el sistema de comportamiento del cliente va a ir aflorando y va a manifestarse en muchos casos de forma paradójica.

Idea clave

La paradoja invita a la reflexión y esconde la clave de la confrontación en la estructura lógica del cliente

¡Se espontáneo!

¿Se puede ordenar ser espontáneo?

La paradoja normalmente confunde al cliente porque expresa dos extremos antagónicos de un mismo fenómeno, dos opuestos de una misma realidad. Las paradojas al mostrar una aparente contradicción lógica son un excelente estímulo para la reflexión del cliente y el coach a de valerse de ellas para que su cliente encuentre la llave que le abra a su nueva realidad. Las paradojas contienen la solución buscada y ésta normalmente se encuentra en forma de una creencia que sustenta la lógica interna del cliente.

Las creencias son el resultado de nuestras experiencias y nuestros aprendizajes. Son normas o reglas que regulan nuestro comportamiento y que están albergadas en el sustrato profundo del inconsciente y por ello pasan desapercibidas al cliente. El coach sabe que la creencia programa internamente, genera una interpretación de la realidad y un patrón de comportamiento operativo. El coach sabe que las creencias crean la realidad subjetiva del cliente y que esta realidad las manifiesta, por ello indaga en sus experiencias, en sus aprendizajes.

Ejemplo:

Una joven de baja estatura, recién licenciada encontró su primer empleo. Al comienzo de su carrera profesional estaba satisfecha pero a medida que pasaban los días empezó a sentirse mal en el trabajo. Estaba bien de salud y no comprendía bien lo que le sucedía pero lo cierto es que llegó a no querer ir al trabajo. Entonces mantuvo una sesión de coaching y a raíz de ella se dio cuenta que se sentía pequeña en el trabajo. Al preguntarle el coach ¿qué la hacía sentirse pequeña?, ella respondió inmediatamente, si me siento inferior ante mis compañeros y mis jefes. Así afloró la paradoja que había en ella: pequeña era sinónimo de inferior. Cuando se dio cuenta de esta creencia que subyacía en su estructura de pensamiento, aunque siguió siendo de pequeña estatura nunca más se consideró inferior a ninguno de sus compañeros y jefes, y el trabajo no la intimidó más.

El coach lleva a explorar a su cliente a su realidad, esa que le limita pero que una vez sacada a la luz se vuelve posibilitadora y potenciadora de una nueva realidad. Y así, el cliente, transformando su realidad, puede avanzar hacia el horizonte que se ha propuesto en el proceso.

Recuerda:

La transformación de la realidad es posible cambiando la perspectiva de la misma, y ello es posible cuando los supuestos y creencias que estructuran el pensamiento se alteran.

6 Detectando los Puntos Importantes de la Realidad del Cliente

Idea clave

Escucha la manifestación de las emociones del cliente para detectar donde se haya la información relevante.

En este proceso de investigación de los asuntos del cliente, además de formular las preguntas oportunas, el coach no solo ha de escuchar lo que su cliente le dice y en cómo es expresado a través de su lenguaje, sino que también ha de saber leer los cambios de su estado emocional en el discurrir del análisis. Así, mediante las alteraciones de los tonos de voz, las posturas corporales, y otras vibraciones internas manifestadas corporalmente, el coach sabe que el cliente ha tocado un punto sensible e importante en la investigación y puede indagar más a fondo para ayudarle a esclarecer la realidad, tomar conciencia de ella y transformarla.

7 Conclusiones

- La investigación de los asuntos del cliente, da pie al coachee para analizar su realidad.
- La realidad del cliente es la que ha construido a partir de cómo se percibe a sí mismo y cómo percibe el mundo que le rodea y en el que interactúa.
- La percepción está mediada por la estructura de pensamiento, ésta se configura a partir creencias que permanecen en el inconsciente y se manifiestan en patrones de comportamiento.
- La realidad del cliente puede transformarse haciéndole tomar conciencia de lo que le mueve internamente.

La Toma de Conciencia: El Reencuadre y la Explicitación del Aprendizaje



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	La Conciencia de la Realidad es Limitada.....	3
2	La Toma de Conciencia es un Proceso Interno del Cliente	4
3	La Retroalimentación de la Conversación	5
4	El Límite de la Toma de Conciencia.....	7
5	Explicitando el Aprendizaje	10
6	Conclusiones.....	11
7	Referencias Bibliográficas	11

Objetivos

- Tener presente que la toma de conciencia es un proceso interno del coachee que ha de ser facilitado por el coach.
- Facilitar la toma de conciencia del coachee mediante la retroalimentación del proceso, el reencuadre y la explicitación del aprendizaje.
- Concienciar al coach que es la toma de conciencia lo que permite el cambio de perspectiva en el coachee para generar opciones y soluciones.

1 La Conciencia de la Realidad es Limitada

Cuando el cliente expone su asunto, ese al que quiere dar una solución, está dibujando un cuadro de la realidad, o más precisamente describe una imagen de la realidad que él percibe, la cual no es más que una creación a partir de unas creencias que subyacen en su estructura profunda y de las cuales no es suficientemente consciente y sin embargo le guían de forma inconsciente en su forma de interactuar.

Las creencias que tejen la realidad del cliente no solo se manifiestan en el asunto tratado directamente con el coach, sino que se proyectan en el conjunto de escenarios en los que el coachee interactúa y que conforman el conjunto de su vida. Por ello, al tomar conciencia el coachee de cuáles son los trazos que configuran su percepción de la realidad, la realidad cambia por sí misma, alterando no solo la percepción del asunto trabajado con el coach sino también del conjunto de aspectos que constituyen la vida presente del cliente.

Las respuestas y acciones emprendidas por el cliente dependen del grado de conciencia que éste tiene de la realidad en la que se desenvuelve. Si está buscando una solución a un asunto es que necesita modificar su grado de conciencia, ya que, ésta, se muestra limitada e insuficiente. El cliente necesita una mirada nueva, una mirada más amplia, una mirada capaz de trascender las limitaciones a las que se haya expuesto. En definitiva, el cliente necesita reencuadrar la realidad en un nuevo marco. Y esa es la función del coach en el proceso de coaching y especialmente durante la investigación de la realidad, de los asuntos del cliente: hacer al coachee más consciente de lo que crea su realidad y dirige su nivel de respuesta.

Por tanto, la descripción inicial de la realidad por parte del cliente (su realidad) es el cuadro de partida y el coach ha de facilitar, a lo largo del análisis de la realidad y de las acciones operadas para alcanzar sus resultados, la elaboración de un nuevo cuadro de

Idea clave

Ampliar el conocimiento sobre uno mismo permite modificar la realidad en la que interactuamos.

la realidad que permita a su coachee resolver su asunto. El coach ha de guiar a su coachee a reencuadrar la realidad tomando conciencia de sí mismo, de sus comportamientos y de las creencias que los sustentan.

2 La Toma de Conciencia es un Proceso Interno del Cliente

De nada sirve que el coach se dé cuenta de la realidad del cliente si éste no toma conciencia de ello. Esto no quiere decir que el coach haya de explicar a su cliente que le ocurre y por tanto que ha de hacer. Nada más lejos de ello pues el coach no es un consultor, ni un mentor, ni un consejero. El coach ha de hacer que su coachee se dé cuenta de su realidad por sí mismo. La toma de conciencia es por tanto un proceso interno del cliente facilitado por el coach que puede llevar más o menos tiempo pero siempre necesario para avanzar con congruencia hacia los objetivos marcados.

El coach dispone de diferentes recursos para guiar a su cliente, en el transcurso del análisis, hasta allí donde residen las creencias que articulan su estructura de pensamiento. Los principales son:

- Por una parte ha de guiar todo el proceso interrogativo hacia la aparición de información relevante que no ha sido tenido en cuenta inicialmente por el coachee.
- Ha de escuchar no solo lo que dice sino como lo dice. Cuando el coach nota una alteración emocional en el coachee sabe que está ante información sensible y relevante del asunto tratado. Estas alteraciones emocionales se manifiestan por cambios tonales de la voz, gestos faciales, alteraciones significativas de la posición corporal y en la distancia física.
- Cuando se manifiesta una alteración en el coachee, el coach ha de retroalimentar la investigación, haciendo de espejo, haciéndoselo notar a su coachee.
- Reencuadrando el coach el escenario de la realidad a medida que tienen lugar hallazgos significativos en la investigación. El reencuadre ha de ser con las mismas palabras del coachee en la medida de lo posible, evitando así cualquier interpretación, valoración o juicio por parte del coach.
- Explicitando el aprendizaje. En cada reencuadre es conveniente que el coachee lo ratifique con sus propias palabras y explicita el aprendizaje para internalizar el cambio de perspectiva. Si el reencuadre es incompleto el coachee lo manifestará verbalmente o de alguna otra forma y habrá que profundizar aún más.

Idea clave

El coachee ha de tomar conciencia de las creencias que sustentan el cuadro de su realidad.

Idea clave

Haciendo uso de las palabras del cliente, hacemos que la comunicación fluya por una única estructura lógica de pensamiento: la que crea la realidad del cliente

Con los anteriores recursos el coach va guiando a su coachee a que adquiera claridad y tome una nueva conciencia posibilitadora del cambio que le permitirá el alcance de los objetivos.

Recuerda:

La toma de conciencia es por tanto un proceso interno del cliente facilitado por el coach.

3 La Retroalimentación de la Conversación

Idea clave

La retroalimentación es el encadenamiento de preguntas y respuestas enfocado a obtener información relevante.

La retroalimentación del proceso comunicativo durante el análisis tiene como fin aflorar información relevante que no ha sido tomada en cuenta por el coachee anteriormente. Al coach no le interesa saber la vida de su cliente sino que este reflexione y disponga de la información necesaria para que tenga la suficiente claridad que le permita elegir de forma consecuente con lo que se ha propuesto.

La retroalimentación es el encadenamiento sucesivo de preguntas y respuestas. Es importante que el coach no interprete y confíe en todo momento en su cliente, pues éste dispone aunque ocultas a su consciente la información y las respuestas que busca. En ocasiones las preguntas del coach conducen a su cliente por vías que no le llevan a ninguna parte y en esos casos el coach ha de optar por redirigir al cliente por nuevas vías hasta encontrar la que se muestra válida. Esto suele suceder cuando el cliente es poco expresivo o comunicativo, parco en palabras u ofrece información incompleta en sus respuestas.

Ejemplo:

Coach: en la sesión anterior te pusiste para hoy ser más puntual en tus citas. ¿Has sido más puntual en tus citas?

Coachee: No sé.

Coach: ¿Qué necesitarías para saberlo?

Coachee: No lo sé.

Aquí el coach se enfrenta a una vía muerta, así que reenfoca la dirección de la conversación por una nueva vía.

Coach: ¿te sientes satisfecho con la puntualidad en tus citas?

Coachee: No sabría decir.

Coach: ¿Qué es lo que no sabías decir?

Coachee: si he sido más puntual a mis citas.

El coach está ante una nueva vía que no conduce a ninguna parte. Así que busca abrir un nuevo camino.

Coach: ¿ser puntual a las citas te hace sentirte satisfecho?

Coachee: No necesariamente.

Coach: Muy bien. ¿Qué es lo que te hace sentirte satisfecho de llegar a una cita independientemente de si llegas a la hora concertada?

Coachee: Que sea interesante.

El coach ha encontrado la vía por donde hacer aflorar el patrón de comportamiento de su coachee, y seguiría con preguntas...

Coach ¿Qué hace interesante un cita?

Coachee. Pues no sé, supongo que varias cosas.

Coach: Dime algunas cosas que han hecho tus citas interesantes.

Coachee: Que lo que se vaya a tratar me interese o que el ambiente sea agradable...

Coach: Así que tu interés por lo que se va a tratar o el ambiente agradable hacen predisponen tu interés por la cita.

Coachee: Si

Coach: ¿Y alguna cosa más?

Y de este modo el coach, encontrada la vía que permite a su cliente ir tomando conciencia de su comportamiento, va retroalimentando la conversación.

Durante el proceso de retroalimentación el coach ha de hacer de espejo de su cliente, esto es debe reflejar lo que dice y el estado en el que lo dice, pues lo habitual es que el coachee no sea consciente de lo que ha dicho y del estado emocional que lo guía. Tal es así, que como coach oirás muchas veces que el cliente te atribuye las soluciones que él mismo ha dado.

Para intervenir como un espejo, como coach has de estar atento a las manifestaciones físicas del coachee y:

- Usar las mismas palabras que el coachee pronunció. Por ejemplo el coachee dice con un cambio de tono en su voz: "y entonces lo VI" y el coach preguntará

¿y qué es lo que VIO exactamente? Respuesta del coachee: que me hacía responsable de sus actos. Segundo espejo del coach: Así que le hacía responsable de sus actos. Coachee: Si eso es, así fue.

- Haciéndole notar su cambio emocional ¿Qué es lo que le confunde?, ¿Qué le perturba? ¿Qué le alteró? Etc.
- Haciéndole ver de alguna manera a su coachee la alteración de sus gestos corporales que son una manifestación de la relación que mantiene con el asunto investigado. Por ejemplo, al decir "algo" el coachee, el coach observa cómo se le tensan los brazos y entonces puede preguntarle ¿Qué es lo que le hace/hizo sentirse tenso? o quizás nota que cambia la dirección de la mirada ¿Qué le lleva a mirar a otro lado cuando "ese algo"? etc.

La retroalimentación conduce la investigación hacia la solución aportando información clave. Los avances significativos para que supongan un cambio de conciencia en el coachee unas veces, cuando son puntuales, han de ser reflejados por el coach como un espejo; y otras veces, cuando hay que sintetizar etapas del proceso interno del cliente hay que reencuadrar.

4 El Límite de la Toma de Conciencia

EL coach ha de hacer notar a su cliente la información clave que va aflorando, así como el proceso interno que se va revelando y guía sus patrones de conducta. En este último caso el coach ha de ser respetuoso con la capacidad de asimilación de su coachee y marcar el ritmo adecuado. El coach ha de hacer los reencuadres que sean necesarios, esto es aquellos que sean significativos, que aporten claridad reveladora y hagan sentir al cliente que avanza. Por tanto, hay que ajustar el tempo del proceso de toma de conciencia y no profundizar más de lo necesario en cada sesión permitiendo. En los procesos de coaching es preferible avanzar con confianza como la tortuga que ligeros como el conejo.

Reencuadrar es plasmar la nueva mirada del coachee generando un nuevo cuadro de la realidad, un cuadro que contiene el proceso interno del cliente tal que le permite ampliar el marco de sus posibilidades de intervención. Es importante hacer notar que una persona por si misma está limitada a poder modificar su cuadro de la realidad y posibilidades pues está sujeta a sus propias creencias. Es en la relación con el otro cuando tiene la posibilidad de salvar sus propias barreras y límites, y el coach en su

Idea clave

Durante la retroalimentación del proceso el coach ha de servir de espejo del coachee.

Idea clave

El nivel de profundidad en la toma de conciencia es aquel que permite aflorar la solución.

intervención ha de guiar al coachee hasta ese nuevo cuadro posibilitador de la solución de su asunto.

Los reencuadres sucesivos son resultado del avance del análisis y es la estrategia de la que se sirve el coach para sintetizar el proceso interno del cliente, que éste tome conciencia de él y se dé cuenta de las soluciones que tiene a su alcance

Ejemplo:

Coach: Uno de los resultados que se propuso alcanzar para el día de hoy era "desconectar del trabajo y pasarlo bien en su semana de vacaciones". ¿Lo ha conseguido?

Coachee: Si.

Coach: ¿Cómo lo ha logrado?

Coachee: Manteniéndome firme en mi propósito

Coach: ¿Qué ha hecho para mantenerse firme en su propósito?

Coachee: Pues verá. Justo el día antes de tomarme mis vacaciones, cuando ya estaba saliendo por la puerta del despacho, se presentó mi superior para decirme que un compañero se sentía mal y comenzó a insinuarme que con la carga de trabajo que había si perdía dos miembros del equipo. Me sentí atrapado entre mi deber profesional y mi plan de vacaciones que con tanta ilusión había preparado.

Coach: Así que... ¿se sintió atrapado?

Coachee: Si. Una vez más. Ya presentía que algo iba a pasar.

Coach ¿Una vez más? ¿Le pasa esto con cierta frecuencia?

Coachee: Si y lo peor es que no sé cómo evitarlo.

Coach: Pero esta vez consiguió irse de vacaciones y pasarlo bien. Cuénteme que paso después de verse atrapado.

Coachee: Busqué a mi compañero que se sentía mal. Como no lo encontré en la oficina, le llame por teléfono pero no me contestó. Quizás estaba en el medico pensé. Sentía que tenía que hablar con él.

Coach ¿con qué fin?

Coachee: saber hasta qué grado estaba malo.

Coach: Muy bien. Necesitaba conocer cuan grave era el estado de salud de su compañero.

Coachee: Así es. Pregunte a otros compañeros, Incluso fui a su casa y allí no estaba. Cuando lo daba ya todo por perdido, de vuelta a mi casa, me lo encuentro en la terraza de una cafetería, tomando una cerveza con unos amigos. Se le veía bastante bien. Me acerqué y le pregunté cómo se encontraba y me contestó que divinamente, que el jefe le había pedido visitar a un cliente y que tras hacer la visita le llamo para decirle que no se encontraba bien y que no asistiría ya por la tarde a la oficina. Me despedí de él. Llegue a casa y llame a mi superior para comentarle que había estado con mi compañero y que se encontraba bien. Nada grave para no ir a trabajar al día siguiente. Que me iba de vacaciones y nos veríamos en una semana.

Coach: ¿Y?

Coachee: pues que me sentí muy bien. Firme. Con confianza

Coach: Resumiendo. Usted se ve atrapado. Para salir de esta situación necesita confirmar la información que le han dado. Y una vez que dispone de la información valida puede tomar la decisión.

Coachee: Si ahora lo veo claro "cuando me sienta en una encerrona he de verificar la información".

Coach: Ahora que lo ve claro. Que fue diferente en esta ocasión.

Coachee: Pues que creí más en mí mismo que en lo que me decía. Siempre creo en lo que me dicen.

Coach: Enhorabuena!

En el ejemplo anterior el coach va poniendo énfasis en aquello que es importante en el proceso de éxito seguido por el coachee y haciendo uso de sus mismas palabras. Si bien el coachee ha conseguido lo que se proponía, no reconoce cómo puede evitar caer siempre en un tipo de situación que le es frecuente. Hay una aparente contradicción, pero el coach sabe que la historia de éxito del coachee contiene los recursos que éste busca para evitar situaciones análogas en el futuro, y que se revelarán a su debido tiempo. Por ello, cuando aparece información relevante la espeja marcando así un hito en el patrón de éxito del cliente, y finalmente une todos ellos, resumiéndolos. Ello es lo que permite el reencuadre, ver el patrón liberador y la creencia que guiaba su anterior comportamiento.

Una vez obtenido la solución al asunto, no hay que profundizar más. El coach ha guiado a su cliente hasta donde este se proponía y este ha de llevarse el correspondiente aprendizaje.

Idea clave

En un proceso de coaching hay una idea rectora que emergerá durante la fase de deep.

La transformación real solo es posible enfrentando el "deep".

Si estamos ante un proceso de coaching, el coachee va a ir tomando conciencia de sí y mejorando paulatinamente en las primeras sesiones. Va a sentir que avanza, se renueva, crece. No obstante sucederá lo inevitable que el "viejo coachee" acorralado y arrinconado se destape desbaratando al "nuevo coachee". Este sentirá que todo se ha venido abajo y es momento de sacar a flote el patrón último de comportamiento y que se desenmascare la creencia rectora inconsciente. Tomado conciencia de ello el salto cualitativo del coachee será gratificante y definitivo. Salvar esta situación conocida como "deep", profundidad, es esencial para transformar la realidad del cliente de forma permanente.

Recuerda:

En los procesos de coaching es preferible avanzar con la confianza de la tortuga que ligeros como el conejo.

5 Explicitando el Aprendizaje

La retroalimentación y el reencuadre están orientados a que el coachee adquiera conciencia y aprenda de sí mismo. Es conveniente que el último paso en la toma de conciencia consista en que el coachee resuma y explicita en sus propias palabras el aprendizaje resultante, preferiblemente por escrito pues ayuda a internalizarlo y puede reforzarlo mediante su lectura hasta hacer de él un recurso que opera automáticamente.

El último reencuadre podríamos decir que es el del coachee y es el que le va a permitir plantear opciones de resolución y tomar decisiones bien orientadas. La toma de conciencia abre al coachee a una nueva realidad, con nuevas posibilidades apropiadas para él que le dan confianza para obtener los objetivos propuestos al inicio de la relación de coaching.

Por otra parte estos aprendizajes que va obteniendo el coachee son sus propias claves operativas para resolver situaciones análogas en el futuro. Por ello al resolver una situación está resolviendo otras muchas a la vez en otros asuntos y aspectos de su vida, y su vida cambia congruentemente en su conjunto.

6 Conclusiones

- La realidad del cliente es una construcción de éste en base a creencias rectoras. El comportamiento resultante es congruente con dichas creencias. Tomar conciencia de ellas posibilita la transformación y cambio de la realidad.
- Es el coachee quien ha de tomar conciencia de su realidad pues solo él puede transformarla, él es el responsable último de sus asuntos.
- Para facilitar al coachee la toma de conciencia, el coach dispone de la habilidad de retroalimentar la investigación haciendo de espejo y reencuadrando sucesivamente la realidad del coachee en base a la información relevante que éste le brinda.
- Para reforzar la toma de conciencia es recomendable que el coachee explicita su aprendizaje de forma breve y sintética, como si de una fórmula o clave personal se tratase
- El nivel de profundidad del análisis de los asuntos del cliente y de la toma de conciencia está marcado allí donde emerge la solución del asunto.

Generando Opciones y el Plan de Acción



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



BAUEN
consulting

Índice

1	El Coachee es el Protagonista de su Vida	3
2	Generar Opciones	4
3	La Elección.....	6
4	El Cierre del Ciclo.....	8
5	Conclusiones.....	8
6	Referencias Bibliográficas	9

Objetivos

- Tener presente que la responsabilidad de las acciones elegidas son exclusivamente del cliente, él es el verdadero actor del proceso de coaching. El coach es solo su acompañante y ha de confiar en él.
- Facilitar la generación de opciones por el coachee.
- Ayudar a elegir al coachee la alternativa apropiada para avanzar en el alcance de sus objetivos.

1 El Coachee es el Protagonista de su Vida

En todo proceso de coaching el coach es un facilitador que acompaña a su coachee. Le orienta en el análisis de la realidad para que tome conciencia y pueda actuar en consecuencia para el alcance de sus fines. La toma de conciencia, de una perspectiva nueva y más rica de la realidad es la que permite al coachee atisbar el camino a seguir. La elección del coachee es consecuencia del grado de claridad que ha obtenido a través de la facilitación que ha realizado el coach. Es este uno de los aspectos fundamentales del coaching y que le distingue de otras herramientas como el mentoring, el consultor o el psicoterapeuta. En el coaching el coachee es el experto de sí mismo, dispone de toda la información necesaria para resolver su caso y el coach le ayuda a pensar por sí mismo para que reconozca los posibles pasos que puede dar y elija el que más le conviene. En los otros casos existe un experto externo en quien se delega la elección de la solución. Es por ello que un buen coach es un experto en nada en concreto, incluso es deseable para que no sesge el proceso, pero acumula una gran experiencia de la vida.

Sucede con alguna frecuencia que el coach en su afán de ayudar quiere ver con claridad la solución del cliente para dirigirle hacia ella y se olvida de su papel en el proceso de coaching: facilitar la afloración y reconocimiento de la solución en la mente del coachee. En otras ocasiones el coach enfrenta situaciones en las que no ve salida al caso y se siente que no está capacitado para seguir adelante; en estos casos ha de confiar en su cliente y tener paciencia, en algún momento de la conversación se revelará información que conducirá a la resolución del caso. Es el cliente el experto de sí mismo y el protagonista del proceso de coaching.

2 Generar Opciones

Idea clave

Generar opciones es abrir la mente a nuevos campos de posibilidad.

La toma de conciencia nos abre a las opciones disponibles. No se trata de elegir la solución correcta sino simplemente generar posibilidades, de listar cursos de acción congruentes con la nueva perspectiva. Generar opciones es entrever las posibles acciones que llevan a materializar la nueva realidad a partir de la transformación que ha tenido lugar en la óptica interna del cliente.

En este momento del proceso, el coach ha de estimular la creatividad del coachee en el sentido de que genere cuantas más opciones mejor independientemente de si son correctas o factibles. Se trata de un juego de tormentas de ideas para disponer de un amplio abanico de posibilidades que dé pie a elegir la alternativa más conveniente.

Como coach has de tener en cuenta que una posibilidad limita la acción, dos enfrenta al cliente a un dilema y tres o más le abre a un horizonte de posibilidades.

A esta altura del proceso el coach ha creado un ambiente de confianza y seguridad en el coachee que permitan expresar todo tipo de posibilidades por absurdas que puedan parecer. Lo importante es que el coachee se exprese sin temor. A veces esas opciones que aparentan ser ilógicas o irracionales contienen la semilla de alguna idea valiosa.

La mente racional condiciona con sus suposiciones la capacidad creativa. Hay que trascender los límites de la razón que acostumbra a negar y rechazar posibilidades y echar la imaginación a volar.

Ante posibles negaciones del coachee, el coach dispone de una liberadora pregunta: ¿Y si...?

Ejemplo:

Coach: ¿Que puede hacer para financiar la inversión que se propone? Coachee: Pedir un crédito en el banco.

Coach: ¿Qué más?

Coachee: Jugar a la lotería.

Coach: ¿Se le ocurre alguna posibilidad más?

Coachee: Pedir prestado a un amigo o a un familiar. Pero mejor no, no me parece apropiado.

Coach: Y si le pidiese a sus amigos o familiares... ¿Qué pasaría?

Coachee: Que me costaría pedirselo pero obtendría dinero más barato.

Coach: ¿Se le ocurren otras formas de obtener el dinero que necesita?

Coachee: Vender unas acciones que poseo; vender un terreno que no me produce nada y me supone gastos. Vender algo que no necesito e invertir bien en la bolsa.

Coach: Alguna más o está bien así.

Coachee: Espere que piense... a si, Como no se me había ocurrido. Buscar socios capitalistas.

Coach: ¿Eso es todo?

Coachee: Si, creo que si. No se me ocurren mas ideas

Coach: tengo un par de ideas más ¿quiere conocerlas?

Coachee: iclaro, porque no!

Coach: pida un aumento de sueldo en su trabajo actual. Y haga una suscripción entre sus compañeros de trabajo.

Cuando el coach sugiera opciones ha de hacerlo abriendo el abanico de posibilidades como si fuera un miembro del equipo del coachee, lanzando alternativas al azar y no como un consultor o experto en la materia. Ha de actuar desde el mismo nivel del coachee, lanzando ideas al aire independientemente de que sean factibles o no. Y el coachee ha de recogerlas de esta misma manera como una opción más. Las opciones no han de estar jerarquizadas en la mente del coachee por ser expuestas por el coach, así como no ha de existir una priorización inicial de opciones en las que él propio coachee ha propuesto.

En los procesos de coaching de equipos, la fase de generación de opciones es sumamente atractiva y gratificante, pues cada miembro al lanzar sus propias alternativas arroja luz sobre las limitaciones de sus compañeros de equipo, y entre todos hacen posible lo que al principio puede parecer imposible, entre todos y cada uno vencen los obstáculos de partida.

Recuerda:

Para la generación de opciones el coach ha de estimular la creatividad de su coachee liberándole de su mente racional.

3 La Elección

Puestas sobre la mesa las diferentes opciones llega el momento de la decisión, de elegir entre todas ellas por el coachee la que más le conviene. Las elecciones del coachee al final de una sesión constituyen el plan de acción para el periodo de tiempo que transcurrirá hasta la siguiente sesión.

Para tomar una decisión hay que evaluar las opciones lanzadas previamente, si bien el coachee, sabe de antemano (tras el análisis, la toma de conciencia y la generación de opciones) cual es la que más le conviene: ha hecho una primera evaluación de los costes y beneficios de cada alternativa. Cuando hay firmeza en su elección hay seguridad de que ha elegido correctamente.

La decisión ha de ser firme para que la alternativa elegida sea puesta en acción. Cuando el lenguaje expresa condicionalidad indica inseguridad y el compromiso no es asumido salvo que se cumplan circunstancias o condicionantes externos. En otros casos el cliente tiene preferencia por alguna de las opciones que no es la más adecuada: el deseo, el querer entra en contradicción con el poder, con lo que es más acertado para encaminarse y cumplir los objetivos formulados inicialmente y son la razón del coaching. La preferencia por alternativas del tipo "me gustaría" son indicativas de que el cliente no ha transformado la percepción de la realidad de partida, que su claridad es insuficiente. Para evitar que el coachee se adentre en elecciones que son poco realistas y se desvíe de sus metas, el coach ha de preguntarle con claridad ¿Qué es lo que va a hacer? que contiene una formulación de acción firme. Sin embargo preguntas del tipo ¿Qué le gustaría hacer? ¿Qué podría hacer? ¿Qué prefiere hacer? ¿Qué piensa hacer? no conducen al cliente con firmeza y realismo.

La acción elegida obedece a un propósito: el de facilitar la materialización de un cambio que ha sido ya percibido como adecuado. La acción es la respuesta a un cambio de conciencia y por tanto es congruente con la nueva mirada de la realidad que envuelve al coachee. En unas ocasiones la decisión del coachee es la elección de una de las opciones del abanico de posibilidades listado. En otros casos, la acción elegida es la de no hacer nada y, esta alternativa, es tan válida como la de formular una acción que es la resultante de una combinación de elementos de varias opciones expuestas en la fase anterior. Después de todo definir la acción elegida es definir los objetivos o resultado de desempeño como hicimos en el capítulo inicial de este módulo dedicado al Proceso de Coaching.

Idea clave

La acción elegida por el coachee es el resultado de su toma de conciencia.

Ejemplo (siguiendo el anterior):

Coach: Después de todas alternativas de que dispone ¿Qué va a hacer para financiar la inversión que se propone?

Coachee: Pues fijese, después de su sugerencia de pedir un aumento de sueldo, me he dado cuenta que bien podría solicitarlo. Pero de la siguiente manera: reduciendo mi jornada laboral en la empresa y manteniendo el nominal de mis ingresos.

Coach: ¿Es eso factible?

Coachee: Todo depende de cómo lo plantee. He pensado que quizás sea el momento de iniciar un traspaso de funciones a gente más joven. Todos nos beneficiaríamos. Por proponerlo no voy a perder nada y quizás gane.

Coach: ¿Y va a hacer algo más?

Coachee: Si, con la reducción de jornada tendré más tiempo para mi proyecto pero también necesito más dinero. Aprovechando que la bolsa está en buen momento y las perspectivas son buenas, voy a vender una parte de mis acciones para las primeras inversiones que me van a permitir arrancar el proyecto.

Coach: ¿Y si vende las acciones y le niegan una reducción de su jornada laboral?

Coachee: En ese caso dispondré del dinero y tendré que dedicar la mayor parte de mi tiempo libre, incluido fines de semana a mi proyecto.

Coach: ¿Es eso lo que quiere hacer? ¿Está seguro?

Coachee: Si. Ese proyecto me da la vida, el estímulo y la motivación que perdí hace ya un tiempo en mi actual empresa. El proyecto es la fuente de mi próxima etapa profesional.

La elección es un compromiso de intervención en la realidad del coachee consigo mismo. Es el plan de acción táctico que lleva a la realización de la estrategia implícita para la obtención de los objetivos del proceso. Lo importante es que el coachee sea fiel a su compromiso independientemente del resultado obtenido. El aparente fracaso posible es una fuente de retroalimentación del aprendizaje que va a permitir conducir al coachee al éxito final.

Recuerda:

El propósito de la acción es materializar un cambio que ya ha sido percibido en la mente del coachee y que es adecuado para el cumplimiento de los objetivos del proceso.

4 El Cierre del Ciclo

El proceso de coaching es un ciclo que concluye con la obtención de los objetivos marcados inicialmente. En todo este camino primero se marca el final del camino, y a partir de aquí se realiza un análisis de la realidad que va a permitir a nuestro coachee tomar claridad sobre su situación y definir las acciones apropiadas para alcanzar los objetivos acordados con su coach.

El proceso puede tener lugar en una sola sesión o en un conjunto de sesiones. En este caso último, el ciclo de coaching se reproduce a sí mismo en cada una de las sesiones y en el conjunto de sesiones. En cada sesión, los objetivos vienen marcados de la sesión anterior por el plan de acción al que se ha comprometido el coachee. Se analiza cada una de las acciones tanto si se han logrado como si no. El análisis de cada una de estas intervenciones lleva al cliente a tomar mayor conciencia de la realidad en la que opera e interactúa, y marcar nuevas intervenciones para la siguiente sesión. El proceso de coaching se retroalimenta sesión a sesión, permitiendo a su beneficiario acercarse y alcanzar los objetivos marcados en la sesión inicial.

Todo ciclo, recuerda, tiene su tiempo. No concluye cuando los objetivos han sido alcanzados sino cuando el tiempo marcado ha expirado. Un ciclo y un proceso de coaching vienen definidos por los objetivos que se alcanzaran en un intervalo temporal. Una de las grandes ventajas del coaching es que permite acortar el tiempo de logro de los objetivos del cliente al tener este un facilitador para la reflexión interna y la decisión.

Como coach has de guiar a tu coachee en este proceso y para ello cuentas con las herramientas que se te presentaran en el próximo modulo. En ningún caso has de suplantar a tu cliente en el camino hacia sus metas, como coach has de limitarte a acompañarle, facilitándole el camino mediante la reflexión para tener claridad, cambiar la mirada y tomar elecciones. Permite que tu cliente sea el protagonista responsable de su vida y de sus logros, ello le hará sentirse capaz y satisfecho, y sobre todo adquirirá confianza en sí mismo para proseguir construyendo una vida plena y con sentido.

5 Conclusiones

- El coachee es el gran experto de sí mismo, aunque sea consciente de ello. Como coach limitate a que saque lo mejor de si mismo.

► Generando Opciones y el Plan de Acción

- Generar opciones de acción es estimular la creatividad y esto significa un último intento de deconstrucción del marco lógico en la estructura de pensamiento del coachee.
- El plan de acción está constituido por las alternativas elegidas por el coachee para avanzar en el logro de sus metas y el análisis de la ejecución de este plan es el material para retroalimentar la investigación y seguir transformando la realidad en la sesión posterior.
- La elección es un compromiso del coachee consigo mismo. Como coach facilítale una elección coherente con su realidad y sus fines. Confía en tu coachee y en su elección libre.
- Como coach has de limitarte a acompañar y facilitar a tu coachee en el proceso de reflexión y elección de sus intervenciones. Has de respetar sus decisiones y permitirle ser responsable de sus intervenciones.

La Escucha Activa y el Silencio



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	La Escucha	3
1.1	Los Niveles de la Escucha (1.1)	4
2	La Brecha Interpretativa	6
2.1	Herramientas básicas para reducir la Brecha Interpretativa (2.1)	7
3	La Escucha como Timón de la Conversación	10
4	El Silencio en el Proceso de Coaching	10
5	Referencias Bibliográficas	13

Objetivos

- Objetivo 1: Entender la escucha como una competencia crítica para la comunicación y, especialmente, dentro de un proceso de coaching.
- Objetivo 2: Identificar y conocer los distintos niveles de la escucha y el impacto que generan en la conversación
- Objetivo 3: Tener las claves para desarrollar una escucha empática, auténtica e integral.
- Objetivo 4: Tomar conciencia del fenómeno "brecha interpretativa" en la comunicación.
- Objetivo 5: Conocer y entrenar las herramientas fundamentales para disminuir la brecha interpretativa y hacer más eficaz y profunda la escucha.
- Objetivo 6: Identificar el tipo de conversación que genera la propia escucha y cómo puede orientar el rumbo de la relación con el interlocutor
- Objetivo 7: Abordar la escucha como la herramienta que da acceso a las inquietudes y necesidades del otro.
- Objetivo 8: Conocer el poder del silencio dentro de un proceso de coaching.
- Objetivo 9: Diferenciar un silencio productivo de uno vacío durante una sesión de coaching
- Objetivo 10: Aprender algunos métodos para entrenar el arte del silencio

1 La Escucha

Idea clave

La escucha lleva aparejada la idea de finalidad.

Uno de los elementos más importantes y difíciles del proceso comunicativo es la escucha: en general las personas estamos más pendientes de lo que queremos decir, de nuestro mensaje y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación: poner en común, compartir con los demás.

Existe la creencia errónea de que escuchamos de forma automática; sin embargo implica una intencionalidad, significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. Se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o

pensamientos que están por debajo de lo que está diciendo. Escuchar para comprender y... después responder.

Escuchar no solo implica utilizar los oídos, sino también los ojos, la mente, todo nuestro ser para poder descifrar al otro, desde las palabras y también desde ese otro lenguaje no verbal que es aun más importante. Sus gestos, su postura corporal, el tono de su voz, nos dicen mucho más que las palabras.

Escuchar así es prestar atención a:

- Lo que se dice
- Lo que NO se dice
- Los silencios
- La actitud (propia y del otro)

Nuestra forma de escuchar expresa nuestra forma de interrelacionarnos y nuestra capacidad de generar relaciones productivas



La escucha es, sin duda, la competencia más importante en la comunicación humana, ya que todo el proceso comunicacional descansa sobre ella. En palabras de R. Echevarría "la escucha es lo que valida el habla; el habla sólo logra ser efectiva cuando produce en el otro la escucha que el orador espera". Hablamos para ser escuchados

1.1 Los Niveles de la Escucha (1.1.)

La aptitud para la comunicación es una de las más importantes de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia; de hecho pasamos muchos años aprendiendo a leer y escribir, aprendiendo a hablar pero ¿y a escuchar? ¿Qué adiestramiento nos permite aprender a escuchar de modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en términos de su propio marco de referencia individual?



Cuando una persona habla, por lo general, las escuchamos en uno de cuatro niveles:

- 1) podemos estar ignorándola, es decir, no escuchándola en absoluto
- 2) podemos fingir
- 3) podemos practicar la escucha selectiva, oyendo sólo ciertas partes de la conversación
- 4) finalmente podemos brindar una escucha activa, una escucha atenta, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian

En todos estos niveles la persona que escucha se posiciona dentro de su propio marco de referencia; escucha para "comprenderlo ella misma", para encajarlo dentro de su modelo mental.

Un quinto nivel, al que se llega con más dificultad, lo constituye la escucha empática, la forma más alta de escuchar. Escucha empática se refiere a escuchar con la intención de "comprender" al otro; comprender primero, comprender de forma auténtica, entrar en el marco de referencia de la otra persona, comprender cómo ve el mundo, comprender lo que siente.

La escucha empática incluye mucho más que registrar, reflejar o incluso comprender las palabras pronunciadas; se escucha con los oídos, con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados, la conducta...

Recuerda:

"Procure primero comprender y después ser comprendido". Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen Covey (en referencias bibliográficas)

2 La Brecha Interpretativa

El que ve mal siempre ve algo de menos

El que oye mal siempre oye algo de más.

Nietzsche

Escuchar no es oír. Oír es un fenómeno biológico. Puede que sea, a veces, un requisito para escuchar, pero, como ya hemos dicho, no es condición suficiente para la escucha.

Para escuchar no basta oír, es necesario interpretar lo que el otro dice. Sin interpretación no hay escucha

Escuchar = percibir (más amplio que oír) + interpretar

En este proceso interpretativo, se pone de manifiesto el carácter de los seres humanos. Toda interpretación se realiza desde un pasado y remite a la propia historia personal. Está impregnada de múltiples elementos que se activan en la escucha: supuestos, prejuicios, modalidades de valoración, creencias, patrones habituales de conferir sentido, etc. Desde las primeras palabras que oímos (o que leemos), generamos una presuposición global sobre el sentido que consideramos que busca expresarse.

La escucha, en la medida que es una interpretación que hacemos de lo que el otro dice, siempre será una aproximación, más o menos certera, de lo que el emisor ha buscado expresar. Esto implica que siempre habrá una distancia, una "brecha" entre emisor y oyente.



Idea clave

Cada uno interpreta lo dicho "a su manera"

2.1 Herramientas básicas para reducir la Brecha Interpretativa (2.1.)

Un primer paso para mejorar el proceso de la escucha es tomar conciencia de esta brecha interpretativa; de ese modo asumimos la responsabilidad no sólo de lo que decimos, sino también de verificar lo que ha escuchado el receptor.

LA ESCUCHA



"Yo soy 100% responsable de lo que te digo, pero no soy responsable de lo que tú escuchas."

Ahora bien, es mi responsabilidad cotejar lo que yo digo con lo que tú escuchas"

H. Maturana

Para que pueda tener lugar un proceso de coaching, es requisito imprescindible que el coach adquiera maestría en la competencia de la escucha.

La escucha, desde esta perspectiva, plantea un problema a resolver, un desafío ¿cómo disminuir la brecha?

- Repetición
 - **Eco/ Backtracking** : consiste en repetir literalmente las últimas palabras del coachee para que, reflejándolas, ahonde en el asunto que está expresando o lo amplíe

BACKTRACKING



Recoger y repetir LITERALMENTE alguna palabra clave o expresión del otro para obtener rapport, profundizar o motivarle a seguir la conversación.



- **Verificación**

Consiste en asegurarse de que la otra persona ha comprendido lo que hemos dicho. Para ello las preguntas: ¿has entendido? O ¿me he explicado? Son muy poco útiles ya que la brecha interpretativa se mantendrá intacta. Para verificar adecuadamente, tenemos que pedirle a nuestro interlocutor que repita con sus palabras lo que hemos dicho.

Otras habilidades que pueden ayudar a la hora de comprender mejor lo que la otra persona quiere transmitirnos son:

- La observación de las señales no verbales (cinesia, proxemia y paralingüística): a través los movimientos gestuales, expresiones faciales, tono de piel, mirada, sonrisa, postura corporal, tono de la voz, etc. percibimos muchos estímulos que pueden darnos una información muy importante acerca de nuestro interlocutor y de lo que está diciendo
- El respeto o aceptación: escuchar con calidad exige darle espacio al otro para expresar sus puntos de vista sin juzgar, dándole legitimidad aunque su manera de ver el mundo sea diferente de la nuestra.
- **Parafrasear**: supone otra manera de verificar que consiste en explicar con palabras propias lo que he entendido del mensaje del coachee, lo que me ha llamado la atención..

La verificación puede hacerse tanto desde la posición de emisor como desde la de receptor:

"Si te entiendo bien..."

"Lo que quieres decir es..."

- **Compartir inquietudes**

Un problema frecuente en la escucha tiene que ver con que no sabemos cuál es la inquietud que lleva al emisor a decir lo que dice. Escuchamos lo que dice, entendemos lo que significa, pero no somos capaces de relacionarlo con aquello que le lleva a hablar. Cuando esto sucede, cuando la inquietud que conduce al emisor a hablar no ha sido presentada, sugerimos, como una forma de afinar la escucha y reducir posibles brechas, preguntar por él. Una vez que conocemos la inquietud real, no sólo nos es posible comprender mejor lo que se nos ha dicho, también nos es posible evaluar si aquello que el orador nos dice representa la mejor manera de responder a su propia inquietud.

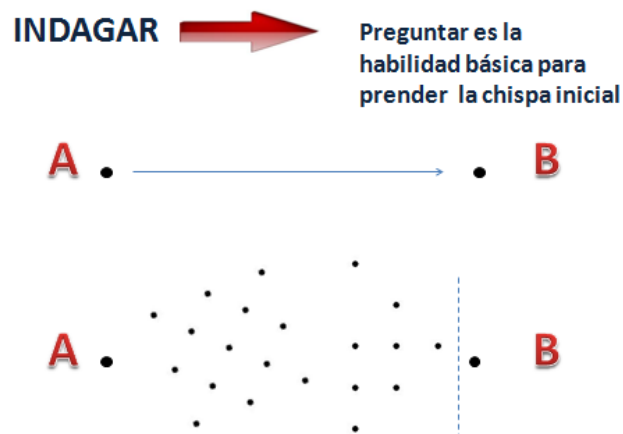
Idea clave

Lo fundamental de la escucha, es la apertura.

- Indagación

Indagar supone una de las herramientas más potentes para reducir la brecha interpretativa. Para ello, lo que hacemos es preguntar, pedirle al coachee que nos proporcione más información para completar, afinar o corregir lo que hasta el momento hayamos escuchado.

Con la indagación hablamos con el propósito de que el otro nos hable más. Si estimamos que lo que nos ha dicho es ambiguo, lo resolvemos indagando; si creemos que frente a lo que nos ha dicho caben distintas interpretaciones, indagamos.



El objetivo es siempre asegurar que la interpretación que surge de nuestra escucha disponga de todos los elementos para que la brecha sea lo más pequeña posible.

Podemos indagar en múltiples direcciones.

- Hechos: Qué ha ocurrido...
- Pensamientos: Qué opinas...
- Emociones: Cómo te sientes...
- Necesidades: Qué necesitas
- Intenciones: Para qué quieres...

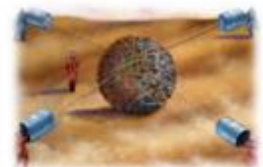
3 La Escucha como Timón de la Conversación

Hemos dicho anteriormente que la escucha lleva aparejado una intención, una finalidad, y esto nos conduce a posibilitar determinadas conversaciones y limitar otras. No siempre somos conscientes de la finalidad que tenemos a la hora de escuchar a otro, incluso en ocasiones nos sumergimos en una conversación con un objetivo y, al no tener claro cuál es el rumbo que perseguimos, terminamos convirtiéndola en algo que no deseamos o, peor aún, en una lucha de poder.



¿Para qué te voy a escuchar?

- ✓ Para entenderte o para convencerte
- ✓ Para discutir o para encontrar caminos
- ✓ Para que me cuentes problemas o soluciones
- ✓ Para escuchar tus quejas o tus alternativas
- ✓ Para el pasado o para el futuro



4 El Silencio en el Proceso de Coaching

En el mundo en que nos movemos, no existe el grado cero de sonido. Todo, hasta el acto más cotidiano, deja un rastro audible; toda existencia va dejando tras de sí, un murmullo, una resonancia. Sin embargo, la sensación de silencio existe y se produce de

Idea clave

El silencio no tiene límites, los límites los pone la palabra.

Marcel Maréchal

una manera profunda cuando de pronto algo se calla (la radio, el camión de la basura...). Es el Silencio con mayúsculas.

Frente a la naturaleza abstracta del Silencio, estarían los silencios, que se caracterizan, precisamente, por ser muy concretos. Se llaman "silencios" a las pausas que tienen lugar dentro de una conversación. Su función es múltiple, desde permitir al emisor respirar y reorganizar su discurso, hasta ayudar a amplificar el mensaje introduciendo elementos procedentes del lenguaje corporal: gestos y miradas.

En un proceso de coaching, tanto el Silencio como los silencios están muy presentes; de hecho el manejo del silencio en todas sus posibilidades es una de las herramientas más poderosas para ello; actúa como una "bomba de succión" que crea el vacío necesario para que surja la reflexión del coachee.

Primero está el **silencio interior** del coach. Se refiere a su "estar", a un estado de apertura, presencia y calma interna; centrado en el aquí y ahora. Mantenerse vacío de pensamientos, predisposiciones... "ruido interior" y dispuesto a recibir lo que venga del coachee le proporcionará una escucha más auténtica. Algunas maneras de prepararse para ello es hacer una breve meditación antes de iniciar las sesiones, un ejercicio de concentración o relajación que facilite el focalizarse en el otro.



Después se construye el **Silencio exterior**, relacionado con el entorno que debe crearse para propiciar una escucha nítida y profunda. Se trata de crear, sutilmente, una especie de "burbuja" en la que sólo se encuentren coach y coachee y que constituya el ámbito de trabajo para el proceso. No podemos escuchar si no guardamos el suficiente silencio que nos permita dejar hablar sin interrumpir o completando lo que nos están diciendo.

Durante el proceso de coaching aparecen "**los silencios**", aquellas pausas que se realizan en momentos clave para darle oportunidad al coachee a reflexionar, a captar un insight o a encontrar una respuesta oculta. Son silencios productivos, muy importantes para avanzar en el proceso del desarrollo del coachee. Las cualidades necesarias que debe mostrar el coach son:



- Habilidad para formular preguntas poderosas (que se explicarán en profundidad en un tema posterior), con concisión y precisión para luego dejar que éstas busquen eco en el coachee
- La capacidad de callar suscitando un silencio activo
- La valentía para afrontar esos momentos en apariencia mudos, sin sentir la necesidad de intervenir

Es importante diferenciar estos los silencios productivos de aquellos que son **silencios vacíos**, pausas largas que no suponen avance ni reflexión, son solo momentos de duda, de incomodidad, de no saber por dónde seguir y... rápidamente se llenan de tensión y pueden aflorar creencias limitantes que rompan la burbuja y, por tanto, la sesión de coaching

También al finalizar la sesión de coaching, debe hacerse sitio el **silencio final**, en el cual el coach se sumerge para encontrar un espacio donde valorar lo ocurrido, donde el cliente sopesa las emociones que han aflorado, los descubrimientos que ha hecho y encuentra el impulso para llevar a la práctica sus tareas con el fin de propiciar el cambio.

Testimonio:

"En mi baúl de coach siempre está presente un profundo Respeto por el ser humano que tengo frente a mí, independiente de su cargo, experiencia o madurez. Siento un auténtico agradecimiento cada vez que un profesional me entrega su confianza para que le acompañe a alcanzar sus sueños.

Mi más fiel compañero, la Escucha. Una pequeña meditación antes de cada sesión me ayuda a "vaciar el vaso". Sólo un pensamiento: AQUÍ y AHORA. Abrazar el campo emocional durante el proceso es esencial. Un coach tiene que estar siempre atento a la emocionalidad del coachee y saber sostenerla aunque le genere un profundo vértigo.

Y antes de cerrar el baúl, verificar cuál es el compromiso hacia su propio crecimiento"

Silvia Escribano

Socia Directora de ISAVIA CONSULTORES. Formadora, Conferenciante y Coach de Alta Dirección. Especialista en coaching corporal, ontológico, grupal y de equipos.

Preguntas Poderosas



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Las Preguntas, Armas de Doble Filo.....	3
1.1	Introducción.....	3
1.2	Características de las buenas preguntas.....	5
2	Tipos de Preguntas.....	7
2.1	De búsqueda de información.....	7
2.2	De sondeo de opinión.....	7
2.3	Palo.....	8
2.4	Zanahoria.....	8
2.5	Operativas para la acción.	9
3	Preguntas Poderosas.....	13
4	Conclusiones.....	14
5	Referencias Bibliográficas.....	14

Objetivos

- Conocer la potencia de preguntar adecuadamente.
- Preparar una batería de preguntas potentes para el coaching.
- Aprender a preguntar siempre para que los demás solucionen sus conflictos internos y se den soluciones.

1 Las Preguntas, Armas de Doble Filo

1.1 Introducción.

Idea clave

"Quien pregunta dirige"

Preguntar no es fácil, es un arma de doble filo. En principio lo que se relaciona con preguntas es desagradable. Desde pequeños hemos aprendido a esquivar las preguntas y a dar excusas o justificaciones a nuestros comportamientos.

Un interrogatorio lo hace quien tiene poder sobre nosotros. Nos pregunta un juez, un policía, un psicólogo, un profesor, mi mujer, mi marido.

El resentimiento y la cólera se expresan frecuentemente con preguntas, ¿qué hiciste?, ¿por qué lo hiciste?, ¿te parece bonito?, ¿te crees que eres el único?, ¿quién eres tú para...? etcétera.

Sin embargo, si se saben utilizar las preguntas, son el medio más potente de comunicación, de comprensión, de persuasión e influencia. Pero hay que saber hacerlo, entrenar la habilidad y convertirla en hábito.

No nos gustan que nos pregunten de cierta forma, juzgándonos, pero hay otra forma que nos encanta. Es como pregunta alguien que se interesa por nosotros, por ejemplo un médico. Si el médico no me pregunta, me siento mal, creo que no me he expresado bien o no me ha comprendido del todo. Pero si me pregunta con interés, tomando nota y vemos que se ha enterado de nuestro problema, entonces sí, entonces nos gusta ser preguntados.

Hay que tener mucho cuidado con preguntar por preguntar. No se trata de preguntar, sino de preguntar con poder, sabiendo, poniendo el dedo en la llaga. Y eso requiere mucha preparación y entrenamiento. En las preguntas se delata la inteligencia de las personas. Cuántas veces hemos escuchado: "¡Qué pregunta más inteligente!"

Idea clave

En muchas personas la palabra precede al pensamiento. Sólo saben lo que piensan después de haber oído lo que dicen.

No forcemos las respuestas, sino que reconduzcamos las respuestas con otras preguntas. No valen las preguntas capciosas que tienen la respuesta implícita. Puede ser que valgan, pero en determinados momentos y muy bien elegidos.

Hay que preguntar abiertamente dejando que el coachee se exprese todo lo que quiera, sin cortarle (la otra cara de la moneda de este tema es la escucha activa, obviamente, y ya lo hemos tratado en el tema anterior).

Hay que hacer preguntas con sencillez, con concreción, suavemente, fáciles de contestar, aunque toquen los temas más profundos. Y si es necesario yo explicaré el por qué las pregunto. Dicen que no hay preguntas impertinentes, sino respuestas impertinentes que no se deberían dar. Preguntar, tengo derecho a hacerlo y más si he sido contratado para ello, precisamente.

Ejemplo:

Una de mis primeras experiencias como coach, fue en una empresa de consultoría informática, con un directivo que la dirección de recursos humanos estimó que debía realizar un coaching sin preguntarle a él. De manera que la voluntariedad del proceso estaba en el aire.

En la primera sesión apareció tarde, dando excusas de lo ocupado que estaba. Y cuando se sentó me escupió abruptamente: "¿Tú eres el que ha venido a hacerme preguntitas?"

Imagina cómo me sentí, aunque realmente lo primero que me ocurrió es que me eché a reír. Empezamos una presentación de los dos y ya con eso los aires cambiaron, gracias a un esfuerzo mío por empatizar con este director.

Efectivamente, el coach es el que viene ahora con las "preguntitas". Pero poderosas, que no demos la impresión de estar pasando el tiempo para que pase la hora y cobrar, que es uno de los cánceres de esta profesión, hacer horas para cobrar por sesiones sin avances consistentes. Como el albañil que cobra por horas y se pasa el día para poner mal tres ladrillos que al día siguiente hay que rehacer.

Al preguntar se producen varios efectos positivos. El coachee se siente importante, el coach conoce mejor al coachee, sus sentimientos, sus problemas, su implicación, sus motivaciones, su pensamiento, su concepción de la vida y del trabajo. Genero creatividad e innovación, búsqueda de soluciones. Toda creatividad va precedida de una pregunta, la preparación de las reuniones o de los informes o de un viaje, ve siempre precedido de una pregunta. La pregunta es la que pone en marcha la energía.

Cosa contraria a un consultor, que cuando habla el consultor, el que se siente importante es el consultor y el otro se aburre, desconecta, piensa que el otro no se entera de su problema, se siente presionado, etc.

Realmente nos gusta hablar con quien nos escucha con atención. Y las preguntas reflejan la atención de alguien a lo que estoy contando.

1.2 Características de las buenas preguntas.

Las preguntas deben:

- ser inteligentes,
- dejar pensativo al otro,
- permitir que el otro se exprese,
- ser abiertas, cortas y simples, precisas.
- enriquecer,
- articular la visión personal del problema,
- fomentar la creatividad,
- dejar libertad, nunca acorralar,
- ser planteadas como el que no sabe,
- tener una actitud de interés por el otro,
- orienten al cliente a emprender una acción,
- empiecen preferentemente con las palabras: "Qué" y "Cómo". Eviten el uso del "Por qué", sólo lleva a que el cliente busque justificarse en la medida de que se siente cuestionado o juzgado,
- estén orientadas al objetivo y no al problema,
- estén centradas en el presente y en el futuro, y no en el pasado,
- son planteadas con un propósito definido y honesto,
- inviten al cliente a reflexionar y tomar conciencia,
- ayuden a construir y mantener una relación de sintonía entre el coach y el coachee,
- susciten estados emocionales en el coachee que lo impulsen a tomar acción,

► Preguntas Poderosas

Hay una técnica que se llama el embudo, porque, teniendo un objetivo que como coach quiero hacer descubrir al coachee, empiezo con preguntas abiertas, muchas, para acabar con preguntas cerradas encarrilando a la acción.



Decía R. Kipling: "Tengo seis grandes amigos, quién, qué, cómo, cuándo, dónde, y por qué."

Hay que cuidar también el tiempo del coachee, es decir, si conviene ahora esta pregunta determinada o no es su momento. El coach deberá evaluar el momento adecuado para la pregunta determinada.

También hay momentos en los que el cliente ya no tiene respuestas. Se agotan sus respuestas. "Y ahora ¿qué crees que debes hacer?", y él nos dice: "No sé, realmente" y verificamos que se encuentra perdido.

Ese es el momento en el que la pregunta de ha podido agotar. O bien damos un tiempo para que busque respuestas y así desenganchamos de un punto muerto o nos quitamos la gorra de coach y nos ponemos la de consultor, sólo momentáneamente, para desatascar el punto muerto y poder proseguir explorando nuevos territorios. "¿No te parece que es posible...?" Está en forma de pregunta, pero muy dirigida y con la respuesta incluida. Cuidado, ese momento es un momento crítico del coaching y peligroso. No se trata de dar consejos, sino de salir de un punto muerto del que efectivamente el coachee no sabe cómo salir.

Recuerda:

El que habla se siente importante.

Las acciones que originan crecimiento interior requieren silencio y escucha.

La palabra ayuda al pensamiento a no detenerse.

Si la persuasión tiene un secreto es hacer las preguntas correctas en el momento adecuado.

Preguntar y escuchar es el ignorado secreto del éxito en el coaching.

2 Tipos de Preguntas

Hay tantas catalogaciones como autores de coaching, además cada maestrillo tiene su librito. Aquí dejamos varios tipos para evaluar su utilidad en un momento determinado.

2.1 De búsqueda de información

Estas son las más básicas. Simplemente pregunto para enterarme y tener información valiosa como coach.

Pregunto sobre el trabajo, la posición, los intereses, la familia, lo que considere necesario.

Ejemplos:

¿En qué trabajas?

¿Cuáles son tus funciones y responsabilidades?

¿Cuál es la estrategia de la empresa?

¿Qué aficiones tienes?

Háblame de tu familia.

Etcétera.

2.2 De sondeo de opinión.

Estas preguntas son muy delicadas, ya no requiero de la información pertinente, sino qué opinión merece para el coach lo que me cuenta.

Qué piensa de su trabajo, de sus compañeros, de su mujer o marido, de la vida, etcétera.

Ejemplos:

¿Qué piensas de tu jefe?

¿Cómo ves tu trabajo?

¿Qué opinas de tus responsabilidades como...?

¿Cómo ves a tu mujer o marido?

¿Cómo te ves de aquí a tres años?

Etcétera.

2.3 Palo.

Hay momentos en los que por miedo o justificaciones o limitaciones, el coachee no avanza o no se atreve a tomar algún tipo de decisiones. Y él lo sabe, es consciente de ello. Y lo saca a colación en las conversaciones, pero muestra y expresa su temor.

Las preguntas "palo" son para dar un golpe que el otro acuse, eso sí, en positivo, no se trata de hundirle, sino de hacerle reaccionar.

Recordemos a veces cómo avanzan los burros en los pueblos, con palo y zanahoria, de ahí este tipo de preguntas.

Suelen ser preguntas coactivas, es cierto, pero se hacen para construir desde la respuesta.

Ejemplo:

Un coachee sabe que debería hablar en serio con su mujer por una serie de problemas conyugales graves que tienen, pero no se atreve. Sesión tras sesión se queda en que es una conversación importante que tener en el matrimonio. Pero sesión tras sesión no es capaz, no porque se le olvide, simplemente no puede. Es el momento de preguntas palo del tipo:

- ¿Qué pasará en un tiempo X si esta situación se perpetúa en el matrimonio?
- ¿Cuál va a ser tu responsabilidad si el matrimonio se rompe?
- ¿Qué castigos ocultos estás recibiendo por no atreverte a mantener esta conversación?
- Etcétera.

2.4 Zanahoria.

Estas preguntas son agradables de hacer y de contestar. Son las que impulsan hacia adelante, porque las respuestas son atractivas y deseables.

Son preguntas motivadoras en sí mismas.

Ejemplos:

- ¿Qué beneficios tendrías si haces eso?
- ¿Cómo te ves en unos años si sigues creciendo de esta manera?
- ¿Qué crees que dirían los demás de ti si te comportas de una forma honesta?
- ¿A quién invitarías a una fiesta?
- Si consigues los objetivos planteados, ¿qué recompensa te darás?
- Etcétera.

2.5 Operativas para la acción.

Por fin están las preguntas operativas para un construir adecuadamente un buen plan de acción.

Para conocer mejor al coachee y personalizar el coaching:

- ¿Qué te gusta? ¿Qué amas hacer? ¿A quién amas?
- ¿Qué odias? ¿Qué te disgusta? ¿A quién no puedes ver?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre? ¿Qué es lo que más te gusta de tu afición?
- ¿En qué eres bueno?
- ¿Qué te cuesta trabajo? ¿En qué debes mejorar?
- ¿Cuáles son tus fortalezas / dones / talentos?
- ¿Qué cosas te cargan / descargan la energía?
- ¿A quién admiras y por qué? ¿Quién es tu modelo de acción?
- ¿Cuáles son los defectos que te molestan de los demás? ¿Cuáles son tus defectos?
- ¿Cuáles son tus formas de auto-sabotaje?

Preguntas para encontrar un rumbo:

- Si lo que tienes ahora no te gusta ¿cómo crees que debería ser?
- ¿Cómo se sentiría tener idea de hacia dónde vas?
- ¿Cómo te imaginabas que iba a ser tu vida?
- ¿Qué te gustaría que pasara hoy y que no esté pasando?

► Preguntas Poderosas

- Si tu situación financiera estuviera solucionada de por vida ¿qué te gustaría hacer que te hiciera sentir bien?
- Si tuvieras una varita mágica... ¿qué deseos pedirías?
- Si fueras a vivir tu vida a tope ¿de qué sería lo primero que tendrías que deshacerte?
- ¿Habrá algo que de tener más o menos marcaría alguna diferencia en tu vida?
- ¿Qué estás soportando o tolerando actualmente que no te haga feliz?
- ¿Qué quisieras hacer antes de morir?
- ¿Qué te daría más paz?
- ¿Qué te pondría una sonrisa en la cara?
- Tu vida sería perfecta de no ser por...
- ¿Qué te gustaría que dijera tu epitafio?

Preguntas para cambiar de perspectiva:

- ¿Qué se puede aprender de todo esto?
- Esto podría ser perfecto en caso de que tú hicieras...
- ¿Cómo harías un chiste de esta situación?
- ¿De qué tienes que dar gracias?
- ¿Cómo lo harías de una forma distinta?
- ¿Qué es lo que tiene más valor de tu óptica actual?
- ¿Qué destrezas te ha generado esta situación?
- ¿Después de esto qué ha cambiado en ti?

Preguntas para la toma de conciencia:

- ¿Qué cosas tendrías que repetir para asegurarte de que en un futuro no vas a volver a estar en la misma situación?
- ¿Qué se te cruza por la cabeza cuando piensas en eso?
- De seguir cómo vas ¿cómo crees que vas a estar en dos años?
- ¿Hay alguna conexión entre lo que estamos hablando y tus valores o principios?
- ¿Qué te impide hacerlo?

► Preguntas Poderosas

- ¿Te estás escuchando? ¿Oíste lo que dijiste?
- ¿Qué resultado esperas obtener con lo que estás haciendo?
- ¿Cuáles son las ventajas de hacer o no hacer eso?
- ¿De qué forma contribuye esto a tu vida? ¿Qué te aporta?
- ¿Cómo estás alimentando ese hábito?
- ¿Soltar eso significaría dejar atrás qué cosa?
- ¿Quién es el que tiene el timón ahora?

Preguntas para establecer objetivos:

- ¿Cuál es tu motivación principal para alcanzar este objetivo?
- ¿Cómo vamos a saber cuándo alcances la meta?
- ¿Qué plazo quieres darte para alcanzarla?
- ¿Cómo podríamos expresar lo que quieres alcanzar en lugar de lo que quieres dejar atrás?
- ¿Cómo vas a comenzar?

Preguntas para crear un plan de acción:

- ¿Desde hace cuánto vienes pensando en eso?
- ¿Cómo te sentirías si ya lo hubieras hecho?
- ¿Qué pasaría si lo hicieras?
- ¿Qué pasa si no lo haces?
- ¿Qué te hace falta para estar listo?
- ¿Qué podrías hacer que no estés haciendo?
- ¿Qué tienes que dejar de hacer?
- ¿Qué sería lo único que podrías hacer en este momento?
- ¿Qué se te ocurre que habría que hacer para prepararte?
- ¿Qué habría que hacer para que sucediera lo que te gustaría que pasara?
- ¿Qué te acercaría a la meta?
- ¿Qué es lo peor que podría pasar?

- ¿Qué sería lo mejor de lograrlo?
- ¿Qué sería lo peor de no lograrlo?
- ¿Con qué recursos cuentas para alcanzar tu meta en este momento?
- ¿Cuáles te están haciendo falta?
- ¿Qué habría que hacer para descubrir el primer paso?
- ¿Quién te podría dar luces con este asunto?
- ¿Quién te puede ayudar?
- ¿Quién puede sabotearte?
- ¿Qué obstáculos podrías encontrar en el camino?
- ¿Cómo podrías evitarlos?
- ¿Cómo podríamos poner tus talentos a trabajar por tu meta?
- ¿Qué podríamos hacer si tus formas de auto-sabotaje aparecieran?
- ¿Cómo te puedo ayudar yo?
- Si te estuvieras oyendo ¿qué consejo te darías?
- Suena interesante... cuéntame más...
- ¿Con qué palabra resumirías el asunto?
- ¿Qué es lo que necesitarías en este momento?

Es muy gratificante escuchar a tu coachee decir: "Nunca me había hecho esta pregunta", "Ahora que lo pienso me doy cuenta de que...", "Escuchar esta pregunta me lleva a sentirme algo confundido...como que estoy empezando a ver esto de una manera diferente", etcétera.

Estos comentarios son la prueba de que un coach ha planteado una pregunta poderosa a su cliente y que lo está ayudando a ampliar sus puntos de vista e impulsará a tomar acciones que finalmente lo conduzcan a resultados positivos.

Recuerda:

Hay preguntas para buscar información, luego las de sondeo de opinión, que son delicadas, junto con las preguntas palo, que buscan hacer reaccionar al otro. Por fin las preguntas zanahoria que buscan motivar al coachee hacia delante.

Por otra parte, a la hora de construir el plan de trabajo, hay preguntas para establecer objetivos, un plan de acción y evaluar lo realizado hasta el momento.

Tantas preguntas como se quiera y de tantos tipos como se pueda, con una finalidad, el desarrollo y crecimiento de la persona.

Pero es necesario que estén preparadas con inteligencia dependiendo del interlocutor que tenga delante.

3 Preguntas Poderosas

Resumimos todo lo dicho con cinco preguntas de las más poderosas que conocemos y que dan que pensar a cualquiera que se las plantee.

- 1.- ¿Dónde estás ahora?
- 2.- ¿Dónde quieres estar? ¿A dónde quieres llegar?
- 3.- ¿Qué deseas cambiar de los resultados que estas teniendo en este área de tu vida?
- 4.- ¿Cuál sería la acción más significativa que pudieras llevar a cabo?
- 5.- ¿Cuándo lograras tu primer objetivo?

Resumimos este tema en cuatro pasos básicos:

- Orientar la pregunta hacia la experiencia del sentimiento.
- Enfocar toda pregunta y respuesta "hacia dentro." Visualizar.
- Enfocar a la acción. Son preguntas abiertas, simples, curiosas y directas. Llevan inevitablemente a la reflexión.
- Promover el pensamiento creativo sacando a la luz información escondida.

Con estas notas sobre las preguntas, el éxito está asegurado. ¡Suerte con la herramienta fundamental del coach!

Recuerda:

Querido alumno practica, practica y practica preguntar siempre, preguntar a todos, preguntar todo. Y saca tú mismo las conclusiones de tu influencia a tu alrededor.

Toma nota de las mejores preguntas, las más poderosas, las que más fuerza te hacen, las que te dejan pensando positivamente. Guárdalas y mira el efecto que tienen en los demás.

4 Conclusiones

- Quien pregunta dirige.
- Es el arte y el secreto escondido de la influencia en las personas.
- Hay que preguntar con inteligencia. Prepara tus preguntas siempre.
- Clasifica las preguntas: información, opinión, palo, zanahoria, plan de acción.
- Las preguntas poderosas van directas al corazón, pero impulsan y motivan también a la acción y al cambio.

Feed Back y Feed Forward



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Feed back o retroalimentación.....	3
1.1	Qué es.....	3
1.2	Cómo se hace.....	4
1.3	Tipos de <i>feedback</i>	6
2	Feed forward.....	7
2.1	Qué es y qué aporta al coaching.....	7
2.2	Cómo se hace.....	9
3	Conclusiones.....	17
4	Referencias Bibliográficas.....	17

Objetivos

- Saber dar un *feed back* correcto de acuerdo a la filosofía del coaching.
- Saber dar un *feed forward* correcto de acuerdo a la filosofía del coaching.
- Aprender la diferencia de los dos tipos de enfoques hacia la acción y saber cuándo utilizar uno u otro en el proceso del coaching.

1 Feed back o retroalimentación.

1.1 Qué es.

"Si definimos el coaching como el proceso de desarrollar una relación y un entorno a través del cual las personas pueden descubrir su grandeza, enfrentarse con sus deficiencias y lados oscuros, lograr más de su potencial y alcanzar sus objetivos en el trabajo y en su carrera, una de las cosas más valiosas que cualquier persona puede obtener de un coach es el *feedback* (retroalimentación). A través de él recibimos información sobre algo que hemos hecho, dicho, o simplemente "somos", y que usado de forma correcta, tanto por la parte que lo da como por la parte que lo recibe, se convierte en una potente arma de desarrollo personal.

"Sin embargo, y desafortunadamente, la mayoría de las personas, especialmente en nuestro contexto cultural, confunden el *feedback* con la crítica destructiva. Y por procesos del ego y razones personales de quien lo recibe, suele tomarse como un ataque directo a su persona o a sus ideas. Además, todos los tipos de *feedback* son limitados, al centrarse en el pasado, en lo que ya ocurrió, en lugar de ser expansivos y dinámicos y contemplar la enorme variedad de oportunidades que depara el futuro." Ángel Álvarez Rodríguez de la Torre.

Definimos el *feedback* o retroalimentación como el conjunto de preguntas que manifiesta un coach respecto a la actuación pasada del coachee, con la finalidad de que sea tenido en cuenta por el coachee para cambiar o modificar su comportamiento. Se trata de aprender de nuestras decisiones y acciones pasadas.

Dicen que la experiencia no es lo que te pasa en la vida, sino aquello que tú haces con lo que te pasa en la vida.

Por ello la importancia que tiene el reflexionar sobre nuestras acciones, decisiones, comportamientos y sus consecuentes impactos, y resultados externos e internos.

Idea clave

El *feed back* es aprender del pasado para no repetir ciertos hábitos y crear otros distintos.

Ejemplo:

"Ayer llegué muy mal al trabajo, esta noche apenas he dormido. Todo ello provocado por una grave discusión que tuve con mi mujer la noche anterior. La cuestión es que hace tiempo que apenas hablamos ni tenemos siquiera relaciones, yo llego muy tarde a casa del trabajo y todavía vengo con cosas que cerrar en el correo o en el portátil. Ella me lo hizo saber y quería salir a cenar, además era un aniversario de algo que ni recordaba. Cuando le dije que no, se desató su furia e hizo que también yo reaccionara violentamente. Acabamos insultándonos y faltándonos al respeto. Ahora me encuentro mal por lo que pasó. Quizá debí ir con ella a cenar fuera de casa y dejar el trabajo por unas horas, la empresa no va a cerrar porque aproveche las horas nocturnas y los fines de semana con mi familia."

Este es un ejemplo real de alguien que acusa un fuerte impacto por decisiones y acciones pasadas. Hay que hacerle ver qué ocurrió, por qué, cómo se siente, cómo se siente su mujer, qué está perdiendo de su vida, etcétera. Es decir, al final el *feedback*, tiene en cuenta el pasado para que no se repita o para aprender y hacer las cosas de formas distintas y obtener, por tanto, resultados diferentes.

1.2 Cómo se hace.

El *feedback* es delicado, pues entramos en el mundo interior y de las consecuencias de las acciones de la otra persona. Ella puede sentirse juzgada y puede rechazar ese juicio nuestro.

Por eso en el coaching no hay juicio. En otras situaciones yo puedo dar un *feedback* directo a alguien comentando lo que me gustó o disgustó de una acción determinada, pero en el coaching eso nunca. Sólo se hacen preguntas sobre el pasado para que el mismo coachee llegue a sus propias conclusiones sobre sus acciones y conductas pasadas.

Es importante para el coach trazar un plan a la hora de empezar el *feedback*, es decir estar preparado para que no sea un juicio sobre el otro: reflexiona sobre el *feedback* que vas a dar y luego, proporcionarlo con ejemplos claros. Ser flexible ante las necesidades del destinatario.

Hay que ser muy específico, ir a los hechos concretos: es decir, saber concretamente qué ha sucedido y usar ejemplos claros e inteligibles cuyo significado no haya que adivinar.

Céntrate en las conductas, nunca hagas juicios: céntrate en comportamientos específicos que puedan observarse y medirse.

Es importante evaluar el tiempo y lugar del *feedback*: una vez producida la situación, el *feedback* debe proporcionarse tan pronto como sea posible y en un momento de calma.

Que el *feedback* sea equilibrado: se refiere al equilibrio que debe existir entre el *feedback* de apoyo y el correctivo.

Que el *feedback* sea relevante: esto significa que no debemos perder la calma, que los acontecimientos presentes (lo que estamos haciendo) son mucho más relevantes que los ocurridos en el pasado. Que no sean tonterías las que haya que corregir, sino hechos importantes en la vida de las personas y que nos hacen sentir mal. Esa relevancia es subjetiva, pero hay que tenerla en cuenta. Lo importante para mí, quizá no lo sea para el otro. Lo que sí es cierto es que el presente y futuro es más importante que quedarnos en el pasado sin avanzar.

Utilizar técnicas efectivas: ir al grano a la hora de abordar cuestiones, establecer contacto visual, centrarse en un único tema importante.

Utilizar un estilo efectivo: es decir, crear un enfoque personal para proporcionar *feedback*.

Referirse a los sentimientos, a lo que siente el que da *feedback* y el que lo recibe en ese momento y cuando ocurrió el suceso.

Utilizar después técnicas de escucha activa: animar al otro a hablar y escuchar de verdad lo que el otro dice, piensa, siente, etc.

Ejemplo:

Contado por una persona real al autor: "Hace cinco años decidí por mí mismo visitar una obra en Barcelona, (en cuyo proyecto y diseño había intervenido meses antes como ingeniero) para ver cómo estaba quedando.

Cuando llegué me di cuenta de que había un error, y de que además, el fallo lo había cometido yo. Se lo comuniqué al jefe de obra. Éste se sorprendió mucho al ver que no me lo habían notificado para que lo resolviera, ya que ellos sí lo habían detectado. De hecho habían pedido una solución, petición de la que nadie me había informado, por lo que estaba sin resolver. De eso hacía varios meses. El fallo no se resolvió hasta que yo me di cuenta, totalmente de rebote, y lo solucioné. Sinceramente, me molestó mucho haberme enterado así de un fallo mío, y de que nadie me informara, ya que yo soy el interesado y por un fallo mío en la obra iban de cabeza. Esto muestra la poca comunicación que existe, y el malestar que genera".

- Si te negasen el *feedback*, ¿Hasta qué punto serías responsable leal y digno de confianza en una empresa?
- ¿Cómo sería tu productividad? ¿Alta o baja?
- ¿Demostrarías tener mucha iniciativa en el trabajo?
- ¿En qué medida estarías dispuesto a rechazar una oferta para ir a trabajar a otro sitio?
- ¿Cuántos de los problemas que tienes con tus empleados y quizás con tu familia, están relacionados con tu estilo inadecuado de proporcionar *feedback* por las cosas que ocurren?

Es necesario tener en cuenta en una sesión de *feedback* durante el coaching:

- La calidad de cualquier relación ya sea laboral o personal depende de la calidad y cantidad de *feedback* que cada persona recibe de la otra. Si el *feedback* es pobre, también lo será la relación.
- Ejecutivos, coaches, directivos e incluso supervisores pueden no ser capaces de ver que las fórmulas de cortesía constituyen un importante tipo de *feedback*.
- El contacto visual con otra persona supone un tipo de *feedback*. En nuestra cultura occidental el *feedback* efectivo debe incluir como mínimo un breve contacto visual.
- Algunas personas requieren más *feedback* que otras. A menudo rehuimos conceder a estas personas cualquier tipo de *feedback*. Al negarle el *feedback* sólo conseguimos empeorar la situación en lugar de mejorarla.
- Negarle el *feedback* a alguien constituye una suerte de castigo psicológico, causa sufrimiento emocional.

1.3 Tipos de *feedback*.

- *Feedback* de apoyo: El propósito primordial es reforzar una conducta que queremos que se repita. Si no lo haces porque estás demasiado ocupado o porque no lo estimas necesario puede que dicho comportamiento no vuelva a repetirse.
- *Feedback* correctivo: El objetivo es modificar una conducta no deseada.
- *Feedback* insignificante: supone el tipo de *feedback* en el que se resaltan cosas poco importantes o de escaso significado.

- *Feedback* abusivo (crítico): es aquel en el que nos concentramos en los aspectos negativos y podemos llegar al juicio. Aquí lo más probable es que la otra persona se justifique y reaccione mal, se sienta dolida.

Recuerda:

Definimos el *feedback* o retroalimentación como el conjunto de preguntas que manifiesta un coach respecto a la actuación pasada del coachee, con la finalidad de que sea tenido en cuenta por el coachee para cambiar o modificar su comportamiento. Se trata de aprender de nuestras decisiones y acciones pasadas.

Negarle el *feedback* a alguien constituye una suerte de castigo psicológico, causa sufrimiento emocional.

El *feedback* es fundamental, aunque eso sí, orientado al futuro y al cambio. Siempre hay que reflexionar sobre lo que nos pasó o nos pasa y sus causas producidas por decisiones y acciones del pasado.

2 Feed forward

2.1 Qué es y qué aporta al coaching

Idea clave

El *feed forward* es mirar al futuro para hacer cosas nuevas y obtener resultados nuevos.

"Precisamente para evitar los inconvenientes del *feedback*, en los últimos años, desde que fuera creado por Marshall Goldsmith, se ha popularizado un nuevo modo de dar información: el *feedforward* o "alimentar hacia adelante", que es una forma estructurada de ayudar a las personas a encontrar ideas nuevas con respecto a una situación."

"No podemos cambiar el pasado pero sí el futuro. El *feedforward* ayuda a la gente a centrarse en un futuro positivo, no en un pasado lleno de errores. Se pueden aumentar las opciones futuras de éxito, generando ideas acerca de cómo se pueden alcanzar mejores resultados. En este proceso se busca que surjan todo tipo de ideas, desde las más disparatadas a las más interesantes, porque no hay manera de saber, *a priori*, qué será lo adecuado para la situación y lo atrayente para la persona. Además, el *feedforward*, es casi siempre recibido como positivo porque se focaliza en soluciones y no en problemas. Es más productivo ayudar a hacer lo adecuado que probar lo que se había hecho mal."

"En resumen, no se trata de abandonar la práctica del *feedback* sino de darse cuenta de que, en muchos casos, el *feedforward* puede ser preferible, más eficiente y, sobre todo, mejor recibido." Ángel Álvarez Rodríguez de la Torre.

Ejemplo:

Coachee.- ¿Puedo hablar contigo sobre un asunto importante?

Líder coach.- Sin duda. Si quieres en esta sesión la dedicamos toda ella a ese asunto importante.

C.- Sí, de sobra. No es un problema complicado pero me está fastidiando.

L.- (Asiente en silencio).

C.- Se trata de Paco, el de control, me desconcierta. No sé qué pensar de él. Quizá no sé tratarlo y supongo que tú podrías aconsejarme.

L.- (Asiente). Cuéntame que ocurre, a ver si puedo ayudarte.

C.- Ya sabes que es un chico muy inteligente, con un título brillante, recién salido de la universidad, y tiene respuesta para todo, cosa que a veces está muy bien. Lo que ocurre es que siempre que hago una sugerencia, encuentra dos pegos y alguna razón para machacarla.

L.- Entiendo.

C.- Y luego encima me viene con dos o tres ideas que se cree que son mejores que las mías, y no digo que no lo sean, pero es que a veces se pasa. Casi siempre sugiere algo distinto o totalmente distinto de lo que estamos haciendo. De hecho, con sus ideas sería necesario cambiar totalmente nuestros sistemas actuales.

L.- O sea, que ves sus ideas como demasiado atrevidas o distintas y crees que habría que desviarse mucho de la forma acostumbrada de hacer en tu sección. Eso junto con la sensación que te da de que no aprecia lo que tú propones.

C.- Sí, es eso. Bueno, no me molestan las sugerencias constructivas. Pero sí que me haga sentir que nuestra manera de hacer las cosas es obsoleta, como si no fuéramos innovadores o algo parecido, y que solo lo suyo es lo mejor.

L.- Comprendo. No te gusta que te hagan sentir así.

C.- Claro; me da la sensación de que como yo no tengo estudios universitarios, y él sí, cree que lo sabe todo, y que a mí puede decirme que no a todo lo que propongo. Se cree mejor y piensa que mi experiencia de años no sirve para nada.

L.- Entiendo. ¿Qué es lo que realmente te molesta de todo esto? ¿Que te haga sentir inferior, o pensar que tienes que cambiarlo todo para evolucionar?

C.- Pues yo creo que todo un poco. Tengo que admitir que algunas de sus ideas no son malas. Yo te digo que es inteligente; pero no aprecia mi experiencia y supone que todo lo hacemos mal.

L.- Claro, valoras algunas de sus ideas; pero también quieres que él aprecie las tuyas y valore tu experiencia.

C.- ¡No necesito que me aprecie! Todos tenemos problemas. ¿Quién no?

Pero no tenemos tiempo para resolverlo todo.

L.- Ya, es decir, que tú sabes dónde se podrían hacer mejoras, pero piensas que no hay tiempo para atender todos los asuntos y te sientes presionado.

C.- Así es. Quizá podríamos programar una reunión especial una de estas tardes después del trabajo para hablar de todo esto, porque me está abrumando un poco. Parece que no hago lo que tengo que hacer, pero a la vez no doy a basto.

L.- ¿Crees que puede ser una buena solución?

C.- Así no sería yo sólo el que tendría que defender un montón de cosas ante Paco. Otros compañeros del grupo podrían hacerle ver que las cosas no son tan fáciles.

L.- Claro.

C.- Y ya de paso, también se podría hablar de los cambios que sí se pueden realizar. Quizá fueran necesarias más reuniones. ¿Qué te parece si programamos la primera reunión para la semana entrante?

L.- Sin duda te parece una buena idea. Adelante.

C.- Bien, voy a mi trabajo. Tengo pendiente pensar una solución sobre los clasificadores. Gracias por aconsejarme.

L.- No tienes por qué. ¡Que vaya bien!

(Ejemplo tomado del libro *Cartas a un profesional de empresa*, de José María y Sergio Cardona)

2.2 Cómo se hace.

En años pasados, he observado más de diez mil líderes mientras participaban en un ejercicio experimental fascinante. En el ejercicio se les pide a los participantes actuar en

Idea clave

"Un guerrero no puede quejarse o lamentar nada.

Su vida es un permanente desafío y los desafíos no son buenos ni malos. Los desafíos son simplemente desafíos. La diferencia básica entre un hombre ordinario y un guerrero es que el guerrero toma todo como un desafío, mientras que el hombre ordinario toma todo como una bendición o una maldición."

Don Juan Chaman Tolteca

dos roles. En un rol se les pide que den *feedforward* —esto es, darle sugerencias a otra persona para su futuro y ayudarlo tanto como pueda.

En el segundo rol, se les pide que acepten el *feedforward* —esto es, escuchar las sugerencias para el futuro y aprender tanto como puedan. El ejercicio por lo general dura entre 10 y 15 minutos, y el promedio por participante es de 6-7 sesiones de diálogo. En el ejercicio se les pide a los participantes:

- Escoger una conducta que desearían cambiar. Cambiar esta conducta haría una diferencia significativa y positiva en sus vidas.
- Seleccionar compañeros al azar y describir esta conducta. Esto se hace en un diálogo uno por uno. Se puede hacer de una manera más simple, tal como, "Quiero ser un mejor oyente."
- Solicitar *feedforward* —pidiendo dos sugerencias que en el futuro puedan ayudarles a lograr un cambio positivo en su comportamiento. Si los participantes han trabajado juntos antes, no se les permite dar *feedback* de hechos sobre el pasado. Sólo pueden dar ideas para el futuro.
- Escuchar atentamente las sugerencias y tomar nota de ellas. Los participantes no están permitidos a comentar las sugerencias. No se les permite criticar las sugerencias ni tampoco hacer comentarios como "Es una buena idea".
- Agradecer al otro participante por sus sugerencias.
- Preguntar al otro participante qué le gustaría cambiar.
- Dar *feedforward* – dos sugerencias dirigidas a ayudar a que la otra persona cambie.
- Decir, "De nada" cuando agradezcan las sugerencias. El proceso de dar y recibir *feedforward* por lo general toma dos minutos.
- Encontrar otro participante y repetir el proceso hasta que el ejercicio termine.

Cuando el ejercicio termina, pido a los participantes que digan una palabra que describa lo mejor de esta experiencia. Les pido que completen la oración, "Este ejercicio fue...". Las palabras que dicen son casi siempre muy positivas, tales como "grandioso", "energizante", "útil" o "de ayuda." La más común es "¡divertida!"

¿Cuál es la última palabra que la mayoría de nosotros piensa cuando recibimos *feedback*, coaching y desarrollo de ideas? ¡Divertido!

Once razones para intentar el *feedforward* o por qué el *feedforward* puede ser más útil que el *feedback* como herramienta de desarrollo.

- Podemos cambiar el futuro. No podemos cambiar el pasado. El *Feedforward* ayuda a la gente a focalizar un futuro positivo, no un pasado lleno de errores. Los atletas son casi siempre entrenados usando el *feedforward*. A los corredores de autos se les enseña "A mirar el camino, no la pared." A los jugadores de baloncesto se les enseña a enfocar el balón en la cesta e imaginar un tiro perfecto. Podemos aumentar las opciones de éxito en el futuro, dándole a la gente ideas de cómo pueden ser más exitosos.
- Es más productivo ayudar a la gente a hacer lo "correcto" que probar que estaban "equivocados." El *feedback* negativo casi siempre se vuelve un ejercicio de "déjame probarte que estás equivocado". Esto tiende a que la parte receptora esté a la defensiva y a crear cierta incomodidad por parte de la persona que le evalúa. Aún cuando los *feedback* entregados sean constructivos, casi siempre son vistos como negativos si es que involucra errores y problemas del pasado. Por otro lado el *feedforward*, es casi siempre recibido como positivo porque se focaliza en soluciones –no en problemas.
- El *feedforward* está especialmente diseñado para gente exitosa. A la gente exitosa le gustan las ideas enfocadas a ayudarlos a lograr sus metas. Se resisten a recibir juicios negativos. Todos tendemos a aceptar un *feedback* que sea consistente con la manera en que nos vemos a nosotros mismos. Igualmente, tendemos a rechazar o negar *feedback* que sea inconsistente con esto. La gente exitosa suele tener una auto-imagen positiva. He observado muchos ejecutivos de éxito responder (y hasta disfrutar) de un *feedforward*. No estoy seguro que esta misma gente tenga esta misma reacción positiva ante un *feedback*.
- El *feedforward* puede venir de cualquiera. No requiere de experiencia personal con la persona. Una de las reacciones positivas más comunes en el ejercicio antes descrito, es que los participantes se asombran de cuánto pueden aprender de gente que no conocen. Por ejemplo, si desea ser un mejor oyente, casi cualquier compañero suyo puede darle ideas de cómo mejorar. No tienen que conocerlo. El *feedback* requiere conocer a la persona. El *feedforward* requiere tener buenas ideas para cumplir una meta.
- La gente no toma el *feedforward* tan personalmente como el *feedback*. En teoría, el *feedback* constructivo se supone que "focaliza el rendimiento, no la persona." En la práctica, casi todos los *feedback* son tomados personalmente (no importa la manera cómo es entregado). El sentido de identidad de la gente exitosa está altamente conectado a su trabajo. Mientras más exitosos sean, más tienden a creerse en lo cierto. Es difícil dar un *feedback* profesional que no sea tomado personalmente. ¡El *feedforward* no involucra críticas personales, ya que se

conversa algo que aún no ha sucedido! Las sugerencias positivas tienen a ser vistas como consejos objetivos – las críticas personales son casi siempre vistas como ataques personales.

- El *feedback* puede reforzar el estereotipo personal y los sentimientos negativos. El *feedforward* puede reforzar la posibilidad de cambiar. El *feedback* puede reforzar el sentimiento de fallar. Cuántos de nosotros hemos sido "ayudados" por nuestras parejas, o algún amigo que parece tener una memoria fotográfica de nuestros "pecados" anteriores y que aprovecha para relatarnos la historia de nuestros defectos. El *feedback* negativo puede ser usado para reforzar el mensaje "es que eres así". El *feedforward* se basa en que el que recibe las sugerencias puede hacer cambios en el futuro.
- ¡Enfréntalo! Muchos de nosotros odiamos recibir un *feedback* negativo y no nos gusta darlo. He revisado resúmenes de informes de *feedback* 360° de más de 50 compañías. Los ítems, "da *feedback* a tiempo" y "anima y acepta la crítica constructiva" casi siempre están últimos en lo que se refiere a la satisfacción del colaborador con sus jefes. El entrenamiento tradicional no parece hacer una gran diferencia. Si los líderes dieran *feedback* cada vez que se hacen evaluaciones, todo sería perfecto! Pero, los líderes no son buenos dando o recibiendo *feedback* negativo y no aparenta que esto vaya a cambiar en el futuro.
- El *feedforward* puede cubrir todo lo que cubre el *feedback*. Imagínese que ha hecho una mala presentación frente al comité ejecutivo. Su gerente está en la sala. Antes de hacerle "revivir" esta experiencia humillante, su gerente puede darle sugerencias para futuras presentaciones. Estas sugerencias pueden ser muy específicas y aún así efectuadas de manera positiva. En este punto, su gerente puede "cubrir los mismos puntos" sin hacerle sentir avergonzado ni humillado.
- El *feedforward* tiende a ser más rápido y eficiente que el *feedback*. Una excelente técnica para dar ideas a la gente exitosa, es decir "Aquí tienes cuatro ideas para el futuro. Por favor acéptelas tal como las recibes. Si tan solo puedes usar dos de estas ideas, tienes dos más. Simplemente ignora lo que no tenga sentido para ti." De esta manera, no perderás tiempo juzgando la calidad de las ideas o "probando" que las ideas están equivocadas." Este tiempo de "debate" es normalmente negativo, puede tomar mucho tiempo y por lo general no es productivo. Eliminando el prejuicio, el proceso se vuelve más positivo tanto para el que lo hace como para el que lo recibe. La gente exitosa tiende a tener una alta necesidad de auto-determinación y aceptarán ideas que "compran" mientras reflejen ideas que sientan que los "refuerza".

- El *feedforward* puede ser una herramienta útil de aplicación para todo el equipo. Bien o mal, el *feedback* se asocia al juicio. Esto puede ser muy negativo – o limitante– y traer consecuencias no intencionales cuando se aplica a gerentes o pares. El *feedforward* no implica superioridad de juicios. Está enfocado a ayudar a ser un "compañero de viaje" y no un "experto." Como tal, puede ser fácil escuchar a una persona que no tiene una posición de poder o autoridad. Un excelente juego para equipos es que cada miembro del equipo pregunte, "¿Cuál es la mejor forma en la que puedo ayudar al equipo en el futuro?" y solicitar el *feedforward* de los compañeros del equipo (en diálogos uno por uno)
- La gente tiende a escuchar con más atención el *feedforward* que el *feedback*. Un participante del ejercicio de *feedforward* dijo, "¡Pienso que escucho con más atención durante este ejercicio que lo que lo hago en el trabajo!" Cuando le pregunté "¿porqué?", respondió, "Normalmente, cuando otros hablan, estoy enfocado en la respuesta que voy a dar, y no estoy prestando total atención a lo que la otra persona me está diciendo. Durante el *feedforward* la única respuesta que se me permite hacer es "gracias". No tengo que preocuparme de estructurar una respuesta inteligente, y puedo enfocar mi energía en escuchar a la otra persona".

El *feedforward* puede ser muchas veces preferible al *feedback* en el día a día. Aparte de su efectividad y eficiencia, el *feedforward* puede hacer la vida más entretenida. Cuando se les pregunta a los gerentes, "¿Cómo te sentiste la última vez que recibiste un *feedback*?" la respuesta más común es negativa. Cuando se les pregunta a los gerentes cómo se sintieron luego de recibir un *feedforward*, responden que el *feedforward* no sólo fue útil, sino divertido.

(Marshall Goldsmith. El concepto surgió por una conversación mantenida con Jon Katzenbach, autor de, *The Wisdom of Teams, Real Change Leaders and Peak Performance*).

Ejemplo:

Federico es un empleado muy trabajador, concienzudo, sincero, abierto, aunque poco diplomático, con poco tacto y a veces francamente incómodo; no obstante es un encargado que saca adelante mucho trabajo y bien hecho. Su jefe Tomás quiere prescindir de él y despedirlo. Tú (vamos a ponerte el nombre de Jorge) eres el coach de Tomás y conoces muy bien a Federico también, te sorprende la decisión. Ahora te reúnes con Tomás:

Jorge.- Buenos días, Tomás. ¿Qué tal hoy?

Tomás.- Muy bien, Jorge.

J.- ¿Qué pasa con Federico?

T.- Pasan varias cosas. Primero, es un atrevido que ha interferido definitivamente en mi trabajo y no hay quien lo acabe mientras él esté de por medio. Me estorba y va a lo suyo. Me preocupa, además de todo esto, que mi jefe ponga en duda mi autoridad.

J.- ¿Quieres decir que no puedes terminar porque Federico te causa problemas y tu jefe aumenta tu preocupación ahora al poner en duda tu autoridad?

T.- Sí, no lo entiendo. Me encarga un trabajo difícil con la fecha comprometida con un cliente, se retrasa, mi jefe se queja del retraso, le digo lo que pasa y ahora él duda. Mi decisión es que Federico debe irse.

J.- Opinas que es tu prerrogativa el despedir o no a cualquiera de tus colaboradores.

T.- Claro que sí. Yo trabajo bien, he introducido nuevos procedimientos, somos más eficaces y yo estoy orgulloso de ello.

J.- Veo que estás satisfecho con las innovaciones que has logrado. ¿Cómo definirías el problema según tus propios sentimientos y emociones?

T.- Creo que una manzana podrida echa a perder todas las de la cesta. Si dejamos a Federico, todo el mundo me acabará perdiendo el respeto y la autoridad que poseo.

J.- Entiendo; crees que necesitas un respeto de todos tus colaboradores que Federico puede socavar y tú necesitas autoridad para que las cosas se hagan bien.

T.- Cierto. Alguien puede disentir. ¡Pero no descaradamente delante de todos! Esto hace Federico y los demás se sienten con la misma libertad para proceder.

J.- Es interesante. Es decir, te molesta especialmente el que alguien exprese su desacuerdo delante de los demás. Sientes que eso pone en duda tu autoridad.

T.- Sí, así es.

J.- ¿Cuál es tu idea de autoridad?

T.- Bueno, para realizar el trabajo en cantidad, calidad y tiempo, sobretudo este último encargo muy complejo, es necesario que esté claro quién es el jefe.

J.- Comprendo. Entonces, tú quieres que sientan que lo que tú dices se hace y que tú tomas las decisiones.

T.- No me gusta que me anden discutiendo, porque no creo que indique una actitud adecuada por parte de los colaboradores.

J.- Me gustaría explorar contigo una cosa que estoy percibiendo acerca del tipo de liderazgo que sientes que debes ejercer con tu gente. Aunque a veces tiene ventajas dirigir autoritariamente y se logran así buenos trabajos, creo que eso tiene muchas desventajas. Toma este artículo (le entrega, por ejemplo, el artículo de Scott Meyers: "La motivación de los ejecutivos, sus condiciones"; existen otros muchos) ¿qué crees, Tomás, que se consigue con un estilo de liderazgo despótico?

T.- Bueno, Jorge, dicho así entiendo que la gente se vaya porque el clima y ambiente de trabajo sea malo, es decir es cierto que con ese estilo de dirección se da una mayor rotación de personal, la moral es mucho peor, las decisiones son en general de peor calidad, la información también es peor en calidad y cantidad. Leeré el artículo y te diré lo que pienso.

J.- ¿Qué problemas puede haber despidiendo a Federico?

T.- Despedir a Federico acarreará el problema de sustituirlo, también es cierto que la mayor parte de la gente le aprecia mucho y tiene gran influencia sobre ellos. No sé, quizá otros también se podrían ir haciendo causa común.

J.- Creo, Tomás, que sinceramente haces muy buen trabajo pero también necesitas buenos colaboradores. ¿Cómo lo ves?

T.- Sí, todo está muy bien, pero ¿qué hago con Federico?

J.- Veo que aunque quisieras adoptar quizá un tipo de liderazgo más activo o de supervisión como tú dices, no sabrías qué hacer con Federico.

T.- Así es.

J.- ¿Qué alternativas ves?

T.- Quizá hablar con él, pero no creo que se pueda hacer mucho.

J.- Creo sinceramente que la persona que tiene la dificultad debe afrontar el problema. ¿Has comentado con él exactamente cómo piensas y cómo ves las cosas?

T.- Bueno, eso no; pero estoy casi seguro que sabe lo que siento. ¿Estás sugiriendo que tenga una entrevista formal con él?

J.- ¿Cómo lo ves tú?

T.- No sé si servirá para algo por su edad y experiencia. ¡Hombre, por probar no se pierde nada!

J.- (Silencio).

T.- (Pensativo). Sí, quizá pueda ser útil. Ahora bien, si encuentro las dificultades que preveo, me gustaría hablar contigo y ver salidas. ¿Estarías de acuerdo?

J.- Me parece una buena idea.

T.- Tengo además una sugerencia que se me acaba de ocurrir: antes de mi reunión con él nos reuniremos tú y yo de nuevo. Me gustaría pensar en las preguntas a hacerle y en los mensajes principales y saber qué piensas de ellos.

J.- Incluso podemos hacer un *rol play*: yo haré de Federico y realizaremos una representación para practicar en pequeña sesión.

T.- (Con cara de escepticismo). ¿Si tú lo dices....? Sí, podría ser una ayuda ensayarlo.

J.- Muy bien, excelente. Ya tenemos la solución para lo de Federico. Pero aparte de esto, ¿cómo piensas que podría perfeccionarse tu estilo de liderazgo...?

Apuntar al futuro, siempre al futuro. Y además aprender y crear hábitos nuevos.

Ventajas de este método:

- Apunta al futuro, siempre al futuro.
- Se aprenden y crean hábitos nuevos.
- Cohesión en torno al compromiso para ejecutar la decisión.
- Decisiones de mejor calidad. Se fuerza la creatividad.
- Mejora de las relaciones humanas.
- Rapidez de las decisiones.
- Si el coach practica este método, comunicará mucho mejor, motivará, liderará y comprometerá. Pero esto significa estar dispuesto a ponerse en cuestión, correr riesgos y estar dispuesto a escuchar lo que piensan los demás.

Recuerda:

Desde que fuera creado por Marshall Goldsmith, se ha popularizado un nuevo modo de dar información: el *feedforward* o "alimentar hacia adelante", que es una forma estructurada de ayudar a las personas a encontrar ideas nuevas con respecto a una situación."

3 Conclusiones

- Definimos el *feedback* o retroalimentación como el conjunto de preguntas que manifiesta un coach respecto a la actuación pasada del coachee, con la finalidad de que sea tenido en cuenta por el coachee para cambiar o modificar su comportamiento. Se trata de aprender de nuestras *decisiones* y acciones pasadas.
- Desde que fuera creado por Marshall Goldsmith, se ha popularizado un nuevo modo de dar información: el *feedforward* o "alimentar hacia adelante", que es una forma estructurada de ayudar a las personas a encontrar ideas nuevas con respecto a una situación.

Coaching Grupal y Coaching de Equipos (I)



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Introducción.....	3
2	La Empresa, Comunidad de Personas.....	4
3	La Competencia, el Hábito o Talento del Trabajo en Equipo	7

Objetivos

En este tema aprenderás a:

1. Entender las características de equipos de Alto Rendimiento.
2. Identificar los equipos con funcionamientos inadecuados.
3. Saber aplicar programas de Coaching de equipos para el desarrollo del talento de trabajo en equipo.
4. Mejorar la relación y la productividad de los equipos por medio de las herramientas que nos proporciona el coaching.
5. Desarrollar una mirada sistémica hacia equipos y organizaciones.
6. Liderar equipos conociendo con mayor profundidad las dinámicas de los equipos a los que pertenecemos.

1 Introducción

El coaching individual se ha descubierto como una propuesta absolutamente complementaria y eficaz en los procesos de mejora y cambio organizacional, alineamiento empresarial y potencialización de capacidades personales y de equipo.

En la puesta en marcha de procesos que implican a diferentes personas es evidente la fuerza que tiene generar espacios para que las personas puedan adquirir nuevas competencias y talentos aprendiendo desde su experiencia para así construir un mejor lugar desde el que aportar en sus organizaciones.

En el coaching individual, la persona, en un contexto íntimo y de confianza, conecta con sus vulnerabilidades y se hace cada vez más fuerte para responder a los retos que su desarrollo profesional le ofrece.

En ocasiones ocurre que hay personas que avanzan en su autoconocimiento y la puesta en marcha de estrategias de mejora viviendo un proceso de coaching individual, pero que cuando llegan a sus equipos se encuentran con que los pasos como equipo no están acompañados.

Es evidente que crear espacios para que este crecimiento pueda ser compartido como equipo, genera todavía un impacto mucho mayor, en el propio equipo y en la organización.

Esto es lo que busca el coaching de equipos o grupal. En ocasiones es confundido *con team building*, con coaching individual realizado en equipos o con técnicas de dinamización grupal. El coaching de equipos consiste en construir un espacio dónde las personas se sientan protegidas personalmente y como equipo y provocar conversaciones sobre las dinámicas observadas, poner en evidencia patrones que se repiten, y abordar aspectos que se quieren mejorar... todo ello para ser un "mejor equipo".

El coaching de equipos o grupal está en claro crecimiento y lo está principalmente debido a su eficacia. Cada vez son más las organizaciones que intuyen el potencial del coaching de equipos para:

- Mejorar la comunicación, la confianza y la motivación en un equipo.
- Aumentar su eficacia y lograr una visión compartida.
- Desarrollar cambios de cultura organizativa.
- Constituir equipos de alto rendimiento; aumento de producción y mejora bienestar personales.
- Mejorar los hábitos de trabajo, la colaboración y la ética.

2 La Empresa, Comunidad de Personas

Definición de Empresa:

Si primero aclaramos los términos, entre ellos, qué significa equipo, luego es posible que el proceso de Coaching de equipos sea más transparente y claro en sus objetivos y herramientas a aplicar.

Dicen que los latinos partimos de la definición para llegar luego a distintas consideraciones, proceso mental inverso al que al parecer siguen los anglosajones. De acuerdo con ello, primero definiremos qué significa, para nosotros, empresa, segundo comunidad y tercero personas que creemos que tiene un orden creciente de dificultad.

Precisamente cualquier organización con un objetivo marcado, y una estrategia para lograrlo, es una empresa; una organización con rostro humano que promueve una mejor calidad de vida en sus propios miembros y en su entorno social. La empresa así definida tiene que desarrollar, simultáneamente cuatro enfoques: Primero, un planteamiento racional que se traduce en un plan para obtener beneficios. Segundo, un planteamiento que tiene que tener en cuenta la dignidad de la persona. Cuando es excesivo el primer planteamiento económico se olvida este segundo. Tercero, un planteamiento que asegura mínimamente la estabilidad y el orden para que los empleados se puedan sentir arraigados. Y cuarto, un planteamiento que asegure la innovación y el cambio.

Lograr un buen equilibrio entre estos cuatro enfoques o planteamientos, necesarios cada uno por distintas razones, acarrea en toda empresa un tipo de organización productiva y de cultura socialmente responsable.

Definición de Comunidad:

Una Comunidad es un tipo de organización cuyos miembros: a) están comprometidos con un cierto espíritu positivo desarrollador. b) Tienen algo en común, se comunican.

Comparten ideales, conocimientos, cultura, comportamientos, mentalidad, calidad, compromiso y confianza. Y al compartirlos, aumenta en cada uno de sus miembros, al contrario que lo material y tangible, que sólo se pueden repartir y disminuye lo que le toca a cada uno. Y c) están dirigidos por una autoridad líder que tiene un discurso razonado y dialogado y cuya presencia de espíritu les lleva a obedecer de buen grado, desarrollándose cada uno siendo responsable y dando lo mejor de sí mismo, lo cual origina una máxima contribución y aportación laboral.

El gran enemigo de este espíritu es, no sólo la burocracia y la rutina, sino sobre todo el individualismo y relativismo, quizá los dos mayores fantasmas que empobrecen radicalmente la empresa, el equipo, y, en definitiva, todos los agentes sociales en el mundo de hoy.

Definición de Persona:

Sobre ello ahondaremos aún más en el tema 5. Cada persona es alguien único de la especie humana. Irrepetible, no intercambiable y no reductible a nada que no sea él mismo. Cada individuo es superior a la especie y tiene intimidad, argumento, libertad, diálogo. Cada persona es un fin en sí misma y mantiene siempre toda su dignidad al margen de cuáles pueden ser sus circunstancias. Puede y debe superar el tiempo, el espacio, superarse a sí misma, espiritualizar la materia y hacer cosas muy superiores a ella. Tiene cuerpo, conocimientos, capacidades, competencias, talentos, posesiones y, sobre todo, tiene hábitos, que es la forma más perfecta de tener, ya que a través de ellos se modifica y se perfecciona a sí misma; se hace más libre y más persona. Los hábitos positivos adquiridos le determinan una mentalidad libre de prejuicios y un buen comportamiento.

Precisamente un buen profesional es líder en la medida que origina este aumento constante y sin límite de la dignidad de sí mismo, de los que le rodean, del trabajo, y, por tanto, de la calidad de vida propia y ajena.

La persona no admite un tratamiento puramente científico o técnico; como máquina trabaja bien una máquina, pero no una persona; ésta solo lo hace bien cuando compromete la cabeza, las manos, el corazón, el cuerpo entero y el propio espíritu. No existe el "management científico". Sólo se dirigen personas; en rigor, nadie dirige una empresa, ni un proceso, ni un departamento, ni una delegación.

Pensemos ahora de nuevo en "La Empresa como Equipo y Comunidad de Personas" y caigamos en la cuenta de la cantidad y calidad de las consideraciones que podríamos deducir a la vista de las definiciones anteriores. Observemos que todavía en muchas empresas a la persona se la considera material reciclable y se la ve como el que ve una silla e incluso un pañuelo de papel.

Vuelta a los orígenes:

Ejemplo: Pensemos en el Director de una empresa tradicional: llega a primera hora de la mañana a su oficina y de repente, a los 10 minutos llama el teléfono y se le presenta la primera crisis; a los 20 minutos enlaza con la crisis de hace tres días, y así va saltando

de problema a problema, gestionando lo urgente, no lo importante, no teniendo tiempo para los colaboradores ni para mejorar el negocio, la innovación ni la organización. Así es como encontramos a gente inteligente y capaz haciendo cosas que no llevan a ningún sitio. Aunque el cuadro sea exagerado, o quizá no tanto, si el de arriba está machacando grava, imagínese lo que hacen los de abajo. Es evidente que tal empresa típica no puede ser una Comunidad de Personas, sino un grupo de gente junta que avanza lentamente trabajando a toda velocidad y que, probablemente, no podrá hacer frente al hecho de que, si trabajasen juntas, con un mismo objetivo y un mismo espíritu, trabajarían mejor. Bastante con ir saliendo del paso en cada momento.

¿Se puede decir que un grupo de personas, por el hecho de que produzcan y distribuyan correctamente un buen producto y servicio a un buen precio, están logrando todos sus objetivos como empresa, unidad de negocio o departamento?

La respuesta correcta es no, porque falta el elemento primordial. La pregunta olvida a la persona como parte integrante de ese equipo, y al propio equipo como tal.

Para ser un Equipo, y por lo tanto una Comunidad de Personas, la empresa debe minimizar el sistema de Mando y Control (que tan buen resultado dio en épocas pasadas) para desarrollar fuertemente mecanismos de confianza, compromiso, responsabilidad, desarrollo, aprendizaje y educación en virtudes. Una mejora de la calidad de vida y el suministro de mejores productos y servicios supone una mejora de la mentalidad y conocimientos de los propios empleados.

La falta de espíritu de equipo, y de la capacidad para crearlo, crean una Cultura de Miedo que origina individualismos y hace difícil pensar en el bien común; y así es como la empresa deja de ser la escuela de humanidad que hoy día se está reclamando a gritos para resolver el problema de la productividad, ya que cuando se estanca, empiezan a surgir las tensiones y desequilibrios.

La falsa y la verdadera solución:

La falsa solución, muy en boga hoy día, está en la búsqueda de la piedra filosofal; el atajo, el apaño, el truco, la fórmula del éxito fácil, todo lo que da paso al individualismo. Tampoco está la solución en el dominio de nuevas técnicas, tecnologías o procesos; y ni siquiera en el aprovechamiento de las oportunidades. Una empresa triunfa realmente cuando comunica al entorno su propio carácter; pero nadie transmite lo que no tiene; sólo lo que tiene. El desafío se le plantea sobre todo al nivel del propio espíritu de equipo.

Por ello, la solución está en desarrollar un carácter mediante la interiorización de hábitos en equipo, empezando por todos aquellos con mando sobre personas. Hace 80 años Fayol dijo, acertadamente para entonces, que las funciones directivas eran Planificar – Organizar – Dirigir y Controlar. Hoy día las cosas han cambiado, y la esencia de la función directiva es mucho más complicada, pero lo que está claro es que junto

con Planificar y Organizar se encuentra la capacidad de Desarrollar a los Colaboradores y Trabajar en Equipo.

(Ideas extraídas del libro: Liderazgo y Gestión por 8 hábitos, de José María Cardona y Sergio Cardona, Editorial Díaz de Santos.)

3 La Competencia, el Hábito o Talento del Trabajo en Equipo

En primer lugar vamos a ver el funcionamiento ideal o malo de un equipo, para posteriormente estudiar qué aporta el coaching para su mejora.

Trabajo en equipo:

Es el hábito para que funcionen adecuadamente todos los diversos procesos internos que fluidifican la organización y ponen al cliente en el centro de la escena, volcando la fidelidad del departamento hacia el equipo y el proceso. Se logra un mayor compromiso, integración y sinergia que potencia el intangible.

Como ese discurso suena muy bien, indicaremos, primero, que el trabajo en equipo exige mucha más responsabilidad y autodisciplina, que "espontaneidad y creatividad" y, segundo, la necesidad de superar un gran obstáculo cultural.

El incremento de la complejidad por la globalización y el extraordinario incremento de la especialización, hacen mucho más necesario el trabajo en equipo que el funcional para potenciar la productividad y rentabilidad. Pero creer en la persona, en el principio de subsidiariedad, solidaridad y libertad, sacude el poder tradicional de la vieja jerarquía hasta las raíces, que, además, están defendidas por la cultura actual de la lógica moderna, fuertemente individualista. En el extremo, en esta cultura, no se comparte, ni se dialoga, ni se ayuda; se atropella la tarea que viene impuesta de forma extraña; la autoridad se ejerce bastante anónimamente y se basa en el dominio; la organización parece una muchedumbre anónima que funciona a base de burocracia, con normas y políticas obligatorias que infantilizan y alienan. En una palabra, se crea un "sistema" que potencia el funcionalismo y huye del trabajo en equipo. Por supuesto, esta foto puede ser exagerada. ¿Pero qué ocurre en esta situación? Cuando no creemos ni en la cultura ni en la persona, se incrementa la presión, la sensación de oscuridad, de inseguridad y el sentido trágico de la vida.

Tenemos por delante un desafío interesante. Estamos por apostar que a ninguno de nosotros nos gustaría hacer un trabajo sencillo.

Equipos efectivos que funcionan.

Ejemplo: Hace poco en una experiencia que tuve en la cual varias personas tuvimos que trabajar en equipo para conseguir un objetivo, uno de los integrantes comentó que a él "le dijeran qué había que hacer, que nos dejásemos de equipos e historias". Otro comentó de pasada: "dentro de poco estaremos luchando entre nosotros."

Esa es la concepción que mucha gente tiene efectivamente del trabajo en equipo. Y es que trabajar en equipo nos sitúa en tierra de nadie. Pero no caemos en la cuenta de que el todo es mayor que la suma de las partes.

Hace falta algo más que una mesa redonda y un café caliente para que un grupo de personas se conviertan en equipo.

1. La atmósfera de trabajo en el equipo tiende a ser informal, cómoda, relajada y sin tensiones. Las personas participan y muestran interés. No hay señales de aburrimiento.
2. Hay bastante discusión en la que participan virtualmente todos, pero sin perder de vista el objetivo. Si la discusión se aleja del tema, alguien volverá a encauzarla pronto. Nadie debe permanecer callado o como ausente, ni tampoco nadie debe acaparar excesivamente la palabra. Sobre todo, el "líder formal" del equipo debe procurar a toda costa no ser el que más hable.
3. La tarea u objetivo del equipo es bien comprendida y aceptada por todos sus miembros. Habrá una discusión libre sobre el objetivo, hasta que se formule y se comprenda, de tal manera que los miembros del grupo se puedan comprometer con él.
4. ¡Los miembros se escuchan! La discusión no salta de una idea a otra no relacionada. Se escuchan todas las ideas. Los miembros no temen verse ridículos al mencionar una idea creativa, atrevida o extrema.
5. Donde todos piensan igual nadie piensa mucho. Hay desacuerdos. El grupo se siente cómodo con ellos y no muestra señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un plano de dulzura y suavidad. No se restringen los desacuerdos, ni se pasan por alto por una acción prematura del grupo. Las razones se examinan cuidadosamente y el grupo busca resolverlas más que dominar al disidente.
6. No existe la "tiranía de una minoría". Los individuos que están en desacuerdo no tratan de dominar al grupo ni expresar hostilidad. Su desacuerdo es la expresión de una verdadera diferencia de opinión y esperan ser escuchados para poder encontrar una solución.

7. El equipo debe tener designado un "líder formal", responsable último, que actúa más como un *"primus inter pares"* que como un jefe. En casos extremos, poco frecuentes, en que tras una discusión sincera no es posible el consenso, este "líder formal" es quien toma la decisión del camino a seguir. Tras esa decisión, el equipo debe seguir trabajando eficazmente, superando las ideas de "ganadores" y "perdedores". En un equipo eficaz, todos son siempre ganadores. El líder formal tiene que admitir abiertamente de corazón que aunque todos sean responsables de la buena marcha del equipo, él es el principal responsable del buen resultado del perfil de los siete parámetros fundamentales que determinan el funcionamiento de un equipo de trabajo (confianza, apoyo mutuo, comunicación, objetivos, conflictos, participación y liderazgo) que se realiza entre todos, solicitando siempre al finalizar el trabajo de equipo una valoración sincera e inmisericorde en tales parámetros.
8. La mayoría de las decisiones se toman por un tipo de consenso, en el cual es claro que todos están de acuerdo en general y dispuestos a avanzar. Sin embargo, hay poca tendencia a que los miembros que se opongan a la acción lo mantengan en privado y permitan así que un aparente consenso enmascare un desacuerdo real. El voto formal se usa muy poco; el grupo no acepta la simple mayoría como una base propia para la acción.
9. La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Existe poca evidencia de ataque personal, sea abierto o encubierto. La crítica tiene un sabor constructivo, pues se orienta a remover un obstáculo que el grupo enfrenta y que le impide hacer su trabajo.
10. Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como de la forma de trabajar del equipo. Hay pocas indecisiones. No hay agendas ocultas, sorpresas ni encerronas. Todos parecen saber bastante bien cómo se sienten los demás respecto a cualquier asunto que se esté discutiendo.
11. Cuando se toma alguna acción, se dan y se aceptan las tareas claramente. Se enuncia con precisión la decisión tomada, quién debe hacer cada cosa, la fecha de su terminación y la fecha para informar sobre el progreso realizado. Obviamente, aunque cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del objetivo del equipo, tiene el 100% de responsabilidad sobre el éxito del conjunto.
12. Aunque el líder formal del equipo se adhiere a aquellos principios de liderazgo que crean una atmósfera de apoyo en el equipo y una relación cooperativa no

competitiva entre sus miembros, no lo domina, ni, por otro lado, el grupo le muestra demasiada deferencia. De hecho, conforme uno observa la actividad, el liderazgo se turna de tiempo en tiempo, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos y experiencias, pueden ocupar transitoriamente el puesto de "líder informal en funciones". En todo caso, hay poca evidencia de lucha por el poder mientras el grupo está trabajando. Lo importante no es quién controla, sino cómo llevar adelante el trabajo.

13. El equipo tiene autoconciencia de sus propias operaciones y sistemática. Frecuentemente se detiene a examinar si lo está haciendo bien o si está interfiriendo o desviándose. El problema puede ser un asunto, un procedimiento o un individuo cuyo comportamiento esté frenando de alguna manera el logro del objetivo del equipo. Sea lo que fuere, se le dedica una discusión abierta hasta que se encuentra una solución.

Características de equipos inefectivos que fracasan.

1. Liderazgo pobre o autoritario. El líder formal fracasa en mantener la discusión dentro del tema, en controlar y dirigir a fin de hacer avanzar al equipo. O es un líder que dice qué hace quién porque él lo manda.
2. Las metas no son claras. Los miembros no están seguros de lo que tratan de hacer. Las tareas no son tomadas en serio. Hay falta de compromiso.
3. Las normas y procedimientos de trabajo son muy rígidas y poco funcionales.
4. Las recomendaciones del equipo son ignoradas por la alta dirección de la empresa, que es insensible al avance y a los resultados del equipo de trabajo.
5. Frecuentemente existe el dominio por parte de una persona o un pequeño grupo.
6. No existen acciones ni decisiones. Se emplea mucho tiempo en parloteo.
7. Se evitan las diferencias o los conflictos personales.
8. Las comunicaciones son pobres y restringidas.
9. Falta de preparación, conocimientos, agenda o materiales necesarios para el trabajo.

Con todo ello, ¿cuál es la definición de equipo?

Existen muchas definiciones de equipo. Vamos a utilizar la de Katzenbach y Smith porque, desde nuestro punto de vista, recoge las principales dimensiones del trabajo en equipo. Es la siguiente:

"Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables".

Otra definición: grupo pequeño de personas, con diferentes habilidades y conocimientos, con un mismo objetivo claro y compartido, para lograr resultados a través de una comunicación interna, directa e intensa, que origina un gran enriquecimiento de las visiones individuales.

Diez reglas de funcionamiento que un equipo debe asumir.

1. El otro es un interlocutor de igual valor humano.
2. Intercambio continuo de roles.
3. El silencio no siempre significa asentimiento.
4. No encubrir conflictos, discutirlos.
5. Criticar opiniones, experiencias, nunca personas.
6. No bastan mayorías, es preciso consenso casi total.
7. Todos deben conocer las agendas de los demás.
8. Toda desviación sobre los objetivos debe comunicarse de inmediato.
9. Las "reglas del juego" están abiertas a continuo cambio.
10. Exponer todo aquello que no se entiende sin avergonzarse.

Aspectos que reflejan un buen trabajo en equipo:

- Se estimula e invita a la aportación. (Tormenta de ideas)
- Se practica la escucha activa. (Entendimiento y acuerdo)
- Se mantiene comportamiento positivo. (No se hieren sentimientos)
- Se toman decisiones eficaces. (Discusión abierta, no crítica)
- Hay sinceridad y claridad en las exposiciones. (Se resuelven dudas y reservas)
- Las ideas y logros son del equipo. (No hay individualismos, ni status)
- Existe productividad. (Se logran resultados)
- Somos creativos. (Hay innovación. Se prepara el futuro)
- Estamos satisfechos. (Las personas se autorrealizan)

Coaching Grupal y Coaching de Equipos (II)



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Disfunciones en los Equipos.....	3
1.1	Planteamiento.....	3
1.2	El método.....	9

1 Disfunciones en los Equipos

1.1 Planteamiento.

Los conflictos son inevitables en las relaciones humanas. Si pertenecemos a un equipo, sea deportivo, profesional o de ocio, seguro que nos hemos visto involucrados en numerosos conflictos con amplia diversidad de personas. Estos conflictos son serios, desagradables y disgregantes.

Un conflicto es una situación no armónica, entre 2 o más personas, de enfrentamiento latente o explícito. Surge cuando una parte percibe que los objetivos, valores, decisiones o acciones de la otra dificultan o impiden conseguir las metas propias.

Al caracterizar a un conflicto, muchas personas utilizan términos peyorativos: diferencia, lucha, incompatibilidad, frustración, indiferencias. Desde este punto de vista se concibe al conflicto como algo indeseable, por lo que debe atenuarse o eliminarse. Desde otra perspectiva, los conflictos pueden asociarse a la evolución, desarrollo, mejora, eficacia.

Los conflictos son inevitables, con partes interdependientes, cada parte culpa a la otra, y hay enfado emocional. No son ni bueno ni malo, sino algo natural sobre el que tenemos que adoptar una postura. Lo importante es aceptar el conflicto, verlo como una oportunidad y gestionarlos.

Los conflictos incluyen sentimientos (emociones); percepciones (pensamientos) y acciones (conductas).

Si aspiramos a ser líderes de equipos o coach de los mismos debemos hacer:

1º Labor preventiva:

- Tomar iniciativa y acción cuando alguien se muestre preocupado, sin esperar, aun cuando ese comportamiento no sea inaceptable. Es decir, tomar iniciativa ante indicios y "señales débiles" que más tarde podrían ser fuente de graves problemas. Con frecuencia unos minutos dedicados a escuchar a una persona logran maravillas.
- Lanzar mensajes "Yo" preventivos (además de hacer preguntas inteligentes y agradables) que revelen lo que valoramos, pensamos, creemos o necesitamos antes de que pudiera ocurrir algún comportamiento inaceptable.

Ejemplos:

"Creo que la cortesía al hablar por teléfono es un prerequisite para las buenas relaciones con los Clientes".

"Hoy necesito la jornada completa para terminar este informe".

2º Labor correctiva:

Hagamos lo que hagamos, los conflictos se nos presentarán. No es síntoma de salud organizativa la no existencia de conflictos (al contrario). Si es síntoma de salud el afrontarlos y resolverlos bien.

Cuando se evitan o no se afrontan los conflictos ("somos una gran familia feliz", "no tenemos problemas", etc.) Se acumulan resentimientos y existe descontento general de fondo.

Conflictos del colaborador con el jefe:

Este tipo de conflicto interpersonal se presenta en variadas situaciones. En todas ellas es imprescindible que ambas partes se impliquen en la gestión y solución del conflicto. Entre los casos más usuales están:

Amenaza de despido. Se manifiesta cuando el jefe amenaza al empleado con el despido. Este conflicto atenta contra la dignidad de la persona amenazada, genera malestar y enrarece el ambiente. Generalmente se busca un cambio de actitud del empleado, pues en caso contrario, el despido ya se habría producido.

Solicitud de comportamientos poco éticos. Los colaboradores se ven obligados a realizar actividades que atentan contra sus principios morales. El colaborador se encuentra en la tesitura de elegir entre conservar su puesto obedeciendo las órdenes de sus superiores o mantenerse fiel a sus principios. Otras consecuencias es que constituye un precedente y afecta el prestigio del colaborador.

Amenaza de modificar la situación laboral. Se amenaza con un descenso de categoría o un cambio de las condiciones laborales que resulta perjudicial para el colaborador.

Cada día te exigen más, pero te pagan igual. Se presiona al trabajador para que realice un esfuerzo superior al pactado sin recompensa a cambio.

Acoso sexual. Para que se produzca acoso sexual no basta con que el trabajador se sienta incómodo por las insinuaciones de un compañero o superior. Sólo se considera acoso sexual cuando hay algún tipo de chantaje al empleado, o fundamentalmente, alguna agresión que se pueda probar.

Sueldo bajo. El colaborador percibe que su retribución salarial es insuficiente en relación con el cometido que desempeña.

Ascenso de un ex - compañero. Ocurre cuando un buen técnico destaca y le ascienden, perdiéndose un buen técnico y ganando un mal jefe, ya que en su puesto no va a permitir la autonomía de sus antiguos colaboradores, hoy subordinados, porque considera que él es quien mejor controla ese trabajo.

Barreras a nuevas ideas. Los directivos ponen trabas a las ideas de los subordinados.

Conflictos del jefe con el colaborador:

Los colaboradores no son los únicos que padecen situaciones conflictivas. También los jefes deben enfrentarse a situaciones difíciles con las personas a su cargo.

Malas relaciones con los empleados. Afectan tanto a los colaboradores, al jefe y a toda la organización. Las causas de este conflicto pueden ser múltiples, y generalmente es el jefe quién tiene más recursos para afrontar y cambiar esta situación.

Boicoteo de proyectos. Siempre es perjudicial, aún en los casos que también los propios colaboradores boicoteadores se perjudiquen. En estos tipos de conflicto se hace necesaria la figura de un mediador, aunque lo más conveniente sería detectar lo antes posible este tipo de comportamiento y prevenir los conflictos potenciales.

Falta de apoyo desde arriba. Las iniciativas que el Jefe trata de introducir en su área o departamento no prosperan debido a la falta de apoyo de la dirección o, incluso, a la oposición frontal de ésta a introducir cambios en la empresa, supongan o no un desembolso económico.

Los subordinados desafían la autoridad del jefe. Los empleados se muestran reacios a aceptar las tareas que sus jefes le encomiendan.

Los colaboradores no entienden las instrucciones. El jefe se desespera porque el trabajo que realizan sus colaboradores no se corresponde con lo que él les pide.

Lanzamiento de rumores para desprestigiar al Jefe. Los rumores se ven favorecidos cuando no existe una definición clara de los roles.

Los colaboradores "puentean" a los jefes. Se produce cuando los colaboradores no acuden a sus jefes directos a solicitar o dar informaciones. En caso de que el puenteo no sea intencionado, se hace necesario delimitar los interlocutores o establecer un feedback constructivo entre el jefe y los colaboradores a su cargo. En caso de ser intencionado, es recomendable que la persona a la que se dirigen los colaboradores sea quien dirija la gestión del conflicto.

Los colaboradores se toman demasiadas confianzas. Una de las variantes más frecuentes de este conflicto es cuando el colaborador confunde la relación de trabajo con la relación de amistad.

Cuatro alternativas para la solución de conflictos y problemas.

Alternativa 1.- yo gano, tú ganas.

Es la que debe darse siempre. A veces puede costar mucho tiempo y trabajo. Pero es la única alternativa correcta. Todos deben ganar siempre. (Si en una negociación de 40 personas; 38 ganan y 2 pierden, alguien pierde; y eso es incorrecto). El único enfoque eficaz a corto, medio y largo plazo es el Yo gano-Tú ganas.

Alternativa 2.- yo gano, tú pierdes.

La que se da más frecuentemente. Es la más cómoda, rápida y expeditiva por parte de quien tiene mayor influencia o poder.

Alternativa 3.- yo pierdo, tú ganas.

Es rara de ver. Sólo cuando se abdica de la responsabilidad o se comporta inadecuadamente. Se acaba resintiendo y los efectos pueden acabar siendo peores que en la alternativa segunda.

Alternativa 4.- yo pierdo, tú pierdes.

No es lógica; pero, increíblemente, aparece con cierta frecuencia. Sobre ello ha escrito mucho el historiador italiano afincado en Estados Unidos, Carlo Cipolla, es la alternativa que él llama "estúpida". Hay muchos artículos suyos por internet.

Definición de los tipos posibles de influencia sobre los integrantes de un equipo.

Existen 4 tipos posibles:

1. PODER. - Influencia coercitiva. Una persona la usa o la tiene cuando influye sobre los demás porque:
 - A) Les puede castigar privándoles de lo que necesitan. ("Si usted no hace lo que quiero yo...").
 - B) Les puede recompensar dándoles lo que necesitan. ("Les premiaré con tal, si usted...").

Este es un tipo de influencia nociva a utilizar en casos extremos, no usualmente. Esta influencia de poder es la piedra angular de toda la discusión en las relaciones de unos con otros. Es el punto en que la discusión se torna más difícil.

2. AUTORIDAD. - Influencia legítima en razón del puesto que se ocupa y de la posición en la organización. Obedece a la descripción de sus objetivos, trabajo y responsabilidades. No genera resistencia ni resentimiento (a diferencia del poder)

porque todo el mundo acepta y entiende dicha influencia como necesaria para la realización del trabajo requerido. Aquí se establece el coach y el mentor.

3. CONOCIMIENTO. - Influencia hacia los demás por su experiencia, especialización y adiestramiento. "Habla con autoridad" o "es una autoridad en esta materia" (aunque aquí, para aclararnos, diremos "autoridad" cuando nos refiramos a la definida en el punto anterior). Esta influencia es muy positiva para un directivo y para un líder. Aquí se posiciona el mentoring en las organizaciones.
4. LIDERAZGO. - Es la influencia más íntima sobre los demás, ya que es la que más eleva su nivel de autoestima. Es la más opuesta al poder, el cual la rebaja siempre. Tanto coaches como mentores deben posicionarse en este tipo de influencia.

¿Qué ocurre al usar el poder? Por otro lado es una solución bastante común.

- 1º) Se reduce y empobrece la comunicación hacia arriba. El de arriba está solo y es el último en enterarse. Se comunica menos. Se comunica distorsionadamente: sólo lo interesante para los colaboradores. El cubrirse uno la espalda por escrito es antes que solucionar el problema.
- 2º) La lisonja y la adulación florecen. Hay favoritos. Se da con más frecuencia el caso de "Don Ángel, sí señor".
- 3º) Chismorreos, murmuraciones, difamación, luchas por el poder, engaños, individualismo, "reinos de taifa", no trabajo en equipo; la antítesis de la cooperación.
- 4º) Sumisión, conformidad. El jefe tiene que decir todo lo que hay que hacer; no existe iniciativa, se dan instrucciones constantes. "Usted manda". Se obedece ciegamente, se da la conformidad siempre contraproducente.
- 5º) En un instante puede cambiar lo anterior y darse lo contrario: rebeldía y desafío.
- 6º) Formación de alianzas y coaliciones, ya que "la unión hace la fuerza". Se desarrollan normas unilaterales: estándares de calidad, de producción, de retribución, etc.

Factura que pagan los mandos ante el uso del poder.

- 1º) De tiempo. Aunque "*a priori*" se decide rápidamente, la decisión en el fondo no se acepta y hay que estar empezando continuamente, elaborando muchas normas, engrosando burocracia, reuniones, etc.
- 2º) De calidad de ejecución. Por la bajísima motivación, resistencia pasiva, olvidos, errores.

- 3º) De soledad en la cima. El jefe no está cerca de los colaboradores, ni está seguro de que no le engañen; relaciones personales deterioradas.
- 4º) De preocupación. Estrés por la ansiedad que desarrollan todas las dificultades y la constante desconfianza. Produce sensación de culpa. Tienen necesidad de buscar constantemente "más poder" para sentirse seguros, ya que el que tienen lo perciben como insuficiente.
- 5º) De disminución de su influencia sobre colaboradores (paradójicamente) ya que en el fondo se pierde ascendencia sobre los colaboradores y equipo.
- 6º) Cuando se usa el poder (influencia inadecuada) ocurre que cuando luego usan la autoridad (influencia adecuada) también será visto como un abuso y provocará igualmente resistencia y resentimiento.

Solución de Conflictos y Problemas.

A pesar del daño que sufren las relaciones y la disminución de la eficacia, cuando tenemos mando sobre personas, seguimos muy apegados al uso del poder para la solución de conflictos y problemas, por dos motivos:

- 1. Culturales. Desde niños se ha sufrido ese método, en casa, en la escuela... Es el que se conoce, se tiene plenamente asumido y en el que se está entrenado.
- 2. Por la idea errónea (también cultural) de que tener más poder significa tener más influencia.

Un líder soluciona los conflictos y problemas siempre mediante la alternativa primera: **Yo gano - Tú ganas**, para la satisfacción mutua de las necesidades. (Cuando en los Coaching de equipos alguien indica la necesidad del método Yo gano-Tú ganas, la primera reacción de una mayoría de interesados es de extrañeza, escepticismo y de "a ver qué nos dicen ahora").

La clave está en lo siguiente:

"Todos tenemos un conflicto de necesidades. Yo respeto sus necesidades, pero ustedes deben respetar las mías. No voy a usar mi poder sobre usted de manera que yo gane y usted pierda. Tampoco deseo quedar resentido, permitiendo que usted gane y yo pierda. Pongámonos de acuerdo para buscar sinceramente una solución que nos satisfaga a ambos, que no sabemos ahora cuál es, de tal manera que ninguno pierda".

Conflictos entre compañeros de equipo.

En muchas ocasiones los colaboradores pueden convertirse en enemigos, bien por situaciones profesionales, personales o una mezcla de ambos. En estos tipos de conflicto el rol de mediador del jefe se hace más evidente.

Boicoteo del trabajo de un compañero. Ejemplo de este tipo de situación es cuando ciertas personas ven amenazada su posición ante la llegada de nuevos miembros que sobresalen en su misma área de trabajo.

El grupo no logra ser equipo. Aunque las personas trabajan juntas, no lo hacen organizadamente, cada cual va a lo suyo sin contar con los demás.

Conflicto de intereses profesionales. Se dan cuando dos partes persiguen objetivos que son contrapuestos, es decir, que alcanzar uno implica no alcanzar el del otro.

Privilegios a determinados grupos. Suele haber varios tipos de privilegios: los que tienen que ver con las condiciones materiales de trabajo; los basados en el salario; los basados en el reconocimiento. En pocas ocasiones son resultado de una intención real de favorecer a una persona. Sin embargo, es importante definir mejor los puestos de trabajo y responsabilidades; así como los procedimientos de promoción interna.

Incompetencia manifiesta de algún miembro del grupo. Cuando alguien no está capacitado, puede ser porque la empresa haya decidido que era perfectamente competente para el puesto por problemas de organización. Lo más recomendable es valorar su actitud y en caso de ser positiva, ayudarle a mejorar sus capacidades.

Insolidaridad. Se produce cuando el sistema de evaluación y recompensas favorece que cada empleado vaya a lo suyo. Los colaboradores no suelen ser responsables directos de estos problemas, más bien la responsabilidad es de la dirección, que favorece los resultados individuales más que los grupales.

Competencia entre departamentos. Generalmente estos conflictos suelen surgir por problemas de definición de los roles departamentales. Si no están claros, se suelen sobrepasar ciertos límites, provocando duplicidades, conflictos de liderazgo, luchas de poder.

1.2 El método

Sencillamente consiste en afrontar sin dilación el conflicto o el problema, utilizando un "cambio de marchas" constante y continuo, manteniendo una comunicación sincera y abierta a lo largo de cinco pasos.

- 1º IDENTIFICAR Y DEFINIR EL PROBLEMA mediante emisión de mensajes "Yo" por su parte y por la del otro expresando sentimientos. Comunicar cuál es la definición del problema o conflicto según lo entiende el otro. Escuchar activamente si el otro se pone a la defensiva. Explorar también los propios sentimientos. Con frecuencia el problema se vuelve a redefinir durante la discusión. Antes de pasar al siguiente paso, asegurarse de que ambos comparten cuál es la definición del problema. Esta fase, la más difícil, puede suponer del 50 al 80% de tiempo de todo el proceso.
- 2º GENERAR SOLUCIONES ALTERNATIVAS. Es la parte creativa. Cuanto más se reflexione, más soluciones aparecen. Preguntar frecuentemente "¿qué propone usted?". Escuchar activamente. No evaluar jamás en esta fase. Si es difícil la búsqueda, volver a redefinir el problema.
- 3º EVALUAR LAS SOLUCIONES ALTERNATIVAS. Ser honestos ambos. "¿Nos satisface a los dos?". "¿Es verdaderamente justa para los dos?". "¿Será viable y fácil llevarla a cabo?". Escuchar activamente pero también emitir si fuera preciso mensajes-Yo. Discutir poniendo a prueba todas las posibles soluciones sin andarse con contemplaciones.
- 4º TOMAR LA DECISIÓN SELECCIONANDO UNA ALTERNATIVA VÁLIDA PARA AMBOS. Crear un compromiso, no cometiendo el error de imponer una solución al colaborador y tratar de que lo acepte. Llegar a un acuerdo viable para ambos, aunque no fuera el óptimo para ninguno de los dos. (No llegar nunca a un "acuerdo" malo para alguno de los dos).
- 5º IMPLANTACIÓN. Predicar no es dar trigo. ¿Quién hace qué y cuándo? Tener confianza en que el colaborador actuará bien.

Ventajas de este Método.

- COHESIÓN EN TORNO AL COMPROMISO para ejecutar la decisión. Si el colaborador ha participado, es su decisión.
- DECISIONES DE MEJOR CALIDAD. Se fuerza la creatividad y 4 ojos ven más que dos, expresando cada uno sus necesidades y entendiendo las del otro.
- RELACIONES HUMANAS MEJORES. Acaba uno sintiéndose bien con el otro, ya que uno considera las necesidades del otro y busca una solución del agrado de ambos.
- DECISIONES MÁS RÁPIDAS. No en la toma de la decisión que se deriva de una discusión que puede llevar algunas horas, pero sí en la ejecución e implantación, que es lo que más tiempo requiere normalmente.

- NADIE TIENE QUE "VENDER SU IDEA", que sería un método coactivo del que el colaborador desconfiaría.
- NOS GUSTA A TODOS. Si cualquiera practica este método, comunicará mucho mejor, motivará, liderará y comprometerá. Pero esto significa estar dispuesto a ponerse en cuestión, correr riesgos y estar dispuesto a escuchar lo que piensan unos de otros.

Inconvenientes de este Método.

- FALTA DE EXPERIENCIA EN ÉL. Aunque su conceptualización es fácil, hace falta entrenamiento para adquirir la competencia requerida para su aplicación eficaz.
- SU PUESTA EN PRÁCTICA. Para el aprendizaje requiere más tiempo y paciencia que el método típico **yo gano - tú pierdes**.
- LA CULTURA. Está muy arraigada la idea de que el directivo debe desempeñar el "papel de jefe" y el colaborador el de "subordinado", debiendo mostrarse el jefe brillante, sereno, calmado y controlado, ocultando sus sentimientos. Como si el ser honesto fuera demasiado peligroso o presuntuoso, siendo preferible no dejar caer la máscara.

¿Qué pasa si no se encuentra una solución aceptable para ambas partes?

Después de los años, nos hemos convencido de que nunca tiene experiencia del método quien formula esta pregunta, ya que es *a priori* escéptico respecto a las posibilidades.

Es cierto que muy excepcionalmente ante conflictos muy complejos se necesita una buena dosis de creatividad y de ingenio.

Puede ser preciso volver a repetir el proceso y la conversación, redefiniendo el problema o buscando nuevas alternativas. Si todos los involucrados están dispuestos a reconsiderarlo, prácticamente siempre se llega a una buena solución aceptable para todos.

La tentación más grave (la típica): el regreso a la imposición por el poder y al yo gano-tú pierdes.

Cuando una solución mutuamente aceptable tarda en llegar, se puede concluir diciendo: "¡maldita sea, como no nos ponemos de acuerdo, yo diré lo que vamos a hacer ya que es mi responsabilidad que las cosas vayan bien!". Si eso se hace, el colaborador o colaboradores aprenderán una lección que tardarán en olvidar: "El jefe vuelve a usar el poder cuando las cosas no salen como le gustan. ¿Para qué demonios me pregunta y pretende ser participativo?"

Cuando todos tenemos paciencia y honestidad para usar el método "todos ganamos", cambia la actitud de los integrantes del equipo, los cuales harán lo imposible por ayudarle a solucionar los problemas y serán mucho más comprensivos de lo que uno piensa.

Dicho todo esto y expresando la dificultad de ciertos grupos de salir de las disfunciones, **el Coaching de equipos** ayuda con otra metodología y con otras herramientas a que todos negocien y salgan hacia adelante en el trabajo en equipo, mejorando las relaciones y llegando a obtener óptimos resultados.

La mediación

En un coaching de grupos a veces el problema del conflicto hay que aclararlo y mediar entre las partes involucradas. Un coach, no es un mediador, pero debe conocer la dinámica, pues se presenta a menudo en el trabajo de coaching con los equipos.

Un mediador debe:

1. Aclarar las causas e interrelaciones, evitando que se saquen conclusiones precipitadas y se generen "soluciones" precipitadas, sin que se analicen cuidadosamente las causas de la situación.
2. Asegurar un buen entendimiento. Preocuparse de que las personas se presten atención y se entiendan unos a otros, y que no hablen sin entenderse (por ejemplo, jerga especializada).
3. Asegurar la concreción. Asegurar que lo abstracto se convierta en algo general, o simplemente que lo incomprensible se convierta comprensible mediante la concreción.
4. Dar la palabra, controlando que todos participen y no se interrumpan.
5. Centrar en el tema cuando se empiecen a perder en detalles y de repente se estén hablando de temas totalmente diferentes al tema original.
6. Sacar lo más importante, resumiendo parcialmente las conclusiones que ambas partes vayan reconociendo.
7. Exponer abiertamente las diferencias de opiniones e intereses. A veces cuando en la discusión no se toma en serio o se da poca importancia a posiciones contrapuestas, más pronto o más temprano saldrá a la luz, y es necesario abordarlo cuanto antes.
8. Proporcionar *feedback* a ambas partes. Siempre hay situaciones en las que resulta útil abordar el comportamiento de una o ambas partes en conflicto. El

feedback de comportamientos permite modificar la conducta de las partes implicadas.

9. Abordar los sentimientos y emociones. Las personas guían su comportamiento primario por las emociones. Pero las discusiones se acostumbran mover casi siempre en un nivel más racional. El mediador se ha de preocupar siempre de que afloren las emociones involucradas latentes.
10. Balance conjunto. Ninguna reunión sin valoración final. Una retrospectiva conjunta incrementa el aprendizaje y la eficiencia del proceso de resolución del conflicto.

Pasos para una mediación exitosa.

Paso 1. Preparación.

El mediador tiene acceso a ambas partes en conflicto, constituyendo la única conexión entre ambas. Un objetivo es entender las razones de base del conflicto: conocer la historia desde el punto de vista de ambas partes, así como averiguar los intereses y puntos sensibles de ambas partes. Sólo entonces puede crear los requisitos para un encuentro directo entre las partes: indicar la disposición a cooperar, cuestionar la "falta de esperanza", dar ánimos y proponer las reglas del juego.

Paso 2. Contacto inicial.

Ambas partes se sientan a confirmar todo lo comentado en los contactos bilaterales: situación de partida; reglas de juego; papel del mediador; papel de ambas partes; plan de actuación.

Paso 3. Confrontación.

Se trata de que ambas partes puedan exponer abiertamente su punto de vista sobre las experiencias y vivencias concretas, así como los sentimientos vinculados. Lo importante en este paso es que ambas partes sean escuchadas sin interrupciones, sin discusiones o debates, evitando hablar demasiado del mismo tema, y que las intervenciones sean lo más sincera posible.

Paso 4. Valoración.

Cuando ambas partes han aportado sus experiencias y sentimientos, se ha de estudiar, clasificar y valorar el material. Hay muchos aspectos que deben ser aclarados, o que se han interpretado mal. El objetivo de esta fase es intentar eliminar las agresiones, desconfianza y prejuicios entre ambas partes.

Paso 5. Negociación.

Ambas partes deben aclarar los intereses, deseos, objetivos y necesidades emocionales entre ambas partes. Solo cuando ambas partes comprenden las prioridades de la otra, se puede empezar a negociar una solución con perspectivas de éxito.

En la solución no sólo se incluyen medidas concretas en relación con la cuestión objetiva pendiente; se tienen que tomar acuerdos sobre las reglas de trato y la comunicación entre las partes, plazo para un balance intermedio y modalidades de tratamiento en eventuales complicaciones.

Paso 6. Ejecución.

La calidad de la solución se mide en los resultados que se obtengan. La rutina diaria produce múltiples problemas. Sólo el más estricto respeto a las normas de relación acordadas ayudará a normalizar las relaciones. Será entonces cuando se podrá decir que el conflicto ha sido superado.

Conflicto intergrupal.

Hasta ahora hemos hablado de conflicto entre dos personas o varias, pero de tipo interpersonal. A veces los conflictos dentro de las empresas son entre dos departamentos o áreas.

¿Qué es un Conflicto intergrupal? Se produce cuando ocurren comportamientos de enfrentamiento entre grupos de la organización, los integrantes de un grupo se identifican con el suyo y creen que los otros pueden obstaculizar el logro de las metas o expectativas del propio.

No se debe confundir el concepto de conflicto intergrupal con el de competencias. La competencia significa rivalidad en la persecución de un premio común, mientras que el conflicto intergrupal supone una interferencia directa en el logro de las metas.

Para que se produzca el conflicto entre grupos es necesaria la presencia de tres componentes:

- 1) Identificación con el grupo. Los empleados tienen que sentirse como parte de un grupo o departamento identificable.
- 2) Diferencias observables entre los grupos. Debe haber alguna diferencia observable entre los grupos. Por ejemplo, estar en diferentes pisos, tengan distinto trabajo o reconocimiento.
- 3) Frustración. Esto significa que si un grupo alcanza su meta, los otros no lo harán, quedarán bloqueados. La frustración no tiene que ser muy fuerte.

Causas más representativas de este tipo de conflictos:

Incompatibilidad de objetivos operativos. Ocurre cuando el logro de las metas de un departamento interfiere con los objetivos de otro departamento.

Diferenciación. Los grupos dentro de las organizaciones difieren en valores, actitudes y normas de comportamiento; estas diferencias conductuales conducen a conflictos. Por ejemplo, las diferencias culturales en fusiones y adquisiciones.

Interdependencia de tareas. Se refiere a la dependencia de una unidad respecto de otra por concepto de materiales, recursos o información, y que exige que los empleados pasen tiempo coordinando y compartiendo información.

Escasez de recursos. Por el deseo de alcanzar sus objetivos, los grupos desean incrementar sus recursos, lo que puede causar conflictos.

Distribución del poder. Las diferencias de poder frecuentemente constituyen una base para el conflicto, en particular cuando las relaciones reales de trabajo no reflejan el poder percibido.

Sistemas de recompensas. Regula la medida en la que los subgrupos cooperan o entran en conflicto, orientando la conducta de los individuos.

Cese o reducción de la comunicación e interacción entre los grupos.

Características del conflicto intergrupal.

Una de las habilidades más importantes a desarrollar en un directivo o mando es la capacidad de observación de la relación entre los distintos grupos bajo su ámbito de autoridad. Para ello es importante reconocer las características que poseen los grupos cuando se encuentran en conflicto.

- 1) Las personas se identifican fuertemente con el equipo, exigiendo una mayor lealtad a sus miembros.
- 2) La presencia de otro equipo invita a la comparación entre "nosotros" y "ellos", y se reafirma el sentimiento de preferencia de "nuestro" grupo al de "ellos".
- 3) Hay más tolerancia a la dirección autocrática por parte de los miembros del equipo, empezando a aceptar el comportamiento de un líder autocrático. Disminuye el co-liderazgo dentro del grupo.
- 4) Se tiende a visualizar a otros equipos como enemigos. Aumenta la hostilidad y baja la comunicación con ellos. En caso de que ésta se manifieste, se caracteriza por declaraciones hostiles.
- 5) Internamente se ocultan algunas diferencias para intentar mantener la cohesión. El equipo percibe lo mejor de sus miembros, negando sus debilidades. Se

sobrestiman las propias fuerzas y logros, y subestiman las del otro equipo. Por ejemplo, los miembros de un departamento creen que contribuyen más a la organización que los de otras áreas.

- 6) El esfuerzo del equipo se centra más en el trabajo y menos en la relación. Se exige mayor lealtad a los miembros del equipo, mostrando mayor intransigencia con respecto a las desviaciones en las normas establecidas.

Estrategias para reducir este tipo de conflictos.

Aunque no existe una solución única para los conflictos intergrupales, si existen ciertas recomendaciones generales para prevenir su aparición o reducir su impacto.

- Eliminar el conflicto de objetivos, convergiendo a un objetivo general y común a todos los equipos.
- Clarificar los objetivos de cada parte.
- Establecer una forma de trabajo que obligue a los grupos competitivos a la interacción y comunicación (por ejemplo, Crear grupos interfuncionales).
- Alinear los objetivos de la empresa, el grupo e individuales.
- Establecer formas de recompensa colectiva.
- Identificar a un enemigo común para ambos grupos.
- Entrenar a trabajar de forma cooperativa.
- Premiar las contribuciones de los equipos a la organización.
- Evitar la competición por recompensas atractivas.
- Premiar por ayudarse los unos a los otros.
- Fomentar la rotación entre los diferentes equipos.
- Conseguir que los datos para la resolución de problemas se generen en común (equipos interdepartamentales).
- Turnar a las personas entre los diferentes equipos.
- Buscar más contacto entre los equipos (por ejemplo, Reuniones conjuntas; trabajos temporales conjuntos) Reunión conjunta: compartir percepciones, aclarar malentendidos y comprender misión y objetivos del otro.

Soluciones a los conflictos intergrupales.

Una vez que el conflicto se ha desarrollado, es necesario tomar ciertas medidas para volver a restablecer la situación no conflictiva original. Entre las medidas que se pueden adoptar están:

- **Autoridad formal.** Significa que la autoridad superior invoca las reglas, disposiciones y autoridad legítimas para resolver o suprimir el conflicto. Es un método efectivo a corto plazo, cuando los miembros no pueden ponerse de acuerdo en la solución de un conflicto específico. La desventaja es que no cambia las actitudes hacia la cooperación y puede tratar sólo el problema inmediato.
- **Comunicación limitada.** El estímulo de cierto nivel de comunicación entre grupos en conflicto evita el desarrollo de malas interpretaciones de la capacidad, habilidades y características de los otros. Por ejemplo, crear reuniones periódicas en las que las partes puedan expresar sus desacuerdos y llegar a una solución.
- **Equipos de integración.** La integración de representantes de los grupos en conflicto en equipos conjunto de proyectos, es una forma efectiva para reducir los conflictos, porque los representantes aprenden a entender el punto de vista de la otra parte.
- **Confrontación y negociación.** Ocurre cuando las partes en conflicto se enfrentan directamente unos a otros y tratan de resolver sus diferencias. La negociación es el proceso de regateo que tiene lugar durante la confrontación. Siempre implican cierto riesgo, y para que sea efectiva, es necesario que ambas partes adopten una estrategia de ganar-ganar.
- **Intervención de terceros.** Terceras personas se reúnen con representantes de los grupos afectados (coach de equipos).
- **Rotación de miembros.** Pedir a miembros de un grupo que vayan a trabajar a otro departamento, temporal o permanentemente. La ventaja es que las personas se sumergen en los valores, actitudes, problemas y metas del otro grupo. Este método funciona con lentitud, aunque es muy efectivo para cambiar las actitudes que promueven el conflicto.
- **Misión compartida y metas de nivel superior.** La autoridad superior establece metas de nivel superior que requieren la cooperación. También se puede redijera el sistema de recompensa y reconocimiento.
- **Formación intergrupal.** Los miembros de los grupos asisten a un taller de trabajo en el exterior.

Ejemplo de Coaching de equipos con dos equipos en conflicto.

Un programa de coaching intergrupal sirve para sensibilizar y ayudar en la gestión de conflictos a los miembros de ambos grupos implicados. Para ello es recomendable seguir la siguiente secuencia:

1. Reunir a los grupos en conflicto en un ambiente fuera de lo cotidiano, con la meta de explorar percepciones y relaciones mutuas.
2. Separar a los grupos y cada uno analiza y formula una lista de las percepciones que tiene de sí mismo y del otro grupo.
3. En presencia de ambos grupos, cada uno comparte las percepciones que tiene de sí mismo y del otro. El objetivo es informar al otro grupo las imágenes que cada grupo ha desarrollado en privado.
4. Antes de cualquier intercambio, los grupos analizan en privado lo que han escuchado.
5. En una sesión pública, cada grupo comparte con el otro las discrepancias que ha descubierto y las posibles razones de las mismas, enfocándose en el comportamiento real, no observable.
6. Después de esta exposición mutua, se permite que ambos grupos exploren con más amplitud la meta compartida de identificar razones adicionales que puedan explicar las distorsiones perceptuales.
7. Se lleva a cabo una exploración conjunta de la forma que pueden mejorar las relaciones futuras para estimular la cooperación entre los grupos.

La mediación en conflictos intergrupales es aún más compleja que en conflictos interpersonales, puesto que muchas de las actuaciones del mediador/coach se producen en sesiones en grupo, donde además de los cometidos y pasos de la mediación en conflictos interpersonales, debe:

- Restablecer las líneas de comunicación rota entre los grupos.
- Actuar como intérpretes para que los mensajes entre los grupos se entiendan correctamente y los prejuicios preconcebidos no lo distorsionen.
- Cuestionar y descubrir el estereotipo hecho por un grupo o el otro. La exposición de los estereotipos a menudo lleva a su disolución.
- Generar conciencia de los actos e intenciones positivas del otro grupo. Esto obliga a una reevaluación del punto de vista de un grupo respecto al otro.

Coaching Grupal y Coaching de Equipos (III)



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Coaching de Equipos y Coaching Grupal.....	3
1.1	¿Qué es el Coaching de Equipos?.....	4
1.2	¿Qué elementos aparecen como comunes en las definiciones de coaching de equipos?.....	5
2	Conclusiones.....	11
3	Bibliografía.....	12

1 Coaching de Equipos y Coaching Grupal

La definición de coaching de la *International Coach Federation* (ICF), es:

“El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación, mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. (...) El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching”.

Ejemplo: Una empresa puede contratar procesos de coaching individual para personas que acaban de ser promocionadas y que disponen de un gran recorrido profesional en el ámbito técnico. Sin embargo, sienten que necesitan apoyo para liderar equipos de personas de las que ahora son responsables. El objetivo del Coaching Individual puede ser cómo desarrollar sus potencialidades para el liderazgo de equipos.

Pero, ¿qué es el coaching de equipos? No existen a día de hoy estudios formales amplios y profundos sobre el coaching de equipos en el ámbito español.

La definición anterior se puede aplicar, en términos generales, tanto al coaching individual como al coaching de equipos, sólo que en esta última modalidad el cliente es el equipo como entidad, como sistema. La principal diferencia con el individual es que en el Coaching de Equipos se enfoca a la relación que establecen los miembros del equipo y requiere tener una mirada del conjunto en vez de poner el foco en los individuos aislados.

Se aplica a un equipo natural, tal y como lo hemos definido en los párrafos anteriores, y es distinto al coaching en grupo, modalidad de intervención con la que a veces se confunde. En ese caso, el grupo está formado por personas con intereses y situaciones similares, pero que no tienen un objetivo común, sino que cada una de ellas pretende lograr su propio objetivo personal o profesional. La dinámica del grupo que se genera amplifica y enriquece las reflexiones y aprendizajes individuales, pero no deja de ser un coaching individual realizado en grupo.

Ejemplo, se puede realizar un coaching en grupo para personas emprendedoras, donde cada una de ellas tiene su propio proyecto empresarial, sus retos e intereses, y todas ellas se benefician y aprenden de las reflexiones compartidas. También podría aplicarse el coaching en grupo a las personas promocionadas del ejemplo anterior.

1.1 ¿Qué es el Coaching de Equipos?

En cambio, el Coaching de Equipo se aplica, por ejemplo, a la situación de una empresa que necesita reconfigurar su equipo directivo mediante la incorporación de nuevas personas y la salida de otras. El coach les acompañará en el desarrollo de su propósito compartido, en el establecimiento de las reglas del juego y de la relación que mejor favorezca la realización de la tarea. Buscará el alineamiento en torno a su objetivo, el desarrollo de la confianza y la corresponsabilidad, la comunicación interpersonal efectiva, la toma de decisiones, el manejo constructivo de conflictos, etc.

Alain Cardon, coach internacional y uno de los principales referentes en esta profesión, señala que la finalidad del Coaching de Equipos es acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno. Es decir, el Coaching de Equipos pone el acento en la visión de conjunto, en la tarea colectiva (el propósito del equipo, sus metas y objetivos), y en la relación que establecen sus miembros para llevarla a cabo. Y además, esta definición de Cardon apunta a algo más: el equipo es un sistema que no está aislado, sino que funciona también como subsistema de un sistema mayor, la organización para la que trabaja. Por tanto, no podemos tratar al equipo como un sistema independiente de su organización (ni de las metas de ésta), y tendremos que tener en cuenta que, muchas veces, el funcionamiento de un equipo refleja las dinámicas de funcionamiento de la organización a la que pertenece. De hecho, hay patrones sistémicos de comportamiento que se repiten desde el equipo de dirección hasta los equipos de base.

Las disciplinas de donde se "nutre" en mayor o menor grado el coaching de equipos son la psicología, la lingüística, el coaching ontológico, la teoría sistémica, la teoría psicología humanista, la programación neurolingüística y la dinámica de grupos.

A veces se distingue mal entre "coaching de equipos" y "consultoría organizacional".

De hecho, el coaching de equipos puede ser en ocasiones un enfoque o herramienta dentro de un proyecto de consultoría más amplio y ambicioso.

Algunas definiciones de coaching de equipos:

Es una de las formas más rápidas y efectivas de conseguir resultados, al ayudar a un equipo a aclarar sus valores y objetivos. El coaching puede llevarlos al Alto Rendimiento (David Clutterbuck)

Es el arte de ayudar a un equipo de personas a la consecución de objetivos que solo se pueden alcanzar a través de la cooperación entre sus miembros, apoyándoles en revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores (G.Nicolás).

Acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno (A.Cardon).

El coaching de equipos ayuda a rendir más las capacidades de los equipos y las personas. Se pone el acento en las tareas y las relaciones (R.Dilts).

1.2 ¿Qué elementos aparecen como comunes en las definiciones de coaching de equipos?

- Se trata de un proceso de acompañamiento al equipo.
- Se centra en hacer más efectiva la interacción entre sus miembros.
- Facilita el perfeccionamiento de procesos de trabajo conjunto (reuniones): comunicación, participación, análisis de problemas, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Ayuda a revisar la visión, misión, valores y funcionamiento del equipo.
- Potencia la visión común, la confianza y el compromiso.
- Apoya el desarrollo y la consecución de los objetivos, las estrategias y los planes de acción.

En cuanto al proceso de aplicación, se coincide en que:

- Se interviene principalmente en las reuniones habituales del equipo.
- Es un proceso largo, de bastantes meses.
- El papel del líder es clave; respaldando el proceso, no desde el ejercicio de su poder, pero sí avalando con su autoridad.
- El coach nunca compite o "se alía" con el líder.
- Es necesario un dominio previo del coaching individual.
- Es necesario un suficiente conocimiento de las organizaciones.

► Coaching Grupal y Coaching de Equipos (III)

Herramientas y técnicas de intervención:

Las herramientas y técnicas que pueden utilizarse son múltiples y provienen de diferentes disciplinas (consultoría, formación, coaching individual, terapia, etc.). Aunque conviene diferenciar.

Formador • Es quién sabe. • Parte de un paradigma o teoría. • Hace preguntas dirigidas y tiene respuestas. • Tiene una relación de poder. • Monopoliza gran parte del tiempo. Él o ella es quien habla, quién aporta.	Coach de equipos • No pretende impartir conocimiento. • Sus posibles hipótesis las ha de validar el equipo, si no le hace sentido las suelta. • El poder está en el equipo. • Busca que el equipo encuentre su propia sabiduría, sus propias respuestas.
Consultor • Es la persona experta. La que tiene conocimiento y experiencia para solucionar los problemas y/o los conflictos. • Asume la responsabilidad de ser quien aporte la mejor solución. • Dice lo que se debe hacer para solucionar el problema. • Genera relaciones de dependencia.	Coach de equipos • No tiene soluciones, ni pretende tenerlas. • No asume responsabilidad por lo que el equipo haga, se la devuelve siempre al equipo. • Potencia la autonomía. La solución es del equipo no del coach. • Muestra, señala dinámicas, hace manifiestas pautas que ayuden al equipo a entender qué pasa.
Facilitador • Establece el mapa. Tiene un recorrido ya prefijado. • Gestiona la dinámica grupal. • Toca lo individual aunque luego vaya a lo grupal. • Cuida el espacio del tiempo, da método, saca el rotulador, propone el camino... No deja perderse por el bosque. • Es un acompañamiento guiado.	Coach de equipos • No hay un recorrido previsto. • Hace de espejo de las dinámicas del equipo, las subraya, las confronta. • Cuida el marco en el que se desenvuelven las sesiones pero no asume la responsabilidad de mantenerlo. • El equipo va encontrando su camino.
Coach individual • Hace coaching a la persona. Espera que del desarrollo del individuo se generen beneficios en el equipo. • No le interesan tanto las relaciones como la forma en que la persona las establece y las vive. • Busca acciones individuales.	Coach de equipos • Se centra en las relaciones, desenfocando a las personas. • Su interés está en las dinámicas del equipo más que en las personas que lo componen. • Da voz al equipo como entidad propia más allá de las personas que lo componen. • Busca pautas de funcionamiento, patrones colectivos.

Esto significa que, aunque haya que diferenciar entre distintos roles, el coach "puro" es difícil, frecuentemente se mezclan roles. De hecho, es bastante habitual que iniciemos una intervención de consultoría y que, durante el proceso de trabajo, descubramos, junto con el equipo, que hay otras circunstancias o dificultades que entorpecen la tarea, y que requieren otro tipo de intervención.

Ejemplo, una organización que nos contrató para ayudarles a realizar su primera reflexión estratégica con su Consejo Directivo. En el curso de las sesiones de trabajo, nos dimos cuenta de que nuestra tarea estaba siendo bloqueada por una falta de confianza entre los miembros del equipo y por un desconocimiento de cómo celebrar reuniones eficaces. Es decir, a partir de un trabajo de consultoría, identificamos dos necesidades que requerían de intervenciones distintas: coaching de equipos para trabajar la confianza y formación para aprender a mantener reuniones eficaces.

A menudo nos ocurre que iniciamos un proceso de coaching con un equipo y que, en el transcurso de la intervención, afloran necesidades concretas de formación, que requieren de un tratamiento aparte.

Lo importante no es tanto que utilicemos diferentes aproximaciones o herramientas, sino que seamos muy conscientes de cuál estamos utilizando y para qué lo hacemos. Saber cuándo estamos haciendo una cosa y cuándo otra, y en qué medida nos alejamos de las características identificativas de una intervención de Coaching de Equipos. Y que el equipo también lo sepa. Al final, el criterio clave viene definido por cuál es la necesidad del cliente y cómo podemos contribuir al logro de sus objetivos.

Dependiendo de las circunstancias, características del equipo, situación relacional y organizacional, se utilizan o no, y con mayor o menor incidencia. Pueden ayudar a crear contexto, desbloquear inhibiciones, generar paradigmas, etc.

Las herramientas más frecuentemente utilizadas son:

- Movimientos sistémicos.
- Metáforas familiares, esculturas.
- Técnicas de dinamización de grupos y reuniones.
- Técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones.
- Y, en ocasiones, ciertas dinámicas puntuales: percusión africana, talleres de risoterapia, etc.

Hay poco consenso en las herramientas a utilizar, ya que depende de la formación y experiencia de cada coach y de la oportunidad de su aplicación.

Básicamente, son dos las circunstancias o momentos de intervención del coach: acompañamiento en las reuniones habituales del equipo y en talleres específicos.

El papel del coach generalmente consiste en:

- A nivel de la comunicación: interviene lo justo, él decide cuándo, explica la observación realizada, la intención y la deducción, la somete a examen del equipo, invita a sus miembros a actuar con el nuevo comportamiento aprendido.
- A nivel de la emoción: hace explícita la presencia de la emoción, es específico sobre lo que ha observado, no interpreta, confirma que su observación es correcta, pide que expresen emociones de forma eficaz, invita a hablar a alguien que permanece callado.

Existe un gran desconocimiento de lo que es el coaching de equipos en España, tanto en las empresas como, en ocasiones, entre los propios coaches.

Se trata de una práctica "reactiva" y "difusa" en el mercado cliente, que no percibe una clara diferencia respecto *al team building* o la consultoría organizacional.

Aunque hay experiencias reales, muchas veces no se les da el nombre de "coaching de equipos". Suelen comenzar con demandas del tipo: "Nuestro equipo no es muy eficiente" o "El clima en este equipo es claramente mejorable", "¿Qué nos proponéis para trabajar en este aspecto?".

Los procesos duran entre 6 meses y un año y medio, interviniendo en las reuniones del equipo, así como en talleres puntuales. La mayoría intervienen en parejas.

La confidencialidad de los coaches, así como la máxima implicación y colaboración del máximo responsable del equipo, son fundamentales para el éxito.

Los expertos dicen que, aunque el tema, sus posibilidades, "suenan" muy bien a sus potenciales clientes, esa predisposición de partida no se traduce en un nivel equivalente de contratación.

Los principales clientes suelen ser comités de dirección y entornos comerciales, de empresas grandes y medianas.

Cuándo es útil un coaching de equipos.

Un proceso de coaching, dirigido a desarrollar las capacidades de un equipo, es una posibilidad para cualquier equipo en cualquier momento de su vida.

Dicho esto, en las distintas etapas del desarrollo de los equipos se pueden presentar situaciones o acontecimientos difíciles y que suponen un reto extraordinario para el equipo. Es entonces cuando puede ser especialmente valioso dotarse del apoyo de un

o una coach. Ya hemos mencionado algunas de estas situaciones, que incluimos entre las siguientes:

- En el momento de constitución del equipo, en la etapa inicial de su vida, puede ser especialmente recomendable un acompañamiento externo.
- El objetivo del proceso será ayudarle a sentar unas bases sólidas para su funcionamiento y entrenar a sus integrantes en las competencias esenciales.
- En momentos de cambios en la composición del equipo. Los procesos de salida de algunos de sus miembros y/o de acogida de otros nuevos deben de ser gestionados con ciertos criterios. Se trata de que el sistema los asimile de la mejor manera posible. Además, estos momentos de cambio constituyen buenas oportunidades para reinventar las relaciones y reasignar los roles dentro del equipo.
- Cuando existen conflictos o relaciones que no funcionan, y el equipo no es capaz de encontrar una salida constructiva. Un coach externo puede ayudar al equipo a comprender el conflicto, a enfocarse colectivamente a la solución y a acordar compromisos para su resolución.
- Cuando sus integrantes están desalineados con respecto a la tarea, puede ser valiosa la intervención de un coach para acompañar al equipo a encontrar su propósito y a reorientar los esfuerzos hacia los resultados.
- Cuando personas que individualmente obtienen excelentes resultados, no alcanzan ese nivel de desempeño trabajando en equipo para desarrollar un proyecto concreto. En esos casos, un coach puede ayudar al equipo a superar las limitaciones que interfieren en su acción conjunta.
- En momentos de fusiones de empresas, en los que es necesario integrar culturas distintas y recomponer o co-crear relaciones nuevas, establecer complicidades y lealtades al servicio de la nueva organización.
- En momentos de relevos generacionales, especialmente en empresas familiares, en los que suele ser necesario una transformación profunda del estilo de relaciones y es necesario trabajar la salida de los padres para dejar el lugar a los hijos y a los nuevos equipos que éstos constituyan.
- Cuando un equipo detecta que tiene problemas concretos de eficacia. Por ejemplo, cuando sus integrantes no se comunican adecuadamente, las reuniones no son efectivas, tienen dificultades para clarificar los roles de cada uno, etc. En estos casos, el coaching puede ayudar a desarrollar las competencias necesarias o a identificar las dinámicas específicas que entorpecen su desempeño.

- Cuando un equipo termina su actividad y quiere cerrar su ciclo de vida.

En estos casos, pueden requerir la figura de un coach que les acompañe en este proceso.

En todas estas situaciones, y seguramente en algunas otras más, un proceso de coaching de equipo es valioso. En todo caso, un coach interviene cuando el equipo considera que necesita algún tipo de apoyo para solventar un problema que han detectado, o tiene un desafío para el que considera que necesita un apoyo externo.

Ahora bien, puede ocurrir también que un equipo no tenga una dificultad o reto concreto, que funcione razonablemente bien y que, sin embargo, sus miembros sientan que tienen un potencial mayor al que son capaces de desplegar. Hay equipos que aspiran a más, buscan convertirse en un equipo extraordinario. En estos casos, la mirada externa de un coach puede ayudarles a encontrar dónde están sus fortalezas y limitaciones, para así liberar todo su potencial y crecer como equipo.

Riesgos del coaching de equipos.

Podemos mencionar los siguientes:

- Si no se aclara en las conversaciones previas el objetivo del coaching y sus límites, y si no se establece explícitamente el pacto de confidencialidad o no se diseña esta confidencialidad con la dirección. La empresa pudiera solicitar posteriormente información sobre los miembros del equipo o pedir una evaluación de cada persona. Atender a esta demanda supone traicionar la confianza que el equipo ha depositado en el coach y generar una situación de inseguridad y vulnerabilidad para los y las integrantes del equipo.
- Cuando el coach pierden su posición equidistante y de neutralidad, favoreciendo una relación privilegiada con la persona líder del equipo o alguno de sus miembros. Cuando el coach "toma partido" se resiente su credibilidad y se tambalea la confianza del equipo en el proceso.
- Cuando la coach permite que los miembros del equipo o la persona líder proporcionen información sobre el equipo y su situación en privado, fuera del espacio del coaching, con la pretensión de que sea el coach el que plantee las distintas cuestiones al equipo, o para buscar su complicidad. Y, en general, cuando el coach asume la responsabilidad del equipo y se hace cargo de sus dificultades con la intención de solucionarlas. Como dice John Withmore, "Si le doy mi consejo y fracasa, usted me culpará. He intercambiado mi consejo por su responsabilidad y éste, generalmente, no es un buen trato".

En todo caso, es importante tener en cuenta que hay una relación contractual y que pueden darse situaciones perversas, dinámicas en las que se generan relaciones que no son de potenciación de la autonomía del equipo, sino que generan una dependencia con quien desempeña el rol de coach.

El coaching de equipos es una disciplina emergente, que nació al amparo del coaching individual, aunque se prevé que consolidará pronto "carta de naturaleza" propia.

A día de hoy existe cierto consenso dentro de esa insuficiente consolidación de modelos en las bases conceptuales y del proceso, pero menos en las herramientas a utilizar.

El riesgo de confusión e intrusismo, como en la mayoría de las profesiones nuevas, y no regladas académicamente, es considerable.

Existe poca bibliografía sobre el coaching de equipos, especialmente en castellano, y muy pocos son los centros y programas que ofrecen formación en la disciplina.

2 Conclusiones

- El trabajo en equipo exige:
 - Tener un objetivo común.
 - Definir el propio interés/necesidad.
 - Definir el interés/necesidad del otro.
 - Mentalidad de humildad para apreciar y entender la diferencia uno/otro.
 - Creatividad y cooperación para elaborar un planteamiento superior a ambos, interesante (o más interesante) para los dos.
- Barreras del equipo:
 - Centrarme en mi "posición" y/o en su "posición" más que en intereses/necesidades.
 - Actitud defensiva. Prejuicios.
 - Afán de protagonismo. Creer que mis ideas son las buenas.
 - Mentalidad mía estrecha, cerrada a nuevas oportunidades.
- Principios positivos para los equipos:
 - No intentar crear un planteamiento común antes de definir yo el punto de vista de la otra persona a su entera satisfacción.
 - A mayor diferencia mayor oportunidad.

► Coaching Grupal y Coaching de Equipos (III)

- Afrontar los conflictos lo antes posible.
- Un líder siempre soluciona un problema mediante la alternativa yo gano-tú ganas.
- Con el poder no se solucionan conflictos, sólo se tapan y se agravan.
- El aprecio personal, decide la respuesta.
- El coaching de equipos es como el coaching individual, pero para un equipo natural que pasa por ciertos momentos claves de su vida o por ciertos problemas. Se distingue del coaching grupal, pues el grupal es con varias personas que tienen algo común (por ejemplo que son emprendedores), pero no forman un equipo.
- La metodología y estructura del proyecto es la misma que la tratada en los primeros temas de coaching individual.
- Los cuatro pasos a acometer, y que en la práctica se entrelazan constantemente, son:
 - Diagnóstico.
 - Objetivos.
 - Intervención.
 - Feedback.
 - Cierre.

Aplicación Práctica del Coaching en el Desarrollo del Talento (I)



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Introducción.....	3
2	Talento.....	4
2.1	Introducción:.....	4
2.2	Etimología:.....	4
2.3	Definición.....	4

Objetivos

En este tema aprenderás a:

1. Definir el significado de talento desde distintas perspectivas y marcos teóricos.
2. Identificar de dónde provienen las distintas facetas que se estudian en la gestión del talento.
3. Comprender y diferenciar los distintos modelos teóricos sobre talento.
4. Generalizar todos los conocimientos sobre talento aplicados al mundo de las organizaciones.
5. Saber aplicar programas de desarrollo de talento desde el liderazgo y el coaching.

"No tengo ningún talento en especial, sólo soy apasionadamente curioso"

Albert Einstein

"Utiliza en la vida los talentos que poseas, el bosque estaría muy silencioso si sólo cantasen los pájaros que mejor cantan"

Henry Van Dyke

1 Introducción

Este intangible se está volviendo muy valioso, ya que las empresas las conforman las personas que trabajan en ellas. De hecho, se podría incluso hablar de una guerra soterrada por el talento. Esto se puede observar desde el hecho de que hoy en día es muy difícil que un profesional desarrolle toda su carrera dentro de una misma compañía, cosa que hace años sí ocurría con bastante frecuencia. Hoy la movilidad de profesionales de una empresa a otra es una constante, que si bien es cierto que con los años de crisis ha disminuido bastante, es algo que ya forma parte de la cultura de los países desarrollados.

"Cuando la tierra era la base de la riqueza, las naciones se peleaban por ella. Lo mismo está ocurriendo en la actualidad con la gente con talento."

Stan Davis y Christopher Meyer, futureWEALTH

También se puede observar esto en el surgimiento de las empresas cazatalentos.

La definición de Talento no está del todo clara, y hay innumerables teorías sobre el mismo. Normalmente, cuando en las empresas se habla de "Gestión de Talento", se está hablando de la "Gestión por Competencias", haciendo una similitud entre Talento y Competencia.

Nos gustaría dar unas pinceladas diferentes para cada concepto, ya que aunque en el ámbito empresarial no se perciban, tener conciencia de las diferencias entre Talento y Competencia nos ayudará a ser mejores profesionales desde un conocimiento más amplio y profundo de ambos términos.

2 Talento

2.1 Introducción:

El estudio de algo tanpreciado como es el Talento, requiere de un enfoque multidisciplinar. Es decir, se puede estudiar desde diferentes ciencias tales como la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección, por citar sólo algunos ejemplos.

2.2 Etimología:

Talento proviene del latín *talentum*, y este del idioma griego *τάλαντον*, plato de la [balanza](#), peso. Los griegos y los romanos calculaban el precio de la mercancía desde su peso. Por lo que Talento vendría a significar: "Valor" o "Valía". En la [etimología](#) de esta acepción del término, destaca el hecho de que existiera una unidad monetaria del mundo antiguo, el [talento](#). De sobra conocida es la parábola de los talentos que explicó Jesús de Nazareth, Evangelio de San Mateo, capítulo 25, versículos14-30.

2.3 Definición

Su significado más popular en nuestro idioma es el de:

Aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia.

En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinónimos de él, entre ellos se encuentran excelencia, excepcionalidad, altas capacidades, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, superdotado, entre otros.

Sandra Berger (1997, 1990)

Esta autora señala que muchos autores hablan de "*Talento General o habilidad intelectual general*" para referirse a *sujetos que tienen altas puntuaciones en los tests de inteligencia, o por las informaciones que dan sobre ellos profesores y padres, sobre un alto nivel de vocabulario, memoria, conocimiento de vocablos y razonamiento abstracto.*

En cuanto a Talento Específico se refiere a *aquellos que sobresalen en el desempeño o tienen alto rendimiento en los tests de aptitudes en un área específica como pueden ser las matemáticas y el arte.*

Sisk

Dentro del mundo de la Empresa un claro ejemplo de Talento Especifico sería el del Liderazgo: el cual se define como *la habilidad para dirigir individuos o grupos hacia una decisión o acción común. Estos sujetos usan un grupo de destrezas, negocian en situaciones difíciles, tienen alto nivel de autoconfianza, de responsabilidad, de cooperación, tendencia a dominar, habilidad para adaptarse a nuevas situaciones* (Sisk, 1993).

Clasificación de Modelos sobre el Talento

Los modelos y las definiciones de talento, según los autores mencionados, se pueden clasificar o dividir en cuatro grupos:

- Orientados a rasgos de la personalidad o capacidades.
- Cognitivos.
- Orientados al logro.
- Orientados a lo sociocultural y psicosocial.

Orientación a los rasgos de la personalidad y a las capacidades.

Dentro de los orientados a los rasgos o a las capacidades, se encuentran los modelos utilizados por L.M. Terman, F. Galton, K. Pearson, A. Binet y H. Gardner.

Este tipo de modelos se caracterizan por **el énfasis que ponen en un solo rasgo: la inteligencia**, con la excepción de Gardner y de otros que hacen una propuestas de inteligencias múltiples y/o específicas, como se verá más adelante.

Estos modelos destacan el papel predominante de la inteligencia o de las aptitudes, siendo los primeros que intentaron definir las características del pensamiento excepcional, también conocida como Factor "g", y que se define como una "capacidad general y abstracta".

Nuestra clave, siempre ha sido contratar a gente muy inteligente.

Bill Gates.

- Su mérito

Tienen el mérito de haber sido los pioneros en el campo del estudio del talento y a partir de ellos surgen los otros tres grupos con el objetivo de superar las limitaciones de estos y hacen énfasis en otros aspectos tales como los procesos cognitivos, el rendimiento y los factores socioculturales.

Modelo de Howard Gardner: Inteligencias Múltiples

H. Gardner dio a conocer La teoría de las inteligencias múltiples por primera vez en 1983, en el libro "Frames of mind". Con ella desafió la noción de inteligencia general desde la hipótesis de que todas las capacidades intelectuales no pueden ser atrapadas en una sola medida de la inteligencia.

Definición de Talento según Gardner

Según este autor, la inteligencia se puede describir como:

Un conjunto de habilidades, talentos o destrezas mentales denominadas inteligencias.

Más tarde, fue precisando este concepto y plantea que la inteligencia es:

Un potencial biológico y psicológico, que puede realizarse en mayor o menor extensión como consecuencia de los factores experienciales, culturales y motivacionales que afectan a una persona.

Gardner propuso siete tipos de inteligencias:

- Definición de las inteligencias:

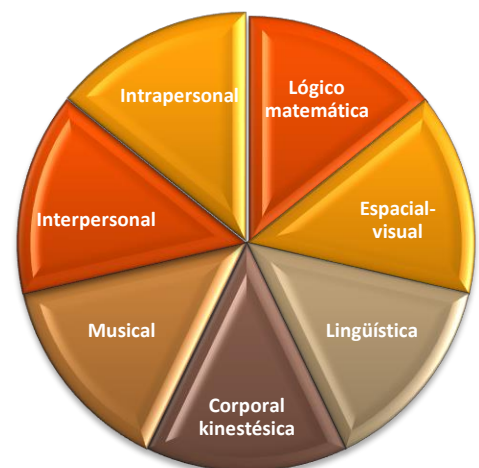
Habilidades o conjunto de habilidades que le permiten a un sujeto resolver problemas o crear productos que son trascendentales en un marco cultural determinado.

- Tipos de inteligencias:

1. Lingüística.
2. Lógico matemática.
3. Espacial.
4. Corporal.
5. Musical.
6. Interpersonal.
7. Extrapersonal.

Después, en 1995, propuso una octava:

8. Naturalista.



Para cada uno de esos tipos de inteligencia él escogió un representante sobre los cuales ha realizado estudios de casos. Ellos son: Pablo Picasso, Albert Einstein, Marta Graham, Igor Stravinsky, Sigmund Freud, T. S. Eliot, Mahatma Gandhi y Charles Darwin.

Inteligencias múltiples	Personas representantes
• 1. Lingüística • 2. Lógico-matemática • 3. Visual-Espacial • 4. Corporal-Kinestésica • 5. Musical-Rítmica • 6. Interpersonal • 7. Intrapersonal • 8. Naturalista	• 1. T.S Eliot • 2. Albert Einstein • 3. Pablo Picasso • 4. Marta Graham • 5. Igor Stravisky • 6. Mahatma Gandhi. • 7. Sigmund Freud • 8.Charles Darwin

Se trata de expertos de cada uno de los tipos de inteligencia propuestos.

Gardner no descarta que esos tipos de inteligencia puedan darse de forma combinada.

Aportaciones del modelo de Gardner

- La gran aportación: El factor "g" es muy difícil de medir, y un Cociente Intelectual (CI) alto tampoco asegura una realización excepcional en todas las áreas. De hecho, realizó estudios de sujetos muy talentosos en algunas áreas, que no lo eran en otras, como era el caso de un niño prodigio con el violín que tenía fracaso escolar.
- La necesidad de tener en cuenta las diversas áreas a la hora de realizar un diagnóstico, pues se puede ser talentoso en ciertos dominios solamente.
- El planteamiento de que los sujetos difieren en las áreas en que son prometedores, lo cual tiene implicaciones para el diagnóstico, pues indica que no sólo se deben usar tests de inteligencia general para su diagnóstico.

- Los elementos cognitivos hacia los cuales se debería dirigir el diagnóstico. Para ello, según el autor, hay que poner a los sujetos en contacto con actividades que tengan que ver con cada uno de los tipos de inteligencia.

Inconvenientes de Gardner

Sin embargo, y a pesar del gran aporte de este autor, su teoría no se puede utilizar como una teoría del Talento por sí sola, ya que sólo tiene en cuenta los elementos biológicos, y no pone ningún énfasis en los factores motivacionales ni ambientales.

Orientación a los componentes cognitivos.

En los modelos que se orientan hacia los componentes cognitivos y la memoria se incluyen los trabajos de Robert Sternberg en sus inicios (después desarrolló el modelo más sociocultural)-

En opinión de algunos autores, este enfoque es muy teórico aún y necesita de más verificación empírica. Se tienen grandes esperanzas en él, pues cuando madure más hará aportes útiles a la comprensión del talento sobre la base del estudio de los procesos cognitivos utilizados en la resolución de diferentes tareas.

Buscan reconocer los procesos, las estrategias y las estructuras cognitivas que permiten llegar a la realización superior. De esta manera, intentan dejar de lado la abstracción a la hora de llegar al talento, para intentar operativizarlo en algo más visible, como son los procesos de pensamiento.

- Ventajas:

La información que ofrecen sobre los mecanismos del funcionamiento intelectual que distingue a las personas talentosas de las que no lo son es muy valiosa

- Inconvenientes:

Tienen la limitación de que los estudios aún se desarrollan a nivel de laboratorio y en tareas experimentales, por lo que habría que estudiar si los resultados que ofrecen, también se dan en la vida real.

Orientación al logro y al rendimiento.

En los modelos orientados al logro o al rendimiento se encuentran las propuestas de W. Stern, los últimos trabajos de L. M. Terman, las propuestas actuales de John Feldhusen, y el conocido modelo de los tres aros de Joseph Renzulli.

En este grupo, es necesario resaltar las posiciones del psicólogo alemán Willian Stern porque, aunque fue el que acuñó el concepto de Cociente Intelectual (CI) desde 1916, él fue el primero en notar que **la inteligencia es una condición necesaria pero no**

suficiente para el desempeño sobresaliente y consideró la importancia de otros rasgos de la personalidad.

Terman en sus investigaciones iniciales, concibió el CI como único indicador de talento, tal como se apreció en la explicación de los modelos centrados en las capacidades, pero después de haber transcurrido varios años de su estudio longitudinal, incluyó el logro o el rendimiento como una conducta observable de talento que sirve de indicador.

- Su gran aportación:

La teoría de que son necesarios otros elementos para el desarrollo de la excelencia, tales como los de orden afectivo, motivacional, y volitivo y hacen distinciones entre la capacidad potencial y la capacidad realizada, donde media un proceso de intervención.

Son los modelos que más se acercan a la definición de Talento utilizada en el mundo empresarial, ya que añaden otros rasgos importantes para la consecución de objetivos, que es al fin y al cabo, lo que se busca en las empresas.

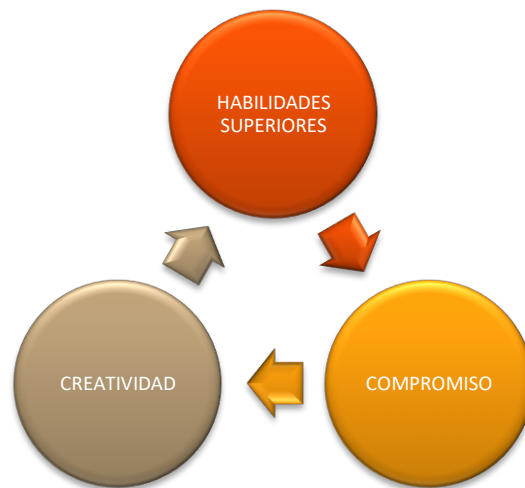
- Limitaciones:

No tienen en cuenta la influencia de los factores ambientales y, excluyen a personas talentosas que tienen bajo rendimiento, los cuales, como se comentó antes, se engloban bajo la denominación de talentosos desaprovechados.

Definiciones de Talento en los modelos de orientación al logro y al rendimiento

Algunos ejemplos de definiciones de Talento (o persona talentosa) de este grupo son:

- *Personas talentosas son aquellas que poseen aptitudes especiales en mecánica, ciencias, artes, relaciones sociales, como así también aquellos con una elevada inteligencia general (Scheifel).*
- *Sujeto con una capacidad intelectual superior a la media (normalmente por encima de 130), unas elevadas dotes creativas y una motivación intrínseca por el aprendizaje (Centro psicológico y educativo "Huerta del Rey". Valladolid, España, 1994, en Benito 1992).*
- *Es la combinación exitosa de las habilidades por encima del promedio, la creatividad y el compromiso ante la tarea (Renzulli, 1984).*



De este modelo hablamos en profundidad a continuación.

Modelo de Joseph Renzulli: Los tres aros.

La concepción de los tres aros de Joseph Renzulli plantea que el talento es fruto de la interacción exitosa de tres componentes:

1. La inteligencia o habilidades por encima del promedio
2. La creatividad
3. El compromiso con la tarea.

Se trata de una teoría que fue elaborada a partir del estudio de la eminencia adulta por lo que no es factible su uso con niños. Sin embargo, esta crítica ha sido refutada desde la utilización de esta teoría como base para un gran programa de desarrollo del talento en el ámbito docente llamado "Modelo de enriquecimiento escolar". En cualquier caso, esta sería una crítica que en el tema que nos ocupa: Talento en las organizaciones, no tendría cabida.

Hoy en día, este modelo es el más influyente de todas las teorías del talento y es el que más seguidores tiene.

Veamos cómo define cada una de las áreas de cada aro.

Inteligencia por encima de la media:

Las habilidades por encima del promedio se dividen en generales y específicas:

Habilidades generales:

- Altos niveles de pensamiento abstracto, razonamiento verbal y numérico, relaciones espaciales, memoria y fluidez de palabras.
- Adaptación a situaciones nuevas provenientes del ámbito externo.

- Automatización del procesamiento de la información y recuperación de la información selectiva.

Habilidades específicas:

- Aplicación de la combinación de varias habilidades generales en una o más áreas generalizadas del conocimiento o del desempeño (arte, liderazgo, administración).
- Capacidad para la adquisición y uso apropiado del conocimiento formal, técnico, logístico y estrategias en la solución de un problema particular.
- Capacidad para separar la información relevante asociada con un problema particular o área de estudio o desempeño.

En los últimos años, Renzulli ha ido especificando y explicando más su teoría.

Plantea que la inteligencia es un factor necesario pero no determinante y que sólo se precisa de un CI de 116 o que el sujeto esté ubicado en un percentil superior a 75. Esta es la inteligencia mínima requerida para el alto desempeño según su teoría.

Creatividad:

- Fluidez, flexibilidad y originalidad de pensamiento.
- Apertura a la experiencia, receptividad ante lo nuevo y diferente en el pensamiento, las acciones y los productos propios y de los demás.
- Curiosidad, especulación, juegos mentales, correr riesgos en el pensamiento y la acción.
- Sensibilidad a los detalles, características estéticas de ideas y cosas.

Compromiso con la tarea:

- Altos niveles de intereses, entusiasmo, fascinación e implicación en un problema particular, área de estudio o forma de expresión humana.
- Capacidad para perseverar, resistencia, determinación, trabajo fuerte y práctica dedicada.
- Auto-confianza, fuerte ego, libre de sentimientos de inferioridad, dirección al logro.
- Habilidad para identificar problemas significativos dentro de un área especializada
- Capacidad para cambiar hacia mejores canales de comunicación y desarrollo dentro de un campo dado mantenimiento de la apertura del yo, desarrollo del sentido estético, calidad y excelencia en el trabajo propio y en el de otros.

Aportaciones.

Un elemento muy interesante de esta teoría, es que llama la atención acerca de conductas no cognitivas como el compromiso con la tarea, pone de manifiesto la interacción dinámica entre los diferentes componentes y es portadora de una amplia flexibilidad en los procedimientos de selección, de manera que el talento se ve como una manifestación del potencial humano.

Orientación a los elementos socioculturales y psicosociales

Los autores de este tipo de teoría son Sternberg, A. Tannenbaum, M. Csikszentmihalyi y E. Robinson; P. Haensly, C.R. Reynolds y W.R. Nash y los de R. Albert y M. Runco, según el criterio de F. Mönks y E. Masson (1993).

Estos autores no proponen modelos de talento en sí mismos, sino más bien han ofrecido sus opiniones al respecto en diferentes artículos, con mayor o menor nivel de amplitud.

Individuo que excede señaladamente al promedio de ejecución en cualquier campo en función de criterios sociales específicos y en el marco de valores culturales (Anastasi, 1970)

Los modelos socioculturales y psicosociales tienen en cuenta el impacto del entorno que rodea al sujeto. Dentro de los elementos sociales, se atiende a la influencia del macroambiente donde están incluidas:

- La orientación económica
- La orientación política
- Los valores culturales dominantes.

Estos modelos resaltan el papel de los factores culturales para definir el talento, relativizan el concepto y lo restringen a un ámbito cultural determinado. De esta manera, no son necesarios los mismos requisitos y capacidades para ser considerado talentoso en Nueva York y en el desierto africano.

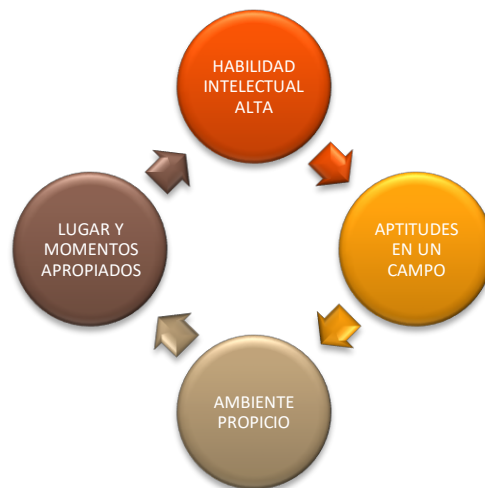
Con ello, se quiere significar que la sociedad y la cultura determinan qué tipo de productos poseen valor para ser considerados dignos de un talento especial. Además, señalan la importancia del entorno social y familiar, como elementos que potencian o dificultan el desarrollo del sujeto talentoso.

- Su gran aportación

El hecho de valorar la influencia de las condiciones sociales.

Al introducir nuevos elementos polémicos en este tema no forman parte del estudio del talento porque no se centran en el sujeto, sino en las cuestiones sociales, siendo éstas las que forman parte de sus componentes, como por ejemplo en la definición de Wallace y Adams:

Está formado por una habilidad intelectual general alta, por las aptitudes en un campo, un ambiente propicio y la oportunidad de estar en el lugar conveniente en el momento apropiado.



- La polémica

¿El talento nace, o se hace?

Con ellos se retoma la vieja polémica que surge de la interrogante de que si el talento nace o se hace. Hoy predominan las posiciones interaccionistas que reconocen la importancia de ambos factores (los sociales y los biológicos) siendo una posición más integral.

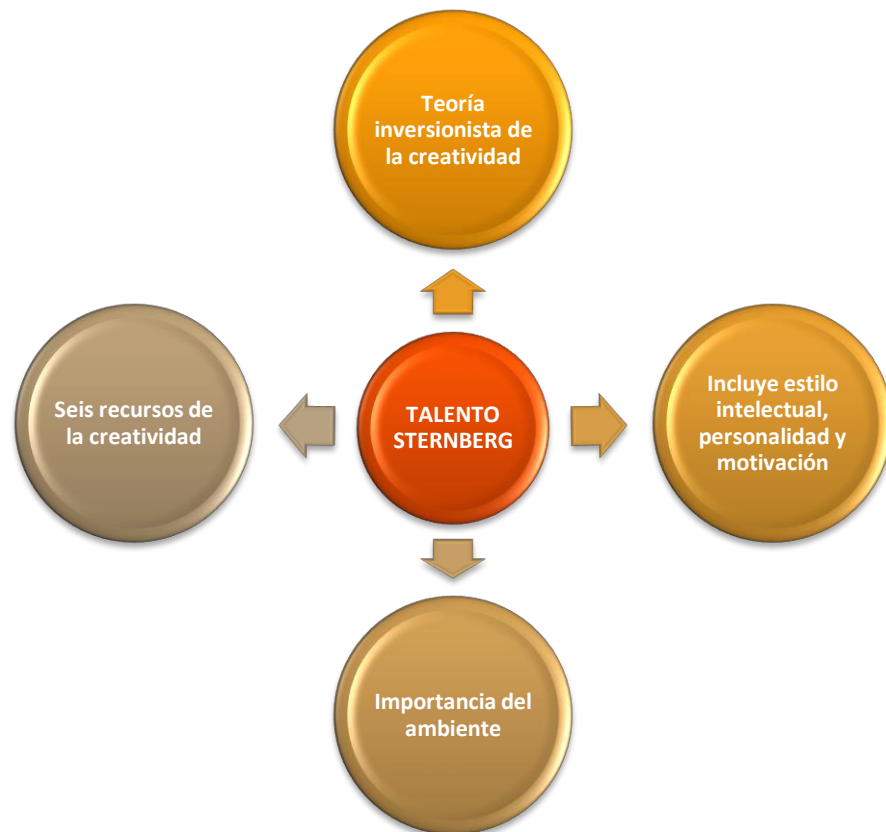
La superdotación es una habilidad sobresaliente (potencial o demostrada) que puede ser intelectual expresiva o práctica en un dominio comparada con otros de la misma edad y oportunidad. (Arnold, Noble, Subotnik, 1996).

Modelo de Robert Sternberg: Teoría Inversionista de la creatividad

Se trata de uno de los autores más prolíficos en la creación científica.

Sus concepciones acerca del tema se basan en cuatro aspectos.

1. Lo analiza a partir de la metáfora inversionista de la creatividad.
2. El talento va más allá de lo cognitivo e incluye el estilo intelectual, la personalidad y la motivación como partes integrantes de él.
3. El hecho de que un sujeto sea denominado talentoso no depende de él sino del ambiente en que se desarrolla y es evaluado.
4. El talento creativo involucra los seis recursos que conforman su teoría de la creatividad.



La teoría inversionista de la creatividad

La teoría de la creatividad de Sternberg, difundida en numerosos artículos y libros, se denomina "Teoría inversionista de la creatividad", estableciendo una analogía con el lenguaje del mercado de valores.

La síntesis de ella se resume en comprar 'a la baja' y vender 'al alza'.

Según Sternberg, las personas para ser creativos tienen que actuar como si fueran inversionistas.

En el campo de las ideas, una persona que compra a la baja es aquella que quiere generar y promover ideas nuevas e incluso extrañas, y rechaza las ideas convencionales y populares que otros compran.

Después cuando la idea, que se compró a la baja, alcanza valor en la sociedad, en la medida en que otros, al fin, reconocen su valor, se vende a la alza. Esto no quiere decir que se vendan ideas prematuramente o que se sostengan mientras se hacen comunes u obsoletas.

Sternberg reconoce que hay personas que tienen un potencial creativo que permanece latente sin manifestarse de modo observable, pero su teoría se refiere a la realización creativa, al talento creativo manifiesto abiertamente.

Creatividad en Sternberg

La creatividad, para Sternberg, está formada por seis componentes:

1. La inteligencia.
2. El conocimiento.
3. Los estilos de pensamiento.
4. La personalidad.
5. La motivación.
6. El contexto ambiental.

Estos son los recursos que se necesitan para crear, para ser un buen inversionista en el mercado de las ideas y producir un trabajo creativo.

Aplicación Práctica del Coaching en el Desarrollo del Talento (II)



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	¿Se Puede Desarrollar el Talento?	3
1.1	Nuevas Tendencias: Neurociencia y contexto	3
1.2	Factores que influyen en el contexto de las organizaciones	3
1.3	Concepto de persona	4
1.4	La Cultura de la Organización	6
1.5	Otras medidas estratégicas	8
2	Cómo Desarrollar el Talento con el Coaching	12
3	Conclusiones	14
4	Bibliografía	15

1 ¿Se Puede Desarrollar el Talento?

1.1 Nuevas Tendencias: Neurociencia y contexto.

Los estudios y experimentos sobre este tema son múltiples, y muy conocidos, como el experimento de *Hawthorne* llevado a cabo en una fábrica de *Western Electric Company* en EEUU por Elton Mayo en el que buscaba estudiar la relación entre la iluminación y la calidad del trabajo y se encontró con un estudio sobre motivación en toda regla, ya que resultó que las operarias trabajaban mejor y estaban más motivadas por el simple hecho de ser observadas y formar parte de un "experimento tan interesante" según ellas mismas lo calificaban.

Para poder contestar a esta pregunta desde otra perspectiva, vamos a "echar mano" de una de las teorías más modernas sobre el aprendizaje humano: la Neurociencia.

Hasta hace pocos años se creía que nuestro cerebro era estático e inmutable, que nacíamos con un número determinado de neuronas que iban perdiéndose con el paso del tiempo y que nuestros genes heredados condicionaban nuestra inteligencia.

Actualmente, debido al progreso de los experimentos realizados por la moderna neurociencia, sabemos que existe la neuroplasticidad, una propiedad del sistema nervioso que le permite adaptarse continuamente a las experiencias vitales.

Nuestro cerebro es extraordinariamente plástico, pudiéndose adaptar su actividad y cambiar su estructura de forma significativa a lo largo de la vida. La experiencia modifica nuestro cerebro continuamente, fortaleciendo o debilitando las sinapsis que conectan las neuronas. Este proceso se conoce como aprendizaje. Independientemente del declive natural que conlleva la vejez, el aprendizaje se puede producir a cualquier edad, somos capaces de generar nuevas neuronas y **nuestra inteligencia no es fija ni inmutable**.

Por lo tanto, el aprendizaje es continuo, y en él influyen poderosamente las emociones, y en las emociones a su vez, influye poderosamente el tipo de organización en la que nos encontramos.

1.2 Factores que influyen en el contexto de las organizaciones

Los tres factores que destacamos para que el talento se pueda desarrollar al máximo son:

1. El concepto de "persona".
2. La cultura de la organización.
3. Las políticas de gestión de Talento desde RRHH.

1.3 Concepto de persona

Esta definición es un aspecto fundamental de la gestión moderna de personas, y en este sentido, la gestión del talento humano se basa en tres principios básicos fundamentales:

Las personas son:

1. Seres humanos: con personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Esta nueva idea choca frontalmente con la idea de personas como "recursos".

Personas como recursos

- Empleados aislados en los cargos.
- Horario establecido con rigidez.
- Preocupación por las normas y reglas.
- Subordinación al jefe.
- Fidelidad a la organización.
- Dependencia de la jefatura.
- Alineación en relación con la organización.
- Énfasis en la especialización.
- Ejecutoras de tareas.
- Énfasis en las destrezas manuales.
- Mano de obra.

Personas como socias

- Colaboradores agrupados en equipos.
- Metas negociadas y compartidas.
- Preocupación por los resultados.
- Atención y satisfacción del cliente.
- Vinculación a la misión y a la visión.
- Interdependencia entre colegas y equipo.
- Participación y compromiso.
- Énfasis en la ética y la responsabilidad.
- Proveedores de actividades.
- Énfasis en el conocimiento.
- Inteligencia y talento.

1.4 La Cultura de la Organización

Definición de Cultura Organizacional

Se puede decir que el conjunto de creencias y supuestos compartidos en una empresa, forman su cultura. Ésta es la que condiciona y determina la estrategia, políticas y organización.

Por ejemplo, una organización centralizada no puede pasar a ser descentralizada sólo por cambiar el organigrama, también hay que modificar las creencias básicas para lograr el cambio.

También, según este esquema mental compartido, la empresa en su conjunto puede captar amenazas, u oportunidades.

El tipo de cultura, por lo tanto, también implica un grado de responsabilidad en todos los empleados, y un management superior, o no. Por eso, el cambio de mentalidad y de los supuestos básicos en los directivos de una empresa, va más allá de su desarrollo personal y profesional, ya que tiene un claro impacto en la organización en la que se encuentran, a todos los niveles.

► Aplicación Práctica del Coaching en el Desarrollo del Talento (II)



El talento sólo podría desarrollarse de forma óptima en una Cultura Empresarial de Confianza C, en la que los supuestos básicos y la filosofía de fondo fuesen los adecuados para el desarrollo de la comunicación y las personas (José M^a. Sergio y Ana Cardona, Del Miedo a la Confianza, 2002)

Los supuestos básicos

La filosofía de cada cultura empresarial se asienta sobre supuestos básicos, lo cuales son premisas en las que basamos toda la lógica posterior. Los supuestos han sido asimilados de manera inconsciente y sin previo análisis. No los cuestionamos, los damos por válidos y verdaderos. Suelen ir enunciados a modo de afirmación, y son inconscientes: nos movemos por ellos, pero eso no quiere decir que los conozcamos, ya que se han ido forjando poco a poco a partir de experiencias vitales.

Los supuestos básicos en que basamos nuestro comportamiento suelen ser vivenciales, y se pueden confundir con los supuestos racionales. Se pueden modificar, pero es un proceso lento (en caso de que no se dé una circunstancia impactante que los modifique de raíz).

Como ejemplos de supuestos básicos de una Cultura de Confianza podríamos poner:

- "La persona tiende a mejorar los entornos en los que se encuentra de forma natural".
- "La persona está más motivado al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización".
- "La persona promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades".

- "La capacidad de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario".

Supuestos básicos disfuncionales.

Son especialmente rígidos, y por lo tanto difíciles de modificar. Esto hace que el comportamiento también sea rígido, y así se cierra el círculo vicioso. Los supuestos y los hábitos adquiridos se alimentan mutuamente sin dar lugar a nuevas alternativas.

Son inconscientes, y difíciles de admitir.

Distorsionan la realidad, y por lo tanto sólo admiten evidencias que reafirmen los propios supuestos.

Dan lugar a conductas estereotipadas e inflexibles, provocan parálisis o todo lo contrario: reacciones exageradas, producen estrés y ansiedad, y no permiten a la persona ni al entorno evolucionar.

En cuanto al contenido, suelen ser negativos y desalentadores.

Ejemplos de supuestos básicos disfuncionales sobre el Talento en una organización:

- El talento es innato, y ante eso hay poco más que se pueda hacer.
- Pertenecer a la alta dirección implica ser talentoso.
- Cultivar el talento es responsabilidad individual.
- Para cultivar el talento basta un buen plan de capacitación y un motivante Plan de Compensaciones.
- La Gestión de Talento consiste en mantener una lista de empleados inteligentes.
- El talento es "algo especial" difícil de explicar que no tiene todo el mundo.
- El talento es inteligencia (entendiendo la inteligencia como habilidad técnica).

Para llegar a gestionar el Talento de manera adecuada, lo primero que habría que hacer es desmontar estos supuestos básicos erróneos.

1.5 Otras medidas estratégicas.

¿Por qué es tan importante gestionar el Talento desde las medidas estratégicas?

- Porque cualquier problema que cause insatisfacción en los empleados de una organización (clima, salario, trato directivo, visión de futuro...) se irá haciendo más grande con el paso del tiempo, y los mejores se irán a otras organizaciones.

- Porque hoy en día es tan importante mejorar por un lado la productividad el desempeño en el trabajo, como la satisfacción y fidelidad de los empleados.
- Porque el talento humano es LO ÚNICO capaz de proporcionar la chispa creativa en cualquier organización.

Qué tipo de Talentos hay que gestionar

- Talento directivo → Para conseguir que las cosas sucedan.
- Talento comercial → Para fidelizar al mercado y atraer nuevos clientes.
- Talento técnico → Para encontrar nuevas soluciones técnicas.
- Talento creativo → A todos los niveles para crear nuevas oportunidades.
- Talento humano → Para la mejora de las relaciones positivas.

¿Desde qué vías o áreas se puede gestionar el talento?

Hay que hacer un **enfoque integral**, en el que entren las políticas de atracción de talento, selección de talento, integración de talento, desarrollo de talento y retención del mismo.

1. Atraer Talento:

Conseguir una **Identidad de Marca Atractiva**, que permita generar fidelidad de sus colaboradores y atraer a los mejores profesionales a través de políticas de recursos humanos acordes a los valores de la compañía.

Para ello hay que :

- Invertir en las políticas de atracción del talento.
- Originalidad. Si buscamos innovación, necesitamos diversidad, perfiles diferentes, con diferentes experiencias de vida. Para ello hay que ir sitios diferentes y ser original con los anuncios en prensa. La originalidad es idea para seducir al talento innovador.
- El éxito atrae al éxito. Dar a conocer aquello que la organización hace bien.
- Seleccionar en base a aptitudes, a actitudes, a la capacidad de compromiso, mentalidad y a lo que es capaz de hacer. Un profesional comprometido con su organización está motivado a aportar y a pertenecer a ella
- Tratar bien en todos los sentidos a los profesionales de la empresa.

- Tener un buen programa de acogida a los nuevos. Un profesional no suele acordarse de lo que le dijeron el primer día de trabajo, pero sí de cómo le hicieron sentir, y eso puede marcar toda su carrera.

2. Seleccionar talento:

Adecuar e Implantar los estándares para los puestos de trabajo de la Compañía con el fin de:

- Optimizar el proceso de selección externo
- Evaluar el ajuste puesto/personas a nivel interno.
- Con el objetivo de:
- Seleccionar a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar.

3. Integrar talento:

Crear y elaborar **Herramientas, y Procesos de Gestión de los Recursos Humanos** que permita aplicar políticas internas tales como: Modelo de Liderazgo, Evaluación del Desempeño, Sistema de Compensación y Beneficios, Modelo de Competencias, entre otros, con el fin de retener y fidelizar a los mejores profesionales de la firma.

Generar un entorno organizativo, que cree el valor al profesional, y que lo motive a aportar y a continuar en la empresa.

Dependen de la estrategia de la empresa, así como de sus valores y su cultura empresarial, que es la que sostiene todo lo demás.

Algunos métodos para aumentar el valor profesional pueden ser:

- La mejor forma de aumentar la productividad es crear valor al profesional, por lo tanto se trata de una necesidad. Se trata de una cuestión puramente económica.
- Tener claro qué es lo que la empresa va a aportar al profesional para que éste se comprometa. Esta proposición de valor debe ser la real, y no la deseada. Es básico para la atracción y retención del talento.
- Hay que conocer a la competencia en profundidad para saber qué es lo que ofrece al profesional y poder diferenciarnos de ella.
- Humanizar la empresa. Lo mejor para diferenciarse y para retener a los profesionales es la retribución intangible: empleabilidad, equilibrio entre la vida profesional y la personal, compartir una misión... dependerá de lo que la empresa pueda (o quiera) aportar.

4. Desarrollar del talento:

Teniendo en cuenta el nivel de desempeño y de desarrollo competencial de los colaboradores, el objetivo es definir herramientas y aportar recursos que permitan a los directores desarrollar a sus colaboradores y potenciar a los equipos de trabajo.

- Es mejor la promoción interna que hacer llegar a un "súper-profesional" a dirigir a quienes están sobradamente preparados para promocionar y llevan tiempo siéndole fieles a la compañía. La desmotivación y búsqueda de otro trabajo está asegurada.
- Implantar métodos y herramientas para identificar a los *HiPot* (profesionales de alto potencial).
- Formar y desarrollar. El talento se desarrolla dentro de la organización. Es difícil que de forma individual y sin apoyo ese talento pueda destacar.
- El desarrollo es más complejo y a veces requiere herramientas delicadas para algunas culturas como el *feedback 360º*, *Development Center*, *Assessment Center*, *Coaching*, *Mentoring*... Por eso las empresas más admiradas se apoyan en el desarrollo, mientras que el resto lo hacen en la formación tradicional.

5. Retener al profesional con talento:

Cuando se habla del mundo del comportamiento, no existe una fórmula secreta o mágica que nos dé la clave. No somos máquinas, y por eso se pueden dar recomendaciones, se puede estudiar el comportamiento humano y predecirlo, pero nunca (y menos mal) con la exactitud que muchos querían (los que buscan subordinados, y no colaboradores).

Partiendo de esta premisa, los métodos para retener el talento podrían ser:

- Partir de una base sólida: una buena selección de personal en base a conocimientos, pero también en base a competencias, intereses y actitudes.
- Desarrollo continuo del talento individual y seguimiento de los procesos de desarrollo.
- Muy importante sería el **tipo de Liderazgo** con el que los profesionales se ven "obligados" a trabajar. Un jefe que trabaja desde el miedo, es una puerta de salida segura para quien realmente tiene talento, y una personalidad y desarrollo emocional bien encaminados resultan atractivos para las personas talentosas que acaban por quedarse.

La Rotación de un empleado con talento, además de suponer una pérdida de productividad, tiene más efectos:

1. Si el profesional es una persona admirada o apreciada en su equipo, su marcha puede producir efectos negativos entre sus compañeros y, por supuesto en el talento organizativo (piensa en su propia experiencia y en la sensación que le quedo cuando un compañero suyo al que apreciaba se cambió de empresa por descontento en su compañía.)
2. Si además tiene posibilidades de prescribir a antiguos colegas (hecho que aumenta cuando es un directivo), puede provocar una rotación en cadena.

Modelo tradicional versus Gestión por Competencias.

En realidad no se puede hablar de una *gestión del talento* tradicional, ya que el concepto de gestión de talento conlleva en sí mismo un enfoque nuevo.

Antes, en las organizaciones, se encontraba el *"jefe de personal"*, y lo que ahora conocemos como *Departamento de RRHH* era un departamento que se dedicaba exclusivamente a redactar los contratos laborales, y a gestionar las nóminas.

Por lo tanto, la selección se hacía en base a una biografía, a unos rasgos de personalidad que se le podían presuponer al candidato en una entrevista de selección menos estructurada, y las promociones internas se realizaban por antigüedad en la organización, o por "contactos", más que por una consecución de objetivos marcada con antelación, y unas competencias profesionales demostradas.

Hoy en día, todo eso ha cambiado, y el marco en el que se trabaja es radicalmente diferente.

Hay quien incluso se niega a hablar de los profesionales como "recursos", a pesar de que el concepto de Recursos Humanos esté tan implantado. Se habla de personas, de profesionales, de talento, de creatividad, de cultura empresarial y de cómo conseguir sacar el máximo partido del talento que hay en una empresa desde el desarrollo y el cuidado de sus profesionales.

2 Cómo Desarrollar el Talento con el Coaching

Partiendo del análisis de la situación actual y de todo lo comentado hasta ahora, y haciendo un planteamiento realista:

- Elección de los directivos o personas "clave" en los cuales la empresa tiene interés en realizar un coaching de desarrollo de la excelencia individual y directiva y de sus talentos. El coachee deberá estar siempre de acuerdo en

realizar el proceso, que le exigirá un pequeño trabajo adicional y unos ciertos compromisos con su mejora profesional.

- Primera/s entrevistas y diagnósticos: Realización de un diagnóstico directivo concreto, que detalle el nivel adquirido de cada uno de los hábitos o competencias o talentos buscados en el directivo para esta organización concreta. Este diagnóstico se realizará mediante una entrevista personal, y una serie de cuestionarios. Se pueden utilizar muchos test de diagnóstico, tanto de personalidad como de eficacia, etc... Tales diagnósticos son personales y confidenciales, sólo para la persona que va a realizar el proceso de coaching. También puede realizarse un *feedback* 360°, imprescindible para saber qué piensan los jefes, compañeros y colaboradores del directivo.
- Entrevista de devolución del diagnóstico: Se hablará con el ejecutivo para explicarle lo que se ha observado, los hábitos, talentos, competencias que tiene desarrollados de manera más o menos óptima, y aquellos en los que se debería mejorar. El fin de esta entrevista es contrastar si él tiene esa misma percepción, y si está de acuerdo con trabajar en esos puntos en concreto. De no ser así, habría que seguir dialogando con él para ver en qué piensa él que debería mejorar. En esta misma entrevista, ya se le dan las instrucciones para que elabore personalmente su Plan de Desarrollo Directivo/Personal.
- Entrevista para fijar objetivos de desarrollo desde el Diagnóstico y Plan personal. Realización de un Contrato Personal de Compromiso en su Desarrollo en el que el coach se compromete a ayudarle a lograr esos objetivos, y el interesado se compromete a trabajar para el mismo fin.
- Hasta aquí, las entrevistas suelen ser de una hora y media de duración, o a veces incluso más (Entrevista de diagnóstico, Entrevista de devolución del Diagnóstico, y Entrevista de establecimiento de objetivos).
- Entrevistas de Desarrollo: en estas entrevistas se trabajará a fondo sobre los objetivos, se irán desarrollando poco a poco, poniendo en práctica, revisando, y se irá confirmando si el Plan de acción es efectivo o no, buscando siempre la excelencia en el proceso de coaching y la mejora profesional y personal del coachee, que es el mayor interesado de que todo vaya bien.
- Evaluación del proceso, con el mismo coachee se ve la situación inicial y la situación final y se evalúa el progreso. Puede haber un informe final para la empresa que no rompa la confidencialidad y un informe también para el coachee, de manera que dé unas pautas de trabajo futuro. Se podría volver a pasar algún test o diagnóstico o evaluación tras un año o un período extenso de

tiempo, de manera que obtengamos la foto de inicio del proceso y la foto final, con la evolución alcanzada.

- El coach queda a disposición del interesado, vía e-mail o telefónica, para cualquier consulta que éste necesite.
- El proyecto no será superior a un año, con flexibilidad, según necesidades.

Recuerda:

El coaching es un proceso muy a medida, en donde el compromiso del coachee es fundamental.

3 Conclusiones

- Tal y como hemos visto, las teorías sobre el talento son innumerables, y hablan sobre multitud de factores que influyen en el desarrollo del talento.
- Si hacemos un breve resumen de todas las teorías vistas, y dado que todas ellas aportan algo de luz sobre este tema tan opaco e interesante a la vez,, se podría decir que en talento influyen:
 - La inteligencia general.
 - Las inteligencias múltiples.
 - La inteligencia analítica.
 - La inteligencia divergente.
 - La inteligencia práctica.
 - Los estilos de pensamiento.
 - Los estilos cognitivos.
 - La personalidad.
 - La creatividad.
 - La motivación.
 - La orientación al logro.
 - El ambiente.
- Tomemos el último de todos estos factores: el ambiente, y con él, volvamos a la eterna pregunta que lanzaban los mayores defensores de la teoría de la importancia del ambiente en el desarrollo del talento: ¿El talento, nace o se hace?
- Y sobre todo: ¿Se puede desarrollar el talento en las organizaciones?

► Aplicación Práctica del Coaching en el Desarrollo del Talento (II)

- Hay que tener un correcto concepto de lo que significa ser persona. También debemos crear culturas de confianza en las organizaciones para que el talento fluya hacia arriba y por fin cuidar las políticas de Recursos Humanos-
- El talento se puede descubrir, atraer, seleccionar, integrar, desarrollar y retener.
- El coaching es una herramienta magnífica para el desarrollo del talento en las empresas y organizaciones.

Otros Desarrollos del Talento, los Programas de Mentoring Corporativos (I)



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	¿Qué es el Mentoring?	3
1.1	Definición:.....	3
1.2	Por qué surge el mentoring:	5
1.3	Ventajas para la empresa:	5
1.4	Quién es un buen Mentor:	6
1.5	Quién es un buen tutelado (protege):.....	6
1.6	La figura del coordinador:	7
1.7	Tipos de mentoring:	8
1.8	Mentoring y coaching:	9

Objetivos:

En este tema aprenderás a:

1. Diferenciar entre mentoring y coaching.
2. Aplicar programas de Mentoring en la organización.
3. Identificar las distintas formas de gestionar a los profesionales desde su situación actual.
4. Comprender y diferenciar las necesidades de cada profesional a partir de su manera de actuar y comportarse.
5. Recordar la importancia de adecuar las actuaciones desde el departamento de RRHH dependiendo de cada profesional.
6. Conocer y distinguir las distintas maneras de gestionar el talento en cada profesional.

1 ¿Qué es el Mentoring?

El incremento de la fuerte competencia a nivel de mercados, el fenómeno de la globalización, la crisis económica de la que tanto nos está costando salir, la alucinante evolución de nuevas tecnologías complejas, la inmigración, el cambio demográfico, los nuevos sistemas de control, la necesidad de mayor diferenciación, el auge de Internet y de las redes sociales, la necesidad de reducir precios y la tremenda exigencia de servicio de los clientes son, entre otros, requerimientos que hacen cada vez más necesaria, para el éxito empresarial, la introducción de cambios drásticos en la gestión integral de la empresa y de las personas. En el corazón de esa gestión está el cambio más difícil de todos: el logro de una cultura de confianza y responsabilidad, a base del desarrollo de un fuerte liderazgo en todos los niveles de la empresa, que permita la introducción efectiva de la estrategia proyectada y el logro de resultados económicos correspondiente, valorando adecuadamente a la personas que lo hacen posible.

1.1 Definición:

El mentoring es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado o *protégé*), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.

Se trata de un proceso no sólo aplicable a los nuevos empleados sino que es especialmente eficaz para trabajadores ya contratados susceptibles de ser promocionados en un futuro próximo.

Mentoring no es coaching y coaching no es mentoring. Es una diferencia importante de apreciar. En palabras sencillas el mentoring es un proceso en el cual un veterano de mucha experiencia y conocimiento, lo vuelca todo en el nuevo. El concepto viene de Mentor, el anciano que Ulises dejó encargado de Telémaco, para que le instruyera en todo lo concerniente al gobierno y a la vida, mientras él estaba fuera en sus famosos viajes.

Los procesos de mentoring en las empresas tienen como finalidad esa transmisión de saber hacer de los más experimentados hacia los más jóvenes. El enriquecimiento es tremendo.

Veámoslo despacio. Para Ricardo Palomo y Cristina Casado, el origen del término Mentoring se remonta muy lejanamente en el tiempo, concretamente a la Grecia Mitológica. En la obra de Homero "La Odisea", Ulises, rey de Ítaca, encomienda a Mentor Alcímida toda su casa y la educación de su hijo Telémaco en el momento en el que parte para la Guerra de Troya (tradicionalmente fechada entre 1193 a.C.-1183 a.C.) Como consecuencia de esta influencia clásica, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) define el término mentor como Consejero o guía y el Diccionario de Uso del Español María Moliner (1998) lo define en su primera acepción como "hombre encargado de la educación de un joven" y en su segunda, como "persona que aconseja, guía o inspira a otra".

Sin embargo, otros autores (Huang y Lynch, 1995) defienden que, pese a que el término como tal tiene su origen en la antigua Grecia, el concepto deriva de las prácticas llevadas a cabo por tres reyes chinos, Yao, Shun y Yu entre 2333 y 2177 a.C. Los citados autores sostienen que en la sucesión que se llevó a cabo entre los soberanos referidos se pusieron en práctica muchos de los elementos de lo que hoy consideramos parte del Mentoring, por lo que, pese a la importancia del antecedente clásico, los citados autores sitúan el precedente chino con anterioridad al griego.

Independientemente de su origen, en la moderna literatura de diversas disciplinas (Management, Psicología Social, Sociología, Gestión del Conocimiento...) han aparecido con fuerza estudios sobre Mentoring desde finales de los años setenta del siglo XX (Kanter, 1977; Phillips, 1977; Collins & Scott, 1978). Como consecuencia del interés que ha despertado la temática y de su amplia aplicación en entornos empresariales, son multitud las definiciones del concepto. Friday, Friday & Green (2004) realizan una reconceptualización reciente del término partiendo de un estudio en profundidad de las definiciones existentes en la literatura. Como consecuencia del estudio se aporta una definición para el concepto Mentoring que pretende ser universal: **El Mentoring es el proceso de guía que se establece entre un mentor y un tutelado. Con objeto de**

completar la aportación, se define igualmente el término mentor como sabio y confiable consejero o guía.

El Mentoring es pues un proceso de mejora en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero Senior y un protegido Junior. La relación que se establece supone beneficios para todas las partes implicadas. El tutelado, atendiendo a los estudios empíricos realizados sobre la temática, obtiene mejoras en su carrera profesional en relación a ascensos, mayores ingresos, mayores satisfacciones en el entorno laboral y socialización en el puesto de trabajo. Por otro lado los mentores se benefician de promociones aceleradas, reputación y satisfacción personal. Por último las organizaciones se benefician de una mayor motivación de los empleados, menores tasas de movilidad laboral y el mejoramiento de las capacidades de liderazgo y desarrollo que se produce en su seno, contando con empleados más adaptables, deseosos de compartir sus conocimientos con otros y capaces de enfrentarse a una toma de decisiones con mayores garantías.

Tres son los factores demográficos que influyen en la productividad de la relación de Mentoring: en primer lugar la duración, en segundo lugar el tipo (formal e informal) y por último la composición demográfica de la relación (Sexo y raza, principalmente).

Los dos primeros factores están interconectados, demostrándose que las relaciones de Mentoring de tipo informal duran más y producen un desarrollo profesional mayor que las relaciones formales. En lo que a las composiciones demográficas de las relaciones se refiere, también las diferentes características del binomio afectan al resultado final del proceso, produciéndose mejores resultados en el caso en el que ambas partes compartan raza y sexo.

1.2 Por qué surge el mentoring:

Las empresas necesitan profesionales capaces de afrontar los cambios con iniciativa y creatividad rápidamente, que gestionen equipos, los motiven y ejerzan como líderes.

En el contexto competitivo actual, los profesionales con dotes de liderazgo son imprescindibles para la empresa. Realizar con ellos un proceso de mentoring es fundamental. También se necesita optimizar los recursos y explotar al máximo el talento del personal, cualquiera que sea.

1.3 Ventajas para la empresa:

- Mejora la productividad y los resultados.

- El programa desarrolla y transforma a un profesional en alguien con una más dilatada experiencia y con gran potencial de liderazgo.
- Incrementa la retención de personal y el compromiso de éstos con la empresa.
- La empresa aumenta su capital intelectual.
- El profesional desarrolla por sí mismo sus capacidades personales y profesionales.

1.4 Quién es un buen Mentor:

Los buenos mentores muestran su gran experiencia, todos ellos han pasado por las fases de ejecutores, directores y consejeros de sociedades han estado al frente de proyectos empresariales de enorme valor económico y han contribuido a la creación de riqueza con su desarrollo porque tienen la capacidad de anticiparse y de orientarse hacia la ejecución.

Ellos se comprometen a compartir sus conocimientos, dedicando tiempo y esfuerzo, porque haciéndolo no los pierden sino que, al compartirlos, siguen enseñando a aquellos profesionales que por su potencial pueden desempeñar un papel trascendente en la vida empresarial.

- Deseo de ayudar y desarrollar personas.
- Con experiencia empresarial.
- Credibilidad.
- Dispone de tiempo.
- Compromiso.
- Sabe compartir.
- Habilidades interpersonales.
- Es guía, motivador.
- Innovador y creativo.

Un mentor, como se puede concluir, peina canas, me sorprende que haya procesos de mentoring en los que los mentores son personas de treinta a cuarenta años.

1.5 Quién es un buen tutelado (protege):

- Un profesional con mente abierta.
- Con ganas de aprender y desarrollarse.

- Responsable, curioso, ambicioso.
- Pide ayuda, pero sabe lo que quiere.
- Con habilidades interpersonales.
- Proactivo.
- De gran capacidad de comunicación.

La persona u organización interesadas en un mentoring, deberán:

- 1º Detectar los problemas.
- 2º Experimentar nuevas técnicas.
- 3º Iniciar actividades de aprendizaje continuas.
- 4º Identificar lo que se necesita del mentor.
- 5º Plan de acción.

Dentro del proceso será clave: la comunicación, un buen clima de relación, una cultura de feedback tanto del tutelado, como del mentor.

1.6 La figura del coordinador:

Es una figura vital para el éxito. Mantiene la finalidad y los objetivos del proceso, tanto para los participantes como para la organización.

- Conoce bien a la organización.
- Tiene habilidades interpersonales.
- Gestiona conflictos y problemas entre mentor y tutelado. Mediador.
- Proporciona feedback al mentor y al tutelado.
- Evalúa los beneficios para todos.
- Selecciona, empareja, orienta.
- Con experiencia en RRHH.
- Conoce la estrategia y los planes de negocio.
- Resuelve dudas e incertidumbres que puedan surgir.
- Facilita el crecimiento del tutelado.
- Promociona el programa-
- Mantiene el compromiso de todos.

1.7 Tipos de mentoring:

- **Mentoring situacional:** Se da cuando el tutelado proporciona un informe y el mentor acude en su ayuda, cuidando no intervenir demasiado.
- **Mentoring formal:** se formulan previamente los objetivos, con toda precisión, para poder medirlos posteriormente, se destacan en ese tipo de mentoring tres figuras que son el mentor, el tutelado y el coordinador, éste hace que el programa funcione dando apoyo, y vigilando la definición de los objetivos.
- **Mentoring informal:** este se aplica por periodos cortos, donde los tutelados son conducidos por el mentor, y los hace compartir experiencias, habilidades y competencias. A veces es simplemente la continuación de un mentoring formal.

Similitudes y diferencias entre coaching y mentoring:

Ambas requieren técnicas interpersonales bien desarrolladas	El mentoring inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, mientras el coaching lo hace partiendo de las propias posibilidades del individuo
Ambas acortan la curva del aprendizaje	El mentoring suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral.
Ambos tienen como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad del individuo	Los mentores suelen tener experiencia a nivel de gestión empresarial avanzada, y conocimiento
Ambos potencian la proyección del individuo. Pero prestan apoyo a la persona si titubea	Los mentores dan consejos y opiniones mientras que el coaching evoca respuestas en el individuo
Ambos requieren la capacidad de crear confianza	Los mentores están reconocidos como expertos en su materia
Ambos apoyan sin quitar responsabilidad al individuo	Los mentores poseen un considerable poder de influencia para impulsar la carrera profesional

1.8 Mentoring y coaching:

De nuevo para Ricardo Palomo y Cristina Casado, el mentoring suele a menudo confundirse con el coaching o considerarse como un sinónimo del mismo. El mentoring es una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito y dotado de experiencia en la vida y un conocimiento más específico más amplio. Puede ser un compañero de profesión que conoce a fondo tu especialidad y te aconseja y anima.

Tradicionalmente, el mentoring constituía una relación jerárquica en la que alguien de mayor edad y más erudito transmitía su sabiduría, conocimientos y consejos a alguien más joven, enérgico y dinámico, pero menos experto. Sin embargo, desde una concepción más moderna, las relaciones de mentoring se basan en una **alianza de aprendizaje** más mutua, igual y de colaboración. Aspecto que también caracteriza al proceso de coaching. Así pues, entre ambos procesos existen diversas similitudes pero también importantes diferencias.

Entre las similitudes más destacables se encuentra el hecho de que ambas tienen como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad del individuo; ambos se centran en el aprendizaje y el desarrollo para mejorar las técnicas y competencias; además potencian la proyección del individuo, pero prestan su apoyo a la persona si titubea o no sabe qué camino tomar; apoyan constantemente pero sin olvidarse que la responsabilidad es del individuo. Ambos pueden hacer las veces de orientación profesional para revisar los objetivos laborales e identificar los valores, la visión y los puntos fuertes en el trabajo.

Por su parte, las diferencias más importantes son las siguientes: El mentoring inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, mientras que el coaching lo hace partiendo de las propias posibilidades del individuo. Aunque a los coaches se les consideran profesionales de amplia experiencia empresarial, los mentores están reconocidos como expertos en la materia específica que tutorizan, es decir se trata de recursos con mayores competencias técnicas. El mentoring suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral. Los mentores poseen un considerable poder e influencia para impulsar la carrera profesional del individuo y recomendar ascensos. Los mentores transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión y/o organización, mientras que el coaching está más relacionado con la exploración y desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo.

Como hemos podido comprobar son diversos aspectos los que separa ambos procesos, pero también son procesos que pueden integrarse y complementarse: un proceso de mentoring puede evolucionar hacia uno de coaching. De la misma forma, cuando el coach y

el coachee han completado la intervención formal de coaching (establecimiento de objetivos, desarrollo e implantación satisfactoria de un plan de acción), el tutor puede pasar a desempeñar una función afín a la de un mentor: el coach y el individuo podrían reunirse una vez al mes o cada dos meses, y el coach desempeñaría un rol de orientación y apoyo del individuo, ofreciéndole consejo profesional.

Ejemplo: Mi mentor, en una empresa de telecomunicaciones en la que entré de prácticas y del que aprendí muchísimo, había cumplido con amplitud los sesenta años de edad.

Recuerda:

El mentoring no es formación, ni consultoría, ni asesoría, ni una terapia especial, ni coaching. Distingamos cada una de ellas para ponerlas en su lugar.

Eso sí, puede haber programas de desarrollo muy ambiciosos y completos que utilicen varias de estas opciones.

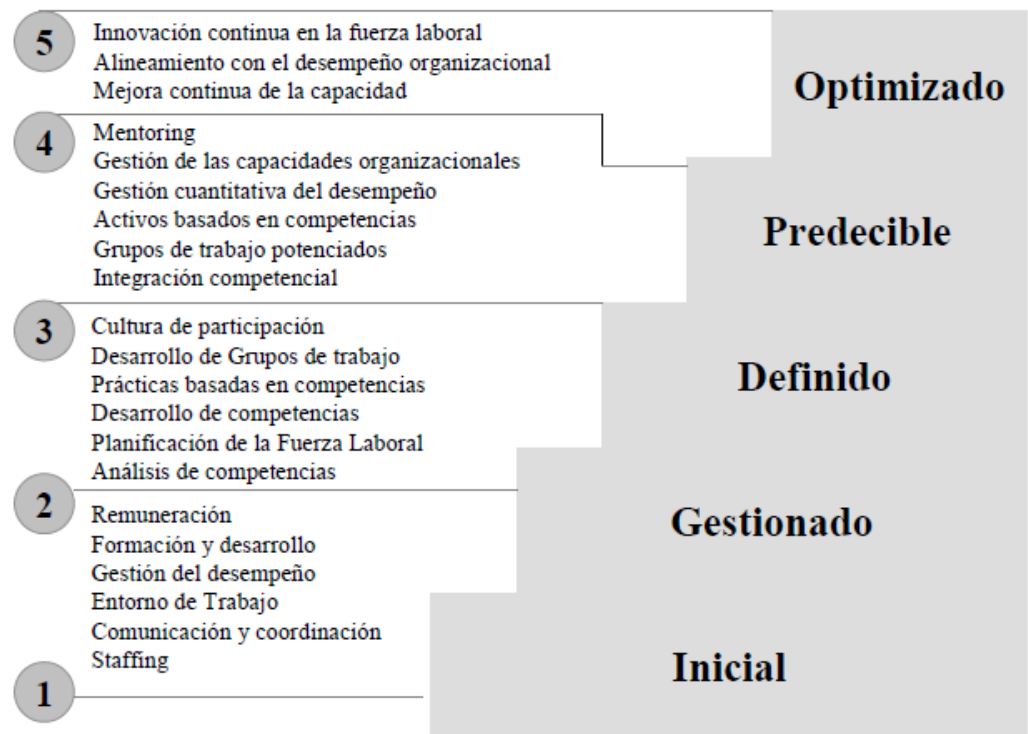
Personas a las que les conviene un mentoring:

Probablemente, una de las propuestas teóricas más completa y ambiciosa es la desarrollada por el *Software Engineering Institute* dependiente de la Universidad estadounidense *Carnegie-Mellon*. Auspiciados por la citada institución, un conjunto de investigadores del área de la Ingeniería del Software y la Gestión de Recursos Humanos han desarrollado un conjunto de modelos para ayudar a las organizaciones a la gestión y el desarrollo de capital intelectual. Se trata de People-CMM (Curtis et al, 2001), que, basada en las prácticas más exitosas en el ámbito de los recursos humanos, la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional, constituye una guía para el establecimiento de dichas prácticas con el objetivo de lograr la mejora continua de las capacidades de la fuerza laboral de la organización. **El objetivo último es mejorar la capacidad de las organizaciones a la hora de atraer, formar, motivar, organizar y retener sus recursos humanos.**

People CMM proporciona una hoja de ruta para poner en práctica las prácticas de recursos humanos de forma progresiva. Cada nivel progresivo establecido, que la iniciativa denomina Nivel de Madurez establece un conjunto de prácticas que han de ser llevadas a cabo con objeto de que **dicho Nivel de Madurez** sea alcanzado. Los niveles de madurez se encuentran presentes en la Figura.

Como se puede apreciar, Mentoring es una de las Áreas de Proceso del nivel 4 (Predecible). El Mentoring tanto formal como informal está presente en diversas áreas de proceso de niveles inferiores (por ejemplo se establece que el Mentoring y el Coaching en el nivel Definido son prácticas informales), pero en el nivel 4 las actividades de Mentoring están

organizadas específicamente de forma que las competencias seleccionadas son desarrolladas por mentores seleccionados y formados de forma específica para sus asignaciones. En los niveles inferiores, que también incluyen actividades de Mentoring, las competencias desarrolladas son seleccionadas y desarrolladas en base a la experiencia del mentor, y no a un procedimiento documentado. Las relaciones entre el mentor y el tutelado se rigen en el nivel 4 por acuerdos documentados que establecen las reglas del juego en la relación. De forma periódica las relaciones son evaluadas con el propósito de dilucidar si los objetivos de las actividades de Mentoring han sido alcanzados o, por el contrario, si necesita mejoras para satisfacerlos.



Mentoring tradicional y e-Mentoring:

La diferencia principal entre el Mentoring tradicional y el e-Mentoring (que en algún caso se ha denominado virtual Mentoring) es que en el primero las relaciones entre los participantes son cara a cara, mientras que en el segundo, pese a que el primer contacto suele realizarse

cara a cara, los siguientes suelen realizarse de forma electrónica, ya sea utilizando e-mail, Chat, web o foros. El e-Mentoring es capaz de trascender las barreras organizacionales y geográficas, hacen las relaciones con las elites empresariales más fluidas, economiza costes, reduce los impactos de las diferencias de estatus haciéndolo más igualitario. El auge del e-Mentoring ha supuesto la aparición de multitud de sitios Web que ofrecen diversos servicios relacionados con la actividad.

El proceso de Mentoring, cómo se desarrolla un programa:

Todo programa de mentoring tiene cuatro fases diferenciadas:

- 1ª Inicio, orientación, cimentación. Empezar a construir relaciones entre mentor y tutelado, que se conozcan bien, que estudien los objetivos a lograr y que planifiquen las sesiones.
- 2ª Desarrollo del aprendizaje. Se sigue un periodo de estabilidad, se es más realista. El tutelado toma las riendas de su futuro y empieza a actuar conforme a los consejos del mentor. Va alcanzando los objetivos. Hay sesiones regulares de seguimiento y feedback.
- 3ª Separación y fin de la relación. Una vez conseguidos los objetivos y habiendo trabajado duro, acaba el programa. Se identifican nuevos objetivos junto con el mentor, para que el tutelado, ya solo, los vaya alcanzando por sus propios medios. La relación formal acaba, no la de amistad seguramente, o la informal.
- 4ª Redefinición de la relación. Al acabar la relación formal y comenzar una nueva, la informal o de amistad, es necesario definir estos nuevos límites. Se ha madurado conjuntamente y hemos acabado siendo compañeros, pero somos diferentes y tenemos caminos separados, aunque pueda haber un apoyo y cierta guía, sobre todo amistad.

Beneficios de un programa de mentoring:

- Mejora el rendimiento y la productividad.
- El clima laboral resulta más positivo.
- Desarrollo de habilidades de todo tipo, técnicas y directivas.
- Se potencia el talento.
- Se promociona a los mejores.
- Se recluta y retiene al personal.
- Se reduce la rotación del personal.

- Aumenta el aprendizaje de muchos campos en los empleados.

Problemas posibles que nos encontremos:

- Falta de interés de los mentores.
- Distancia física, equipos en remoto.
- No hay tiempo, vivimos de urgencias.
- No hay química entre la pareja asignada, mentor y tutelado.
- Influencia negativa de compañeros.
- Creer que se sabe mentorizar.
- Sobrecarga de trabajo, distancia entre sesiones.
- No empatizar ni comprender los problemas de todos.
- No hay compromiso por parte del tutelado.
- Siente el tutelado que se le explota.
- La organización no apoya ni entiende el proceso, tampoco la alta dirección.
- Se infravalora por parte de todos.
- La cultura de la organización atenta contra este tipo de actividades.

Las bases del éxito para el mentoring:

- La selección de los mentores.
- La experiencia del mentor.
- Encuentros continuos entre el mentor y el tutelado. Por lo menos una vez al mes.
- Vender las ventajas y beneficios del proceso a todos: mentores, tutelados, alta dirección y organización en general.
- Aplicarlo estratégicamente para retener y captar talento.
- Herramienta estratégica de desarrollo y formación.
- Apoyo por parte de la alta dirección.
- Invertir en tiempo y recursos.
- Establecer un coordinador del proceso.
- Formar a los mentores y tutelados.

- Emparejar con atención y cuidado.
- Realizar un seguimiento y control. Evaluar el programa.

Un programa de mentoring supone mucho esfuerzo para todos y los resultados son muy buenos, merece la pena invertir en tiempo, ilusión, recursos, herramientas, energía. La recompensa está asegurada: retener a los mejores y desarrollar a los empleados de alto potencial.

Otros Desarrollos del Talento, los Programas de Mentoring Corporativos (II)



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	Gestionar los Profesionales de la Organización. Primer Escalón, los Tóxicos.....	3
1.1	Los tóxicos. Su identificación.....	3
1.2	Cómo lidiar con ellas de manera personal.....	4

1 Gestionar los Profesionales de la Organización. Primer Escalón, los Tóxicos

1.1 Los tóxicos. Su identificación.

Lo primero que vamos a hacer es identificar de manera personal si efectivamente te encuentras ante un compañero o jefe tóxico. ¿Serán ellos buenos sujetos para un mentoring o coaching?

Hay profesionales (compañeros y jefes) tóxicos que incluso dicen ser tus amigos, tus colegas, pero sus acciones duelen, ya que su conducta no es la propia de un compañero de trabajo en el que apoyarse y con el que trabajar en equipo. Los puedes reconocer por las siguientes características:

- 1 Camuflan sus sentimientos de egoísmo.
- 2 Cuando se tratan de sus problemas, tanto profesionales como personales, ocupan muchas de tus horas explicándotelo todo pero no esperes lo mismo si eres tú quién necesita ser escuchado *"me coges en un mal momento", "estoy muy liado, te llamo"*.
- 3 Suelen romper sus promesas, usando para ello excusas "baratas" *"¡Cuando te cuente lo que me ha pasado lo vas a entender!"*.
- 4 Siempre quieren estar por delante de ti, y aunque te resulte difícil de aceptar, no te felicitan ante tus logros, es más, o bien los minimizan o se los apropian, etc. y te quieren hacer creer que es por tu bien. En estos casos, te dejan sin argumentos porque lo tienen todo muy hilado, pero en el fondo te estás sintiendo muy mal porque aunque no lo reconozcas estás captando la jugarreta.
- 5 No saben guardar un secreto, y cuentan aquello que les pediste que no contara.
- 6 Cuentan tus meteduras de pata como si no fuese una crítica y fuese lo más normal contar ese tipo de cosas.
- 7 Son manipuladores, de manera que acabas creyendo que si los alejas de ti, podrían dañar tu imagen profesional.
- 8 Son los protagonistas de todas las conversaciones y no les gusta cambiar de tema porque se encuentran el mejor tema de conversación posible.
- 9 Te dicen abiertamente que tu trabajo no sirve, o que lo has hecho mal, sin más dilaciones

- 10 Se quejan de continuo de su situación, cuando de hecho es mucho mejor que la tuya.
- 11 Son muy negativos, y siempre te dicen que todo irá mal, que se puede torcer...
- 12 Te hacen creer que eres imprescindible pero te pagan mal.
- 13 Te cuentan sus penas mientras se llenan los bolsillos para que no le pidas más.

Por supuesto, no se cumplen todas estas características en todos los profesionales tóxicos.

Un reciente estudio del Departamento de Ciencias Biológicas y Psicología Clínica de la *Universidad Friedrich Schiller*, en Alemania, descubrió que la exposición a estímulos que causan fuertes emociones negativas, causan el mismo tipo de consecuencias que se tiene cuando se lidia con personas tóxicas, es decir, causa a los sujetos una respuesta del estrés. Las personas tóxicas conducen el cerebro de los que están a su alrededor a un estado de estrés que debe ser evitado a toda costa.

1.2 Cómo lidiar con ellas de manera personal.

A continuación, señalaremos 20 estrategias (muchas de ellas enumeradas por el guionista Travis Bradberry, en Forbes), para manejar mejor estos factores de estrés, junto con otras estrategias que pueden ser de utilidad para quienes tienen que convivir día a día con estas bombas de relojería emocional:

1 Establecer límites (especialmente con los que se quejan):

Quienes se encuentran cerca de un profesional quejica, se sienten presionados para escuchar quejas porque no quieren ser vistos como insensibles o groseros, pero hay una línea muy fina entre prestar atención de forma comprensiva y ser absorbido por la espiral emocional negativa.

Para ello es importante el uso de la empatía, no desde la definición que todos conocemos de "ponernos en los zapatos del otro", ya que desde ese prisma se entrará en esa espiral no deseada. Hablamos de la empatía definida como: La capacidad de escuchar al otro y entenderle, sabiendo que yo siento, percibo y entiendo la vida de otra manera. Es decir, con distanciamiento, sin entrar en los zapatos del que se está quejando todo el tiempo, pero respetando su forma de ver las cosas.

2 No entrar al trapo:

Las personas exitosas saben lo importante que es vivir para luchar otro día, sobre todo cuando tu oponente es una persona tóxica. Se les puede escuchar, pero

siempre sabiendo que es su problema, y que es bueno entrar en su juego de quejas, envidias, chismorreos...

3 Ser consciente de las propias emociones:

Saber qué piensa uno de verdad, y cómo se siente, es crucial para distanciarse no acabar confundiendo con ese bombardeo de negatividad. Mantener una distancia emocional requiere conciencia. Cuando una persona se encuentra con un compañero de trabajo que intenta desconcentrarlo, a veces es mejor simplemente sonreír y asentir, y si va a tener que enderezarlo, lo mejor es dar un poco de tiempo para planificar la mejor manera de hacerlo.

4 No dejar que nadie limite nuestra felicidad:

Para quienes son el blanco de los compañeros chismosos, es importante tener en cuenta que la sensación de placer y satisfacción no pueden derivar de las opiniones de los demás sobre ellos, ya que de ser así dejan de ser dueños de su propia felicidad. Aunque sea imposible desligarse de lo que los demás piensan de nosotros, no hay necesidad de compararse con los demás. Por lo tanto, no importa lo que la gente está pensando o haciendo, la autoestima viene de adentro.

5 No centrarse en los problemas, sólo en las soluciones:

Donde se enfoca la atención determina el estado emocional que vamos a generar, por eso es bueno no quedarse atrapado en la queja, la envidia, el enfado del otro, sino intentar buscar soluciones.

6 No quedarse mentalmente y emocionalmente atrapado en la ofensa:

Las personas emocionalmente inteligentes dejan pasar las cosas rápido, quizá desde su mayor entendimiento de que el problema no es de ellos, sino del otro, que no puede evitar actuar de esa manera. Eso no quiere decir que se olviden las cosas, sino que se liberan de lo sucedido y pueden seguir adelante. Tampoco esto quiere decir que le dará otra oportunidad al que se ha equivocado. Los exitosos no están dispuestos a ser afectados innecesariamente por los errores de los demás, por lo que siempre son asertivos en protegerse de daños futuros.

7 Ignorar los pensamientos negativos:

Sentirse mal cuando alguien nos trata mal es normal, y no hay de malo en ello, pero no que dejar que estas emociones y sentimientos pensamientos intensifiquen la negatividad. La negatividad es algo real y provoca una espiral de emociones, de donde es difícil salir.

8 Utilizar un sistema de apoyo:

Es tentador, pero totalmente ineficaz, tratar de enfrentarlo solo. Para hacer frente a la gente tóxica, es necesario reconocer debilidades en su acercamiento a ellos. Esto significa pedir ayuda a su sistema de apoyo, para tener otra perspectiva sobre la persona difícil. Algo tan simple como explicar la situación puede dar lugar a esta nueva perspectiva. La mayoría de las veces, la gente puede ver una solución que usted no ve, porque no están tan involucrados emocionalmente en la situación.

9 Prestar más atención a la energía de las personas que te rodean.

Si tienes una perspectiva amigable, a veces puede ser difícil reconocer a las personas tóxicas en tu vida. Sin embargo, aprender a percibir la energía de alguien puede ayudarte a identificar la negatividad de forma más fácil.

10 Aceptar a las personas por quiénes son.

Las personalidades tóxicas solo son tóxicas si te afectan de forma negativa. Puedes ser amigo de personas que se enfurecen o de personas negativas. Esto no significa necesariamente que haya algo malo con ellas. Aceptar a las personas por quienes son y cómo son, sin que nos influyan puede ser una alternativa.

11 Aceptarse a uno mismo.

No es fácil convivir con este tipo de profesionales, aceptar que uno a veces no puede o no quiere estar ahí no es malo. No hay que caerle bien a todo el mundo, ni mucho menos ser el blanco de nadie. Es importante no perder de vista la propia perspectiva.

12 No tratar de cambiar a las personas.

No se puede cambiar a otra persona, solo a uno mismo.

13 Aprender a ignorar.

No prestar atención a aquello que no nos gusta oír o que nos está haciendo daño. Buscar excusas para alejarse o pensar en otras cosas, cortar cuanto antes son estrategias que pueden funcionar.

14 Pensar en las necesidades y deseos propios.

¿Qué es lo más importante para mí? ¿Qué es lo que quiero obtener en el trabajo?

15 Tomar decisiones propias.

Tomar las decisiones que haya que tomar, para bien o para mal, y aceptar las consecuencias.

16 No tomar como excusa a la persona tóxica para dejarse llevar.

Decir: "sería feliz si X fuera diferente" es solo otra forma de decir: "no estoy a cargo de mi propia vida". No dejar que la existencia de este tipo de personas marquen nuestras vidas.

17 Tomarse descansos con personas que suban la energía.

Rodearse de personas optimistas, animadas y felices.

18 Ser positivo.

Usar el ejemplo motivacional de la persona más positiva de tu vida para guiarte lejos de las personas tóxicas. Mantenerse animado, aceptar y hacer cumplidos mostrando gratitud, y sonreír pueden ayudar bastante.

19 Satisfacer las necesidades básicas

Si nos encontramos bajo el efecto de una persona tóxica y tenemos que lidiar día a día con ella, es importante dormir bien, comer bien, no tomar excitantes en exceso (cafeína, tabaco...) Así como cubrir también las necesidades sociales positivas básicas.

20 Distinguir a una persona tóxica de otra que está pasando por un mal momento.

Hay momentos en los que todos necesitamos dónde apoyarnos, y podemos pecar de hacerlo en exceso si la situación por la que estamos pasando nos supera. Esto le puede ocurrir a cualquiera y no por ello somos personas tóxicas. Cuando uno es el apoyo de alguien que finalmente acaba superando el bache, la relación suele salir reforzada de manera positiva.

21 Qué hacer con los profesionales tóxicos desde la Organización.

Para una empresa, las consecuencias económicas del acoso de los tóxicos no son despreciables. El deterioro de la atmósfera de trabajo conduce a una disminución importante de la eficacia o el rendimiento del grupo o equipo de trabajo.

La gestión del conflicto se convierte en la principal preocupación de los agresores y de los agredidos, y a veces incluso de los testigos, que dejan de concentrarse en sus tareas. Las pérdidas para la empresa pueden alcanzar entonces proporciones importantes: por un lado, por la disminución de la calidad del trabajo; y, por otro, por el aumento de los costes debidos al absentismo.

Por añadidura, puede suceder que el fenómeno se invierta. La empresa se convierte entonces en una víctima de los individuos que la dirigen. Los depredadores, cuya única preocupación es la de mantenerse en un sistema que los revalorice, terminan por agotar todos sus recursos.

El acoso es siempre el resultado de un conflicto. Hay que averiguar si ese conflicto se debe al carácter de las personas implicadas o si, por contra, es una consecuencia de la misma estructura de la empresa. No todos los conflictos degeneran en un acoso. También son necesarios otros factores, como una deshumanización de las relaciones laborales, la omnipotencia de la empresa y su complicidad con el individuo perverso.

No podemos esperar a que cada empleado lidie con este tipo de personas por su cuenta, menos todavía si se ha cruzado la delgada línea entre la toxicidad y el acoso moral y del que sin ninguna duda **la empresa tiene que hacerse cargo y además es perfectamente responsable.**

Para ello, hay que seguir determinadas recomendaciones a la hora de gestionar personas, no sólo desde el departamento de RRHH, sino también desde cualquier tipo de dirección de departamento, equipo, sucursal, sección, etc.

Realizar desde el departamento de RRHH un protocolo de actuación en caso de acoso y discriminación.

- En el que queden perfectamente definido qué entiende por acoso la compañía.
- En el que quede claro los pasos a seguir para identificar a posibles trabajadores tóxicos, sin frivolizar sobre el tema porque requiere un estudio a fondo de las conductas
- Analizar el patrón de conductas que puedan presentarse desde el punto de vista de las características individuales y del rendimiento profesional.
- Ofrecer los pasos a seguir y se faciliten vías de denuncia de acoso: un mail para el acoso, un teléfono de contacto, una persona de referencia para denunciar este tipo de situaciones en el departamento de RRHH...
- Ofrecer las medidas que se tomarán en caso de darse por ciertas las quejas, tanto hacia el acosador, como hacia el apoyo a la víctima de acoso.
- Anunciar el protocolo de actuación y comunicar de manera abierta el compromiso por parte de la compañía de no permitir este tipo de actuación, así como el camino a seguir en caso de acoso.
- Intentar remediar los problemas de acoso mediante formación, charlas, dinámica de grupos, entrevistas, cambios de puesto de trabajo o de departamentos, etc.

- Si todas las vías posibles establecidas en el protocolo fracasan, entonces la única salida posible sería el despido. Un empleado tóxico es un mal ejemplo en la organización. Igual que en el caso de virus, la organización debe tratar de deshacerse de un empleado tóxico cuanto antes para evitar que el daño a la organización se convierta en una situación irreversible.

Escuchar las quejas de los profesionales.

- Escuchar a quienes quieran denunciar y no quitarles importancia ni justificarlas. Es cierto que no todas las quejas de acoso llegan a ser ciertas. Hay situaciones de conflicto por temas de personalidades que no encajan; por formas de hacer y trabajar diferentes o por puntos de vista y métodos encontrados, que no por ello dan lugar al acoso moral. En este caso estaríamos ante un conflicto. Pero es el deber de la compañía realizar algún tipo de investigación al respecto para clarificar hasta qué punto se está ante un conflicto, o ante una situación real de acoso.

Conflicto “normal”	Acoso laboral
Conductas agresivas esporádicas, ocasionales	Conductas sistemáticas, repetidas en el tiempo
Sin objetivo premeditado	Existen objetivos: renuncia, despido u otros
Habitualmente implica solo dos trabajadores	En general, es grupo de trabajadores que acosa a una sola persona
Existen conductas hacia todos los trabajadores	Los comportamientos se dirigen hacia uno o unos pocos trabajadores
Suele haber simetría, igualdad entre los protagonistas	Muchas veces existe asimetría
Roles y tareas claramente definidos	Ambigüedad de roles y funciones
Discrepancias explícitas	Discrepancias implícitas
Confrontaciones ocasionales	Confrontaciones frecuentes
Estilo de comunicación sincero, directo y eficiente	Comunicación evasiva
Objetivos comunes y compartidos	Los objetivos no son comunes ni compartidos

- Mejorar la comunicación en los equipos de trabajo, así como promover el feedback constructivo. No dejar que haya faltas de respeto desde el principio y atajar cualquier salida de tono desde el principio.
- Hay que intervenir desde el primer momento que observa un comportamiento inadecuado o un rendimiento bajo. Es preciso analizar la situación, dar a la persona una nueva oportunidad. Hay que hacer todo lo que esté en nuestra mano para reconducir la conducta "tóxica" del trabajador; se trata de encontrar y preparar al empleado para que sea capaz de hacer la autocrítica; al mismo tiempo, se trata de preparar al resto de los empleados para sepan detectar a algún compañero tóxico y tengan los mecanismos necesarios para evitar las conductas tóxicas, en la medida de lo posible.
- Si el asunto va a más, ponerlo en conocimiento de la dirección y si es necesario de RRHH.
- Utilizar políticas de formación y desarrollo de un liderazgo basado en la confianza.
- Trabajar en la generación de una cultura de confianza y de respeto, desde la identificación de los valores que se quiere imprimir. Hacer de la cultura y los valores un estandarte, que no sean "de boquilla".
- Trabajar para integrar un modelo de liderazgo válido, que no lleve a conductas de acoso, sino todo lo contrario, que eleven la motivación de los empleados.
- Eliminar al máximo la acción de las personas tóxicas desde el despido o la reubicación a puestos de trabajo más aislados.

Conocer los indicadores.

Estar al tanto desde los departamentos de RRHH y en colaboración con Dirección, de los indicadores y las características de las empresas en las que este tipo de conductas se dan con mayor facilidad, para realizar evaluaciones periódicas sobre este tipo de indicadores.

Los entornos que favorecen este tipo de comportamientos se caracterizan por:

- Lugares de trabajo con alto grado de estrés y escasa seguridad en el empleo, como puede ser el caso de algunas multinacionales reacias a contratar personal de forma fija o el sector de la educación, pública o privada, en el que se informa de numerosos estresores unidos a contratos efímeros.
- Una gestión inadecuada de los recursos económicos y de poder.
- Las grandes organizaciones, en comparación con las pequeñas.

- Las organizaciones muy jerarquizadas, en las que están penalizados los desacuerdos respecto a las decisiones de los niveles superiores.
- Las organizaciones cuya productividad no es evaluada de forma externa y, en general las organizaciones públicas en las que las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes pueden jugar un papel importante en la promoción de la carrera laboral.
- En los casos en que se prevea disminución del tamaño de la organización, reestructuración o fusión con otras empresas, debido a la incertidumbre que, en los trabajadores, producen dichos cambios.
- Las empresas indulgentes.
- Las empresas desorganizadas.
- Las empresas moralmente manipuladoras.
- La empresa que pide mucho y paga poco.
- La empresa que favorece los métodos perversos.

Por lo tanto, para evitar el acoso laboral habría que:

- Revisar los tipos de contratos que se hacen de manera más abundante y ver si los contratos precarios pueden estar causando un problema de clima laboral.
- Revisar la manera de entender "la gestión" por parte de las personas que están en altos cargos.
- Implementar un modelo de liderazgo más acorde con los valores.
- Revisar la cultura que se genera en compañías que crecen de manera desmedida, de manera que no se pierda el control sobre lo que se quiere para la compañía en un futuro tomando decisiones erróneas a la hora de contratar con urgencia.
- No hay que perder de vista que el proceso de reclutamiento y selección es sumamente importante para evitar que entren en la organización personas "tóxicas" e incompetentes. Un proceso de reclutamiento y selección mal llevado o llevado de manera "urgente" permite no solamente que entren personas incompetentes sino también a personas tóxicas. Por lo tanto, resulta crucial llevar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección porque la empresa pierde mucho dinero y tiempo cuando entran personas incompetentes y tóxicas en la organización.
- Contratar auditorías y evaluadores externos de clima laboral, cultura organizacional y manera de dirigir de los managers.

- Contratar personal para la realización de las políticas de compensación y beneficios para una retribución más justa para todos.
- Ofrecer acciones de formación y desarrollo orientadas a la organización y reestructuración empresarial.
- Pero es aquí en donde hay que decir que el mentoring o coaching para este tipo de personas no funciona. Porque su voluntad está envenenada. Habrá que realizar otro tipo de planes de desarrollo y si se salva la actitud, entonces sí podría entrar en un programa de mentoring. El potencial y el talento está viciado y hasta que no se separe de la corrupción de ciertos hábitos y actitudes, realizar un mentoring sería peligroso, ineficaz y tirar el dinero.

La importancia de un modelo de Liderazgo ético y motivador.

En el lugar de trabajo, los jefes de empresa, directivos y supervisores son los que deben optar conjuntamente por no ser indulgentes, rechazar el acoso y velar por que se respeten todos los niveles de la persona. Aunque ninguna ley regule el acoso moral en la empresa, deben imponer el respeto de los individuos y erradicar el racismo y el sexismo.

La importancia de los sindicatos.

Los sindicatos, cuyo papel es el de defender a los asalariados, deberían incluir entre sus objetivos la protección eficaz frente al acoso moral y los demás atentados contra la persona.

No deberíamos trivializar el acoso ni convertirlo en una fatalidad de nuestra sociedad. No se debe a la crisis económica actual, sino a la despreocupación del tipo de organización imperante.

Otros Desarrollos del Talento, los Programas de Mentoring Corporativos (III)



WELLNESS
WE ARE CORPORATE WELLNESS



Índice

1	El Segundo Escalón del Desarrollo. La Gente Normal.....	3
1.1	Quienes son.....	3
1.2	¿Qué hacer con ellos?	4
2	Los Profesionales con Talento Especial y Potencial.....	9
3	Nuestra Misión: La Gestión del Talento desde las Medidas Estratégicas.....	9
4	Modelo de Liderazgo.....	14
4.1	La importancia de tener un Modelo de Liderazgo adecuado.....	14
4.2	¿Qué es un líder?	14
5	Conclusiones.....	16
6	Bibliografía.....	17

1 El Segundo Escalón del Desarrollo. La Gente Normal

1.1 Quienes son.

Los tipos de profesionales que entran en esta tipología son muy variados:

Los mediocres, propiamente dichos, dentro de los cuales encontramos:

- Los que hacen su trabajo de manera "correcta" pero no destacable en absoluto. Pueden no ser reprochables, pero ni mucho menos merecen una felicitación.
- Los que han dejado de querer hacer algo bien hecho y sólo trabajan en aras del salario a fin de mes.

Los desmotivados:

- Los que simplemente cubren el expediente.
- Los que han dejado de creer que su trabajo en realidad sirve para algo.
- Los que ese trabajo es lo mejor que encontraron pero no se ven en él en un futuro y no se plantean progresar dentro de él.
- Los que creyeron en ciertas promesas y dejaron de creer a base de incumplimientos repetidos por parte de la empresa.
- Los que pudiendo promocionar fueron apartados por la falta de visión de sus managers y la ceguera de la titulitis que hizo que otros que no son mejores profesionales que ellos consiguieran lo que ellos ambicionaban.
- Los que se ven atrapados en ese trabajo por edad, tipo de profesión en crisis en el mercado, situación personal y familiar complicada, etc... y creen que no pueden plantearse un cambio mientras que tienen que pagar las facturas sea como sea.

Los autómatas:

- Los que llevan tanto tiempo haciendo lo mismo que ya no le encuentran el sentido, los que han dejado de desarrollarse, los han tocado techo en lo que hacen, no tienen objetivos de mejora ni de promoción, y sólo les queda (o eso creen) el trabajo que tienen, que ya manejan y que les da de comer.
- Los que trabajan en empresas públicas, los que no ven peligrar su puesto de trabajo, los dinosaurios a los que es "imposible" despedir ya que su despido es más caro que

aguantarlos cinco años más, y los que trabajan en empresas excesivamente grandes y muy institucionalizadas.

Y por supuesto...los vagos.

- Los vagos sin aspiraciones: quienes para lo vagos que son consiguen mantener su puesto de trabajo gracias a la apariencia de gran eficacia (apuntarse tantos de otros...) el peloteo, la relación personal con el jefe y la cara dura.
- Los vagos con aspiraciones, es decir: Los trepas. Los que deciden que no piensan hacer nada de nada, pero tienen muy claro que quieren vivir como reyes. Su objetivo es por lo tanto alcanzar un puesto de poder, para echarse a dormir, o manejar el cotarro sin mucho esfuerzo y cobrar tranquilamente.

1.2 ¿Qué hacer con ellos?

De todos ellos los que más nos interesan son aquellos rescatables. Los que se encuentran en el "despido interior" pero que en el fondo sólo necesitan que se vuelva a reavivar la llama en su interior.

Para poder saber hasta qué punto son rescatables, podríamos intentar identificar la fase en la que se encuentran.

Tomamos como referencia las bases descritas en el libro *"El despido interior"*.

Fases según el libro el despido interior:

1. La entrega

Esta etapa suele coincidir con la llegada a un nuevo trabajo. Llegamos plenos de ilusión y dispuestos a demostrar nuestra valía.

En esta fase tenemos mucha creatividad, nos mostramos proactivos y tenemos ganas de arriesgarnos. Queremos sorprender y mostrar lo que valemos. Cuando nos entregamos, lo que buscamos es sorprender con nuestro talento y nuestras aportaciones.

Con el tiempo la luna de miel se enfrenta a los primeros desacuerdos, los primeros malentendidos, o sea, a los primeros conflictos. Frente a ello tenemos tres posibilidades de actuación:

- a) Lo comunicamos a la persona interesada. El desacuerdo se resuelve con un reajuste de las expectativas por ambas partes y seguimos con nuestro nivel de entrega.
- b) Lo comunicamos a la persona interesada pero no conseguimos resolver el conflicto.

c) Nos guardamos nuestro malestar para nosotros.

En las opciones b) y c) estamos frente a un desacuerdo o conflicto no resuelto. Intentamos minimizar el impacto sin darnos cuenta de que estamos empezando a acumular infelicidad y frustración. El grado de decepción acumulado nos afecta tanto que decidimos reducir, a veces de manera inconsciente, nuestro nivel de "entrega" y pasamos al escalón del "compromiso".

2. El compromiso

En esta fase nos limitamos a hacer lo que se nos pide, cumplir con lo que tenemos que hacer. Pensamos que nuestro valor añadido, el paso de más que dábamos, no ha sido valorado en su justa medida por la organización, nuestro jefe o los compañeros.

La organización no se da cuenta de que hemos disminuido nuestro nivel de entrega porque seguimos cumpliendo con sus expectativas, pero no vamos más allá. La diferencia está en que trabajamos para cumplir con nuestros objetivos pero no arriesgamos, no exploramos nuevos caminos.

Nos enfrentamos a nuevos desacuerdos y al igual que en la etapa de la "entrega" tenemos tres maneras de afrontarlos:

- a) Lo comunicamos a la persona interesada. El desacuerdo se resuelve con un reajuste de las expectativas por ambas partes y volvemos al escalón superior de la "entrega".
- b) Lo comunicamos a la persona interesada pero no conseguimos resolver el conflicto.
- c) Nos guardamos nuestro malestar para nosotros.

Si todo se resuelve subimos al escalón superior. En caso contrario seguimos teniendo una discrepancia con respecto a nuestras expectativas, seguimos intentando minimizar el impacto y acumulando infelicidad y frustración. El grado de decepción nos hace bajar al siguiente y último escalón positivo.

3. La participación

En este nivel sentimos que estamos cayendo en una rutina. Ya no somos ni proactivos ni participativos. La diferencia respecto al nivel superior es que la organización percibe que ya no somos como antes y nosotros tampoco nos sentimos iguales, no somos felices. En este caso no sólo nuestras expectativas no están cumplidas tampoco lo están las de la organización, lo que favorece los conflictos por ambas partes. Es un punto de inflexión que puede hacernos resbalar hacia un *Despido Interior* o restablecer las relaciones y la confianza mutua.

En esta situación las opciones son las siguientes:

- a) Ambas partes deciden llegar a un acuerdo que revitalice la confianza y la entrega mutuas.

- b) La empresa decide despedirnos.
- c) Tomamos la iniciativa de marcharnos.
- d) Ya que no nos despiden, tampoco haremos ningún esfuerzo para cambiar nuestra situación profesional; optamos por sumergirnos más en el *Despido Interior*.

4. La retirada

En esta etapa nos retiramos para rebelarnos contra la organización, intentando provocar el cambio desde nuestro entorno. Nos convertimos en víctimas de la situación. Estamos convencidos de que la culpa de nuestra insatisfacción e infelicidad es de la organización. Nos volvemos rebeldes pasivos. Esperamos que los demás se den cuenta de la situación y esta mejore. Si la estrategia no nos funciona, nos vemos obligados a tomar una decisión. Entendemos que el cambio sólo puede venir de nosotros pero no estamos dispuestos a intentarlo. En lugar de enfrentar la situación, nos enfrentamos a nuestro jefe o buscamos otras salidas tanto dentro como fuera de la organización. También podemos no actuar descendiendo poco a poco hacia el último escalón del *Despido Interior*.

5. La resignación

En esta etapa vivimos en la desilusión, pensamos que no podemos hacer nada para cambiar la situación. Justificamos la situación con frases como "mi jefe es así", "el trabajo es trabajo a nadie le gusta lo que hace". Nos rendimos y nos enredamos más en el *Despido Interior* porque los beneficios posibles de las diferentes posibilidades de cambiar no igualan o superan el nivel de ansiedad, angustia y estrés que nos genera el futuro. Aplicamos el "más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer" y preferimos seguir desaparecidos.

Aceptamos ajustarnos a la situación aunque signifique ir en contra de lo que somos. Perdemos confianza en nosotros mismos, tiramos la toalla y pensamos que no vale la pena luchar. El miedo a empezar en un sitio nuevo hace que nuestra capacidad de aguante aumente porque no queremos que nos pase lo mismo en otro sitio.

El escalón de la resignación puede convertirse en una línea sin fin; sin palpitación, sin ritmo cardíaco, un punto muerto o estado de coma. Este estado puede llevarnos a la depresión o podemos reanimarnos y volver a la superficie.

Disparadores del proceso de *Despido Interior*:

- Los elementos que desencadenan el proceso de *Despido Interior* pueden ser tanto internos como externos. Son muy variados pero tienen algo en común: incumplen tres importantes necesidades y generan en las personas los mismos sentimientos negativos.

Las situaciones a las cuales nos enfrentamos despiertan todos esos sentimientos negativos porque no cumplen nuestras necesidades universales de realización, reconocimiento y contribución.

- a) Realización: nos sentimos realizados cuando podemos a través de nuestras responsabilidades desarrollar nuestras habilidades y capacidades, expresar nuestra creatividad, compartir nuestra opinión y asumir riesgos.
- b) Reconocimiento: el reconocimiento nos conecta con los demás. El reconocimiento se genera a partir de la valoración del otro, de lo que hacemos, el apoyo que nos traslada, el respaldo que nos da o la atención que nos proporciona.
- c) Contribución: contribuir con algo más grande que nosotros. Dar un sentido a lo que hacemos, encontrar un significado. Equilibrio entre nuestras necesidades de realización, reconocimiento y contribución favorece el desarrollo de una vida emocionalmente sana y asegura la máxima entrega.

Cuando no existe un equilibrio entre estos tres ejes se activa el *Despido Interior* desde dos tipos de disparadores: internos y externos:

- *Los disparadores externos* influyen en las personas y en sus relaciones. Los disparadores pueden provenir del entorno organizacional, de la propia organización y de la sociedad.
- *Los disparadores internos* se basan en la relación que tenemos con nosotros mismos, como nos tratamos, y las relaciones que tenemos con lo que más valoramos. Los disparadores internos nos desestabilizan desde dentro, nos vuelven más vulnerables. Los disparadores internos son:
 - Aparcar nuestros sueños
 - Dar la espalda a nuestros valores o principios
 - Mantener un desequilibrio entre nuestras esferas de vida
 - Jugarnos una mala pasada por nuestros prejuicios

Existe un tercer tipo de disparador específico según el cargo que desempeñe el afectado: un directivo, un colaborador o un trabajador autónomo.

Del *Despido Interior* al *Despertar Interior* de manera personal.

El verdadero primer paso para salir del *Despido Interior* consiste en la propia necesidad de mejora.

El choque del despertar será proporcional a la altura del recorrido realizado. En ocasiones sólo una crisis podrá dar la fuerza necesaria para despertar de nuevo a los sueños olvidados, nuestros valores y principios.

Muchos expertos afirman que sólo se puede salir del proceso con la ayuda de un profesional. Lo cierto es que cuanto más lejos se haya llegado en el camino del apagón interior, más apoyo se necesita para salir de él. El camino de vuelta será costoso y estar acompañado, por la familia, amigos, compañeros, ayuda profesional, coach, es clave para facilitar la remontada.

El camino de vuelta no pasa por soluciones o recetas "mágicas". Consiste más bien en pequeños gestos cotidianos que ayuden a grandes cambios a nivel de pensamiento y comportamiento. Algunos de estos pequeños gestos son:

- Reconectar de nuevo con los sueños y aspiraciones.
- Reconectar con los valores personales.
- Encontrar la energía perdida por el camino.
- Darse cuenta de que uno se ha quedado estancado en su propia zona de confort y que si quiere avanzar tiene que salir de ella.

Gestionar al personal desmotivado, a los autómatas que van como sin rumbo a trabajar desde la organización.

¿Qué se podría decir al respecto? Lo que hay que hacer es: motivar siempre, incansablemente.

Y hacer una reflexión profunda y sincera: ¿Qué ha ocurrido a lo largo del camino para que haya profesionales que han llegado al punto de cumplir con el expediente para salir corriendo de su puesto de trabajo en cuanto pueden?

¿Cuántos profesionales y empleados tenemos en un punto de ese camino: en la entrega, en el compromiso, en la participación, en la retirada y por último en la resignación?

Una gran parte de ese 70% de profesionales en este estado se encuentre probablemente entre la participación y la retirada.

Con unas **buenas políticas de gestión del talento** aún se les podría recuperar. Entre ellas programas de coaching son muy válidos para ellos, no quizá el mentoring todavía, pues necesita de un estado de madurez superior al que nos referiremos a continuación.

2 Los Profesionales con Talento Especial y Potencial

La gestión de los profesionales con talento no hay que tomársela como algo banal. Cuando las cosas van bien tendemos a no hacerles caso y dejarles estar. Si hiciéramos esto con este maravilloso 15% que tenemos en nuestras filas, estaríamos empujándoles hacia el primer escalón del *Despido Interior*.

Nuestra misión con ellos por lo tanto: desarrollarlos, valorarlos, reconocer sus méritos, promocionarlos, y por su puesto: **RETENERLOS**.

Para ello necesitaremos:

- Primero de unas medidas estratégicas que nos ayude tanto a seleccionarlos, como a desarrollarlos y a retenerlos.
- Segundo, todas estas medidas, no servirán de nada sin una Cultura, unos valores y un modelo de Liderazgos basados en el desarrollo y la confianza. Es decir, la empresa tiene que ser en sí misma emocionalmente inteligente. De la cultura adecuada ya nos hemos referido en temas anteriores. Del liderazgo necesario en la organización diremos ahora unas palabras.

3 Nuestra Misión: La Gestión del Talento desde las Medidas Estratégicas.

Por qué es tan importante gestionar el Talento desde las medidas estratégicas:

- Porque cualquier problema que cause insatisfacción en los empleados de una organización (clima, salario, trato directivo, visión de futuro...) se irá haciendo más grande con el paso del tiempo, y los mejores se irán a otras organizaciones, y los que se quedan quedarán desmotivados, o se inclinarán por convertirse en profesionales tóxicos, que agarrados a lo poco que les queda se dedican a dar codazos a los demás
- Porque hoy en día es tan importante mejorar por un lado la productividad el desempeño en el trabajo, como la satisfacción y fidelidad de los empleados
- Porque el talento humano es LO ÚNICO capaz de proporcionar la chispa creativa en cualquier organización.

Qué tipo de Talentos hay que gestionar

- El talento directivo → Para conseguir que las cosas sucedan.

- El talento comercial → Para fidelizar al mercado y atraer nuevos clientes.
- Talento técnico → Para encontrar nuevas soluciones técnicas.
- Talento creativo → a todos los niveles para crear nuevas oportunidades.

Gestión integral del talento,

- Lo importante es identificar talento y realizar un plan integral.
- Se recomiendan las evaluaciones anuales de desempeño de manera global:

Evaluación externa.

Las evaluaciones externas, dadas las circunstancias con las que nos podemos encontrar, son cruciales a la hora de detectar cualquier problema de toxicidad, acoso o desmotivación.

Cuando hablamos de evaluación externa, nos estamos refiriendo a las siguientes evaluaciones:

Evaluación por parte del jefe directo mediante cuestionarios, entrevistas estructuradas...

Entrevistas de evaluación con el profesional a evaluar.

Evaluación 360°/180°.

La evaluación en 360° o 180° es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe (y siempre recomendable el propio evaluado), también clientes e incluso proveedores pueden ser evaluadores.

El objetivo principal de este tipo de evaluaciones es dar a los profesionales una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia autoevaluación.

En el tema que nos ocupa, también puede dar mucha información a la organización de cómo están sus empleados, identificar aquello que quiere modificar, y realizar de paso una autoevaluación de la organización en este tema.

La evaluación 360° por competencias se basa en los tres aspectos definidos de las competencias (habilidades/capacidades, actitud y acción).

Al añadir la escala de ACTITUD podremos detectar con mayor precisión el clima y los elementos tóxicos, así como aquellos fácilmente recuperables y los motivados.

Puede causar una sensación de miedo, ya que para todos es muy difícil enfrentarnos a las opiniones de los demás sobre uno mismo, aunque estas opiniones estén basadas en observaciones objetivas, como se pretende que sea este tipo de evaluaciones.

Escuchar las opiniones sobre cada empleado de sus compañeros o subordinados sobre su capacidad de comunicación, su actitud, compañerismo o la capacidad de liderazgo puede dar una información realmente valiosa.

Este tipo de evaluación es una de las herramientas más valiosas para el desarrollo de los profesionales, pero hay que planificarla muy bien, teniendo en cuenta muchas variables, entre las que se encuentra la propia cultura de la empresa, que como veremos a continuación es crucial en cuanto a personas y talento se refiere.

Evaluación completa.

Para realizar una evaluación completa lo mejor es poder ver a los candidatos "en acción", de manera que podamos observar sus comportamientos, comunicación, capacidad de trabajar en equipo, de solucionar problemas, tomar decisiones, ser creativo etc., a partir de la realización de ejercicios y dinámicas *in situ* (*Assessment Center*)

Para ello tenemos las dos herramientas que nombramos a continuación:

- *Assessment Center*: Evaluación *in situ* sin desarrollo, a base de dinámicas, entrevistas, etc...
- *Development Center*: une este tipo de *evaluación in situ* y evaluación completa más un proceso de desarrollo.

Qué es un *Development Center*.

Los *Development Centers* son procesos de evaluación, en los que los participantes durante una o dos jornadas mínimo realizan una serie de ejercicios (dinámicas de grupo, roles, debates, etc...) que simulan situaciones objetivas, diseñadas para medir sus capacidades en competencias críticas para la compañía.

Debido a que las están poniendo en práctica mientras se les evalúa, también las van desarrollando. Suele haber como mínimo 3 evaluadores por 6 u 8 participantes.

Este proceso permite analizar y valorar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

A estas situaciones evaluativas y de observación del comportamiento se le pueden añadir otro tipo de evaluaciones: Autoevaluación, evaluación jefe directo, cuestionarios, entrevistas estructuradas.

Finalmente se realiza un análisis de cada participante por competencia/prueba entre los observadores, esa información se integra, se realiza un informe en el cual se detallan las necesidades de desarrollo de cada participante, y los niveles de desarrollo de cada competencia.

Para terminar se realiza un diseño de un plan de acción desde el informe personal de cada participante para:

- Proceso de Desarrollo Personal.
- Desarrollo de competencias.
- Coaching.
- Mentoring.
- Plan de formación competencias técnicas.
- Etc...

Las Ventajas del *Development Center* son:

- Alta fiabilidad y validez.
- Logran mejores predicciones sobre el comportamiento de los sujetos.
- Con la práctica de los ejercicios se potencia el entrenamiento.
- Se ven conductas de carácter grupal.
- Elimina muchos de los inconvenientes de otras evaluaciones y se hace más objetiva y es mejor aceptada por los candidatos, por lo que cada vez más se está utilizando como una ayuda en la gestión de recursos humanos.

Los Inconvenientes

- El aprendizaje de las habilidades se realiza al estar poniéndolas en práctica, pero puede quedar distorsionado por el estrés al estar sometido el candidato a una evaluación y observación por varias personas.
- Su coste, ya que están los candidatos más evaluadores, que además han tenido que ser formados y entrenados para poder evaluar utilizando este método.

Una vez evaluados los empleados, se pueden realizar distintos planes de desarrollo y gestión del Talento.

Hoy en día, lo que más se utiliza a este respecto es:

- La formación, presencial y on-line, mediante plataformas internas.

► Otros Desarrollos del Talento, los Programas de Mentoring Corporativos (III)

- El Coaching, como proceso de desarrollo más personalizado.
- Mentoring.

Desarrollo del Talento.

Jornadas de Formación

Identificado cada empleado dentro de su tanto por ciento, se intentará por todos los medios realizar:

- ..1. Jornadas de motivación: para los empleados más desmotivados pero que son rescatables, y las talentosas. Se intentará de profesionales con talento.
- ..2. Incluir en la Formación jornadas de Inteligencia Emocional, para tratar con cuidado el tema con aquellos profesionales tóxicos que no llegan a realizar acoso. Que entiendan que no pueden chuparle la energía a los demás, y que aprendan a gestionar sus emociones negativas.
- ..3. Formación en Liderazgo para los managers y jefes de equipo: en las se incluyan módulos sobre cómo motivar, DELEGAR, reconocer méritos, felicitar, gestionar equipos...

Proceso de desarrollo (ejemplo):

- Diseño de las Jornadas de formación.
- Plataforma tecnológica para trabajar en casos tutorizados.
- Talleres de habilidades prácticas de cada competencia.
- Proceso de Coaching y Mentoring



4 Modelo de Liderazgo

4.1 La importancia de tener un Modelo de Liderazgo adecuado.

Las maneras de hacer, de actuar, de desarrollar, motivar, delegar, etc...pasa por las manos de todos los dirigentes, y por lo tanto, que desde la empresa se tenga un modelo desde el que se quiera liderar y dirigir la empresa es fundamental.

El mentor debe ser un líder, no cabe duda.

Si cada director, jefe de equipo o departamento lo hace como puede, o lo que es peor, como quiere, se pueden crear reinos de taifas, y se pueden generar conductas que la empresa no desea.

4.2 ¿Qué es un líder?

(Características de un Líder y reflexiones sacadas de los Libros *del Miedo a la Confianza, desarróllese como Directivo*, de José M Cardona, Sergio Cardona, Ed. Díaz de Santos y *Los 8 Hábitos Directivos*, de José M^a Cardona y Sergio y Ana Cardona)

Se ha abusado tanto de esta palabra que a veces uno se pregunta si tiene sentido.

En muchas Culturas (empresariales y de otros ámbitos) un líder se define como tradicionalmente lo hacen los medios de comunicación social, es decir, como alguien que **TIENE**:

- Seguidores.
- Carisma o magnetismo personal.
- Sensibilidad hacia los intereses del grupo, al que representa muy bien.
- *Status*, rango, o jerarquía alta, y frecuentemente máxima.

Los nuevos modelos de Liderazgo van más encaminados a una nueva definición basada en cómo **ACTÚA**, y no en lo que **TIENE**. Se definirían por lo tanto como alguien que **ACTÚA**:

- Creando y desarrollando confianza del otro en sí mismo.
- Desarrollando al otro para que se conduzca por sí solo.
- Manteniendo abierto siempre el canal de comunicación.
- Actuando dando ejemplo y de forma ética.

Es decir, es líder aquel que da más sentido al trabajo de los demás y lo dignifica. Quien ayuda a interiorizar los desafíos, a ser más humanos, más éticos, más libres, más respetuosos.

La definición típica de líder, en el sentido de "conductor" para Cardona es insuficiente. No consideramos que es alguien que los lleva de la mano hasta la meta, si no quien los desarrolla para que lleguen **por sí mismos** donde antes nunca habían podido llegar.

Desarrollar a los empleados de esta manera origina Trabajo en Equipo de manera natural, Cambio, Conocimientos, Comportamientos, Calidad, Competencias...

Desde luego, un líder tiene seguidores; pero **porque los desarrolla**; no por otra causa. Uno puede tener seguidores porque les paga, o porque le tienen miedo, o porque les engaña, o porque les hipnotiza.

La Cultura que se basa en el miedo (y que por lo tanto acaba generando conductas de acoso) se mantiene viva porque nos encanta el mito del individuo genial, carismático, triunfante o "predestinado". El llanero solitario. Nos hace sentirnos seguros bajo su amparo; nos dispensa de la responsabilidad y de tener que pensar. Incluso fracasos estrepitosos no debilitan la creencia en su excelencia personal. Lo único que cuenta, es que mantenga la cuenta de resultados, **al precio que sea**.

¿Cuál es la diferencia de actitud fundamental entre un líder y un manipulador?

En una Cultura basada en la Confianza, el líder se orienta de dentro hacia fuera; hacia sus colaboradores, sus colegas, su jefe, sus clientes; se ve comprometido a actuar con honestidad, imaginación y coraje.

En la Cultura basada en el Miedo, el manipulador, se orienta hacia dentro; hacia sí mismo; hace énfasis en su poder, en su *status*, en su rango; en ser él quien es y en lograr sus propios objetivos, no los de la Organización ni los de los demás profesionales.

Es decir, **el líder crea compromiso**, une y motiva, porque:

- Lucha por resolver sus principales conflictos internos.
- Su nivel de autoestima es alto.
- Echa cuentas de su propia actuación interna.
- Se atreve si es preciso a ser impopular.
- Se pregunta: ¿Qué puedo hacer yo por los demás?

El manipulador despersonaliza y crea frustración porque:

- Vive en un mundo de apariencias.

- Busca el aplauso que le hace ir con la lengua fuera.
- Su ética es totalmente relativa; se adapta al viento que sopla.
- Se centra en lo urgente y en las presiones.
- Se pregunta: ¿Qué pueden hacer los demás por mí?

Un líder, tiene que actuar cara a cara; leer los mil matices de la expresión del otro; captar detalles sutiles; percibir circunstancias triviales; ver lo que no se ve; oír lo que no se dice; explorar los límites con tacto; tener una aguda sintonía personal; saber bien a qué atenerse; darse cuenta que lo esencial es invisible a los ojos. En una palabra: su comunicación integral es mucho mejor.

Precisamente, toda esa información es la más comprometedora. La cultura se crea por esa transferencia emocional y personal.

Para Cardona (José M^a, Sergio y Ana), un líder que desarrolla a las personas, es alguien que:

- a) domina el comportamiento (*soft*) y
- b) alguien que crea visión, estrategia, organización, políticas y sistemas (*hard*).

Sin unos buenos sistemas de trabajo, es imposible el desarrollo de las personas.

5 Conclusiones

- La importancia del capital intelectual para las empresas es un hecho que está fuera de toda duda. Dentro de los procesos de conservación del conocimiento y de mejoramiento de la fuerza laboral, las prácticas de Coaching y Mentoring han alcanzado en los últimos años un notable desarrollo e implantación. A lo largo de este tema se han puesto de manifiesto las notables ventajas que conlleva su adopción, además de las diferencias entre ambos conceptos, que, dada su cercanía han conducido con relativa regularidad a equiparaciones erróneas.
- La gestión de los profesionales con talento no hay que tomársela como algo banal. Cuando las cosas van bien tendemos a no hacerles caso y dejarles estar.
- Nuestra misión con los talentosos es desarrollarlos, valorarlos, reconocer sus méritos, promocionarlos, y por su puesto: **retenerlos**.
- Un líder es un creador de intangibles, que es la base de la riqueza.

► Otros Desarrollos del Talento, los Programas de Mentoring Corporativos (III)

- Un mentor lidera.
- Líder es aquel que da más sentido al trabajo de los demás y lo dignifica. Quien ayuda a interiorizar los desafíos, a ser más humanos, más éticos, más libres, más respetuosos.