



El coaching en la vida empresarial actual.

El *coaching* se ha consolidado como una disciplina de referencia en el mundo empresarial, demostrando ser una herramienta en continua evolución. Los resultados experimentados en los procesos de trabajo individual, dentro y fuera de las organizaciones, son extraordinarios, aportando así su capacidad de adaptación al entorno y a las personas con las que se lleva a cabo un proceso de mejora y de superación.

La belleza intrínseca del *coaching* viene determinada por la relación que se establece entre dos partes. Las claves de esa relación convierten al *coaching* en una poderosa herramienta para el cambio personal, la transformación y el desarrollo posterior de los aprendizajes. Es una relación de compromiso, basada en la confianza y en la confidencialidad.

El *coaching* se ha revelado como una metodología de eficiencia personal y eficacia profesional, de carácter estratégico, en el mundo empresarial, tanto para cohesionar equipos, como para la mejora de su funcionamiento, disminuyendo sus conflictos y mejorando el estilo de trabajo de los mismos.

Como dicen Pierre Angel y Patrick Amar, "el campo de aplicación del *coaching* se expande con el desarrollo, en los niveles intermedios de las empresas, de un servicio inicialmente reservado a los dirigentes. Al mismo tiempo, las indicaciones de *coaching* se extienden, tanto entre los profesionales, como entre los particulares, por exigencias profesionales: intervención en una

problemática puntual (adaptación a un puesto, gestión de un conflicto) o *coaching* más global de desarrollo (trabajo sobre competencias relacionales, gestión del estrés); intervención en una problemática personal (aumentar la confianza en uno mismo, gestión del tiempo); relacional (mejor funcionamiento con los colegas) o de equipo (diagnóstico de funcionamiento, ayuda a la cohesión del equipo, optimización de las competencias del grupo, conducción del cambio)."

El momento actual es el que proporciona ese cambio, el paso del *coaching* individual al *coaching* de equipos. A modo de ejemplo, la federación Syntec, en Francia, que agrupa a sociedades de ingeniería, de servicios informáticos, de asesoría y de formación, publicó en junio de 2004 un estudio sobre el *coaching* a partir de las respuestas de 265 de sus miembros, mayoritariamente en las funciones de recursos humanos. En dicho estudio, las situaciones citadas como las más pertinentes para una intervención del *coaching* eran:

Mejora del liderazgo, del estilo de gestión, ampliación de las responsabilidades.
Mejora del funcionamiento con el equipo.
Acompañamiento en un desafío importante.
Adaptación a un puesto.

Un antiguo proverbio afirma que "*el propósito de aprender es poner en práctica lo que has aprendido*". En la *Escuela Europea de Coaching y Habilidades Directivas (EEC)*, somos conscientes del valor añadido que nos proporcionan, tanto nuestros alumnos, como nuestros clientes.

El *feedback* que recibimos nos impulsa a la exigencia de aplicar todo lo que nos aportan, sistematizando los aprendizajes, creando las condiciones óptimas para el desarrollo académico y la puesta en práctica del *know-how* de nuestros profesores y colaboradores.

Por esta razón, desarrollamos una metodología que proporcione a las organizaciones y empresas, un acompañamiento razonable que mejore la vida de los grupos de trabajo y que sitúe, con visión de equipo, a los mismos, en todos los ámbitos de su acción. Desde la EEC nos hemos preocupado por desarrollar esta metodología con todo su significado. La presentaremos a través de diferentes artículos, teniendo en cuenta cinco preguntas guía:

- QUÉ SIGNIFICA
- POR QUÉ HACE FALTA
- PARA QUÉ SIRVE
- CUÁNDO HACE FALTA
- CÓMO INTERVENIR

Cada una de estas cuestiones abordará la forma de intervención desde el *coaching* teniendo en cuenta algunos contenidos que iremos exponiendo para su comprensión.

En primer lugar, si hablamos de equipos, creemos conveniente situar algunos conceptos ya conocidos que a nosotros nos ayudan para el desarrollo de nuestra tarea de *coaching*, a partir del establecimiento de la distinción GRUPO/EQUIPO.

En el esquema siguiente exponemos las diferencias más aparentes:

EL COACHING

Observamos que, en ocasiones, un grupo de trabajo creado con fines específicos y con carácter temporal, en una empresa o cualquier tipo de organización, puede convertirse en un equipo. Bien por la

interactuación de sus miembros, por el compromiso de su aportación competencial a los fines que se proponen, o por la evaluación colectiva respecto de las metas; o bien, porque actúan bajo la coordinación de alguien que responde frente a la dirección correspondiente.

Ejemplos de esta actuación los podemos encontrar en la creación de un grupo para estudiar la pertinencia o no de introducir una asignatura nueva en un ciclo académico; o la puesta en marcha de un grupo de trabajo, para conocer el grado de satisfacción con los procesos de calidad, aplicados en el sistema productivo en una empresa.

Algunos rasgos del trabajo en equipo están en relación directa con el LIDERAZGO, la CONFIDENCIALIDAD y las REGLAS DE JUEGO que hay en su interior; aquello que crean las relaciones humanas en los equipos más estables, por más que algunos se empeñen en declarar que separan "lo personal de lo profesional".

En un equipo se establecen vínculos y se crean las condiciones para el diálogo; emergen las emociones, surge el conflicto. En todos los equipos que se precien de serio, el conflicto aparece antes o después. ¿Cuáles son esos síntomas, esos indicios, y de qué conflictos hablamos?

Fernando Cembranos y José Ángel Medina aportan que, algunos de los motivos que pueden dar origen al conflicto, están relacionados con:

- Los bienes y beneficios materiales que se puedan obtener.
- Los principios morales y forma diferentes, de ver el mundo.
- El deterioro en la comunicación (no compartir códigos, suficiente información o comunicación agresiva).

- El aumento o pérdida de poder en términos comparativos.
- La inseguridad generada por la inestabilidad en el propio empleo o en el puesto o tarea.
- El reparto desigual o injusto en las cargas de trabajo, que puede dificultar el flujo de trabajo debido, precisamente, a la relación y a la interdependencia de unas tareas con otras.

Por último, señalan al metaconflicto, que surge cuando, al interior de los equipos, se tiene la idea o la creencia de que, tener conflictos, es algo absolutamente malo; es decir, el conflicto que surge por tener un conflicto.

El coach de equipo observa, precisamente, estas creencias, tanto en el equipo como en las personas que lo componen. El coach atiende a sus interacciones para plantear preguntas que permitan tomar conciencia de lo que sucede y desbloquear los posibles conflictos.

¿Por qué surge el coaching de equipos?

El coaching de equipos es una consecuencia de la evolución de los procesos: pasamos del crecimiento individual del dirigente, a su crecimiento dentro y con el equipo. Como decíamos, el coaching se basa en una relación de confianza, la misma confianza que ha de darse en un equipo.

El trabajo en equipo comporta, como dice Francesco Borrell, una necesidad mutua de compartir habilidades o conocimientos, complementariedad entre los perfiles de los profesionales y, además, tener una relación de confianza, no forzosamente de amistad, (aunque la amistad nunca sobre). Una

confianza que permita delegar en la competencia del compañero, y parcelar su trabajo, sabiendo que "el otro" cumplirá su parte. Si la interdependencia o la confianza fallan, el equipo funcionará mal.

En nuestra propuesta de observación, desde el coaching, se trata de ver al equipo en acción y no sólo conocer el relato de un miembro del mismo. En el coaching individual, el sujeto hace para el equipo, y aquí se focaliza en la interrelación de sus miembros.

¿Por qué hace falta y para qué sirve?

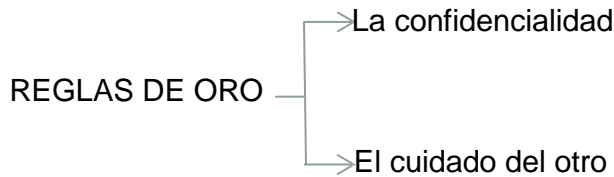
Decíamos que el *coach* observa las interrelaciones, no las individualidades.

Desde un enfoque mecanicista, se atiende a la individualidad. La perspectiva sistémica sólo se da si están los demás; es decir, si hablamos de interactuación. Abundando en las diferencias, que a veces son semejanzas que ofrecen la posibilidad de pasar de un grupo a un equipo, es muy importante tener en cuenta que, en el equipo, se busca la alineación y no el consenso.

Otra de las características importantes, lo distintivo del equipo, como grupo humano de ayuda, está en que el débil también gana. El equipo debe velar por sus miembros y convertirse en cuidador de los mismos.

EN EL EQUIPO SE ADMINISTRA LA HETEROGENEIDAD, y está presente la aceptación del otro.

Estas son las



No podemos olvidar que las personas "viajamos" siempre con nuestras motivaciones y sentimientos, y seremos más o menos felices en función de lo que pasa a nuestro alrededor y de lo que nos pasa en nuestras relaciones interpersonales. Es una tarea difícil desagregar lo personal de lo profesional y, además, creemos que, tampoco, es muy interesante. Las preguntas serían:

¿Para qué hacerla? y a qué nos conduce dejar parte de nuestra riqueza personal sin ponerla al servicio colectivo? Si todos ponemos todo, todos recibiremos todo y de todos. La corresponsabilidad será un hecho, y la ganancia será para todos.

LOS EQUIPOS SON TALES, CUANDO SUS MIEMBROS COLABORAN ENTRE SÍ Y OBVIAN LA COMPETICIÓN INTERNA. EL TRABAJO BÁSICO ES PASAR DE LA COMPETENCIA A LA COLABORACIÓN.

• El papel del Coach

El coach se centra en la identificación de las reglas del sistema. Lo tácito se vuelve explícito. El coach de equipo trabaja, arreglando el avión en pleno vuelo.

Mira al sistema en su conjunto, a la punta del iceberg, aunque conoce y sabe que hay más de lo que se ve. El coach plantea, de forma explícita, lo tácito; muestra lo que no se ve, aunque pueda ser transparente para el equipo.

Las preguntas del coach van dirigidas hacia los bloqueos o las conversaciones ocultas; y hacia lo que está implícito como reglas del juego o hacia aquello que no les ayuda en la consecución de los resultados.

El coach describe lo que observa y plantea preguntas imprevistas que pueden modificar las reglas del sistema. Se centra en los comportamientos no productivos. Identifica las reglas de juego y repregunta acerca de las mismas. Así, la toma de conciencia se evidencia para todos y la creatividad se acrecienta para obtener nuevas reglas o cambios importantes y mejoras sobre lo existente.

El coach no diagnostica. Es la propia observación interna de las conductas la que revela el plano consciente de los sistemas de trabajo, propiciando así la interacción, el compromiso y, en consecuencia, la alineación a favor de la mejora.

Por último, el coaching de equipos REQUIERE DOMINAR UN DELICADO EQUILIBRIO ENTRE LA DISCUSIÓN, EL DIÁLOGO Y LA PERSUASIÓN.

Sergio Balderas Molina
Master Coach
Consultor-Instructor de Alianzas
Estratégicas en Capacitación.