

## EL COACHING, UNA ACTUALIZACION CRITICA DE LA GESTION DE CONFLICTOS

José Luis González Vadillo

Coach en los ámbitos de la empresa y la universidad

### EL COACHING. UNA CONVERSACION QUE AYUDA A “MIRARSE”

En las más diversas organizaciones va haciéndose familiar el empleo de la expresión "coaching". Su paternidad es anglosajona: la palabra inglesa "coach", entrenador. El espacio primero en el que logra difusión es el del mundo del deporte: el coach es quien entrena al deportista para que desarrolle su potencial y obtenga triunfos. En las organizaciones, el coach desempeña el papel de ayuda al desarrollo de nuevas habilidades que permitirán realizar acciones con las que conseguir resultados antes no alcanzables.

Como toda actividad que quiere alcanzar su mayoría de edad, su propia identidad, sus fronteras con actividades próximas son muy permeables, principalmente con la consultoría de proceso, con la terapia, y con los métodos capacitación.

Todas estas prácticas forman una familia de actividades que buscan ayudar a las personas apoyándolas en su crecimiento. Reconocido así el parentesco, el hacer del coach tiene unos rasgos característicos:

- El coach busca un cambio en la forma de “mirar” de las personas, en su forma de interpretar lo que acontece, en los significados que atribuye a los acontecimientos que le afectan, lo que

es tanto como un cambio en la forma de ser.

- El coach asienta su actividad en un tipo de competencias básicas, las competencias conversacionales<sup>i</sup>, que le permiten con su conversar ayudar a las personas a descubrir áreas potenciales de su ser, así como las barreras que le están impidiendo su desarrollo.
- El coach no da soluciones; ayuda a identificar los desafíos y luego trabaja con el coachee ayudándole a descubrir la fuente de su incompetencia -emociones, modos de pensar, corporalidad-, la barrera que le está dificultando encontrar por sí solo cómo superar la situación problema. El coach ayuda al coachee a identificar aquellas acciones que le permitirán hacerse cargo de la situación problemática planteada. El coaching no es una conversación de consejo, es una conversación que ayuda al coachee a reinterpretar experiencias que le mantienen anclado en el viejo ser que quiere dejar de ser y que le están impidiendo dar el salto al nuevo ser que quiere ser.
- El coach aborda el coaching desde el juicio de posibilidad de que el coachee posee capacidades no desarrolladas, que le permiten mejorar su desempeño y obtener los resultados que persigue.

- El coach y el coachee construyen una relación de confianza.
- El coach en su conversación de coaching actúa conforme a una ética de respeto al legítimo ser diferente que es el coachee.
- El coachee es quien valida la conversación de coaching, el que tiene la autoridad para declarar la efectividad/inefectividad de la conversación de coaching.

Esta manera de ejercer la actividad de coaching no es única; cada profesional imprime su particular modo de hacer coaching, en base tanto a la escuela en la que haya

desarrollado su competencia de coach, como a su particular forma de ser. El tipo de coaching que va a ser objeto de atención en esta comunicación es el coaching ontológico, el coaching que desarrolla Rafael Echeverría y la red mundial de coaches que con él colaboran en la difusión de una nueva conciencia de ser humano, la de que el lenguaje nos configura, nos constituye como un tipo particular de ser.

<sup>i</sup> Término extendido por Rafael Echeverría cuyo trabajo inspira esta comunicación. Este investigador del alma humana, maestro de coaches y, explorador de las fronteras de la organización, desarrolla este tipo de competencias en su obra básica "La Ontología del Lenguaje".

## EL CONFLICTO<sup>ii</sup>

<sup>ii</sup> Construimos esta parte de la comunicación sobre las ideas expuestas por David Hampton en su obra "Administración".

### Significado común

La palabra conflicto se utiliza comúnmente para designar situaciones desagradables: oposición, incompatibilidad, falta de armonía, antagonismo, disputa, ...

#### *Dos miradas*

El conflicto puede verse como algo intrínsecamente perverso o como un fenómeno que puede tener efectos constructivos o destructivos según la forma como se gestione.

### El proceso

El conflicto se inicia con la experiencia de frustración por una o ambas partes respecto a su capacidad de alcanzar una o más metas (remuneraciones, condiciones del trabajo, categorías, tiempo de trabajo, ... costes, financiación, beneficios, ...). A esta experiencia siguen una serie de juicios y explicaciones de la existencia del problema y ,a menudo, con

tendencia a demonizar a la otra parte a la que se le imputa la fuente de la frustración. Esta interpretación de la experiencia es la que va a condicionar la acción/reacción de cada parte, y las sucesivas actuaciones, que finalmente conducirán a un resultado.

### Desencadenante

Las situaciones que originan la experiencia que da lugar al conflicto son innumerables (forma de relacionarse, trabajos interdependientes, objetivos contradictorios, recursos compartidos, diferencias de información, ...). Mas no es en el acontecimiento donde nace en el conflicto sino en la interpretación que del mismo realiza cada una de las personas que intervienen.

### Efectos del conflicto

El conflicto origina a veces sentimientos de malestar, antagonismo, hostilidad, sentimien-

tos que pueden originar mucha energía que se moviliza bien para la confrontación bien para la huida; es una energía que se pierde para el trabajo; se genera malestar, se distorsiona la información, se deteriora la relación, se toman decisiones de baja calidad, cuando no se imponen.

También se producen efectos positivos en cuanto que genera energía, que sitúa emocionalmente al ser humano en un cierto grado de tensión, entre el aburrimiento y el pánico. Es ese grado medio de tensión el que lleva a mejores desempeños y a sensaciones de bienestar.

### **El conflicto, una manera de vivir la diferencia**

El conflicto tiene sus raíces en la diferencia, y es por consiguiente la manera de observar, de crear sentido, de interpretar esa diferencia, la clave para que el conflicto genere una u otra energía, uno u otro tipo de efectos, positivos o negativos.

### **La gestión del conflicto**

Destacamos aquí cuatro formas de afrontar el conflicto:

- Suavización. Este enfoque rara vez resuelve el conflicto, el cual con frecuencia reaparece, y generalmente con perfiles más enfrentados. Esta tendencia a suavizar el conflicto, a que pase inadvertido suele ser un rasgo frecuente en las organizaciones menos eficientes. Son manifestaciones de la suavización el restar importancia a la situación conflictiva, negar su existencia, tratarlo superficialmente, y todo ello buscando mantener un clima de convivencia pacífica. Esta tendencia esta más presente en las personas de culturas donde se valora

la pertenencia al grupo, y menos en las más individualistas.

- Dominancia. Esta salida busca conseguir una rápida solución. Es posible cuando una parte impone su solución porque tiene el poder para hacerlo y opta por ello. El coste de este enfoque del conflicto es la reacción del dominado, que le lleva a un sentimiento de humillación que levanta nuevas barreras para una futura cooperación.
- Transacción. Cada parte renuncia parcialmente a su deseo original. Todos se conforman con menos para así resolver el conflicto. Queda un sentimiento de pérdida de aquello que no se logró, y que volverá a alimentar nuevas situaciones de conflicto. Cuando se vive esa situación de pérdida las partes retienen información, o la desvirtúan, o profieren amenazas de una manera más o menos sutil. Implica una negociación desde el enfoque "gano/pierdo"; una negociación distributiva.
- Integración. Ambas partes buscan una solución que satisfaga por completo los intereses de ambas partes. La integración (Mary Parker Follet) requiere invención, la cual se asienta en el mutuo respeto de ambas partes a la manera como cada una interpreta la situación de conflicto. La negociación que abre es una negociación orientada al "ganar/ganar". Este tipo de negociación arranca desde el ahondar en las expectativas que cada parte siente amenazadas, así como en las inquietudes que la situación problema les origina. Desde el compartir las diferencias, parte la búsqueda de soluciones que no sólo den respuesta a los intereses de cada parte, sino que abran perspectivas de mejoras ni aún

contempladas en la manera inicial de mirar la situación conflicto por ambas partes. Esta solución requiere confianza mutua, bien previa bien creada a través del propio proceso de integración.

### **El coaching en el conflicto**

El coaching ayuda al coachee a interpretar las situaciones conflictivas desde la mirada de la integración; mirada que se asienta en el reconocimiento de la legitimidad al ser diferen-

te que cada uno somos. El reconocimiento de esa legitimidad es la base del respeto al otro, respeto que es complementario al respeto que cada ser humano se debe a sí mismo. Respetar al diferente no implica compartir su manera de ver el conflicto; mas ese respeto es la base para esperar y pedir al otro respeto a la propia manera de vivir la situación conflictiva. Desde el respeto mutuo se abre el espacio para crear un escenario de inquietudes y expectativas compartidas y de buscar y diseñar acciones que lleven a su satisfacción.

## **LA “MIRADA” DEL COACH. SU FORMA DE INTERPRETAR LO QUE ACONTECE EN TORNO AL CONFLICTO**

### **Una nueva mirada de la organización**

El coach adiestrado en el enfoque ontológico mira a la organización como un sistema conversacional, como una red dinámica de conversaciones en conversación con su entorno. Contempla su gestación, sus límites y su estructura como un fenómeno conversacional. Observa la manera como una organización conversa, ya que es ella la que crea su umbral de posibilidades, su nivel de efectividad, su viabilidad, su éxito o su fracaso.

### **Una nueva mirada a la gestión organizacional. Un aprendizaje transformador**

El coach presta especial atención al peso de la gestión en el devenir de las organizaciones. El modelo tradicional de gestión<sup>iii</sup> se caracteriza por el mando y control, por ordenar, supervisar, evaluar y sancionar, por fijar óptimos (“techos” en el desempeño). Responde a un modelo impositivo y coercitivo, que se sustenta en la autoridad formal, y cuyo eje lo constituye la figura de autoridad (gerente-/capataz). Es un modelo que descansa en el miedo, y que mira al error como el gran enemigo del desempeño.

El paulatino predominio del trabajo que utiliza masivamente conocimiento, ha acelerado la crisis de este modelo de gestión que sin duda ha mostrado su eficiencia cuando el trabajo es predominantemente manual. El trabajador de conocimiento aplica sus conocimientos conversando. En este trabajo las conversaciones son al conocimiento, como, en el trabajo manual, el trabajo es al capital.

Los resultados que genera no sólo dependen de lo que sabe, sino de la manera cómo conversa, de sus “competencias conversacionales”. El coach tiene presente que gerenciar conocimiento es gerenciar conversaciones.

Son rasgos sobresalientes de este modelo de gestión: la configuración de espacios de “autonomía responsable”, la re-legitimación del error, la disolución del miedo y generación de confianza, la disolución de los obstáculos que comprometen el desempeño (coaching), el liderazgo generador de liderazgos, no de seguidores, y la fijación de mínimos, a partir de los cuales se extienda la capacidad de iniciativa de la gente.

El gerente del futuro es un agente conversacional, que diseña el espacio conver-

sacional que facilite a los integrantes de la organización incrementar la generación de posibilidades y alcanzar elevados niveles de efectividad, que sea modelo en la aplicación de las competencias conversacionales, y que promueva el desarrollo de las competencias conversacionales que requieren para su trabajo.

Si el nuevo gerente ha de ser un “gerente /coach” y no un “gerente /capataz”, esa nueva forma de ejercer la gerencia requiere un tipo de aprendizaje que va más allá del aprendizaje de nuevas acciones, es un aprendizaje que transforma el ser que somos, un aprendizaje que nos transforma como personas.

### **Una nueva mirada al lenguaje. El “giro lingüístico”**

El gran “giro lingüístico” iniciado por la filosofía en los dos últimos siglos es el que desplaza el eje generador del ser humano del conocimiento al lenguaje. En la visión tradicional del lenguaje, éste tiene una concepción “contable”, es un medio de comunicación de lo que percibimos, pensamos o sentimos; el lenguaje tiene un papel pasivo. La nueva interpretación tiene una concepción “generativa” del lenguaje al que percibe como acción; reconoce a las palabras un poder transformador; la palabra como creadora de nuevas realidades (identidades, relaciones, compromisos, resultados y productos, nuevas posibilidades, futuros diferentes, mundos nuevos); la palabra como generadora del ser (propuesta ontológica del lenguaje).

### **Una nueva mirada al ser humano**

*El lenguaje nos genera. Somos nuestras conversaciones*

La dimensión ontológica del lenguaje, nos permite abrirnos a nuevas reflexiones acerca de ¿qué tipo de ser somos los seres humanos?

El lenguaje ofrece una nueva comprensión de cómo somos los seres humanos (Como especie y como individuos particulares). Somos nuestras conversaciones. La manera como conversamos con otros y con nosotros mismos determina como somos. Los resultados que obtenemos en cualquier dominio de la vida dependen de las acciones que somos o no capaces de realizar. Y a su vez la forma como actuamos depende de la manera como con el lenguaje interpretamos lo que acontece; o lo que es igual nuestro actuar depende del tipo de observador que somos, de nuestra manera de crear sentido, de los significados que atribuimos a las diversas situaciones que vivimos.

Este enfoque del ser humano como ser que interpreta todo lo que acontece nos abre a modos distintos de mirar la vida; el valor generador del lenguaje nos permite proponer que los problemas, posibilidades y soluciones no están fuera en el mundo, sino que dependen del observador que cada uno somos, y que la realidad que percibimos es sólo la realidad que cada uno interpretamos; la realidad externa, en su objetividad, independientemente de la persona que la observa, no nos es accesible.

### **Una puerta abierta a un mundo de convivencia enriquecedora y autodesarrollo**

La posición culturalmente dominante en la especie humana de que la interpretación que mantenemos es la correcta, es la verdadera, permite justificar el uso de la violencia y de la imposición. La posición a la que conduce el valor generativo del lenguaje es la de que nuestras interpretaciones serán evaluadas por las posibilidades que sean capaces de abrir y de cerrar (es decir, por el poder que posean).

El tipo de ser que somos está en una dinámica de cambio permanente, pero como no solemos pararnos a reflexionar sobre la forma de ser particular que nos lleva a observar la

vida de la manera como lo hacemos, nuestros cambios normalmente se realizan en forma aleatoria, según el azar de nuestras experiencias.

Observar reflexiva y sistemáticamente el tipo de observador que somos nos ofrece la posibilidad de constituirnos en un tipo nuevo de observador, y nos lleva a actuar sobre el mundo que observamos y sobre nosotros mismos. Al actuar sobre el observador que somos transformamos el mundo que observamos; y transformamos nuestra acción y al transformarla generamos en nosotros un nuevo ser. Devenimos de acuerdo a lo que hacemos.

### **Qué nos hace observadores diferentes, seres distintos**

Sin pretensión de totalizar, apuntamos aquellos factores básicos que contribuyen a que observemos la vida de una diferente manera:

- Nuestra biología, la forma como estamos constituidos -sistema nervioso, órganos sensoriales-
- Nuestra historia personal, la que a su vez se inscribe en la propia historia social, en la cultura de la que cada uno formamos parte. En base a esa historia formamos juicios, construimos historias, generamos expectativas, nos asentamos y desplazamos emocionalmente y manifestamos unas u otras pautas de conducta. Buena parte de

nuestras pautas culturales pasan a formar parte de lo que llamamos "sentido común" (espacio de lo que nos parece obvio y donde dejamos de hacernos preguntas). El sistema del que formamos parte; la posición que ocupamos en el mismo configura en buena parte nuestras relaciones.

### **En qué campos fácilmente observables se manifiesta el observador que somos**

El ser que cada uno somos se manifiesta en múltiples dominios. De todos ellos, tres son básicos: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. Estos tres dominios marcan el campo donde desarrollar las competencias básicas que se requieren para dirigir las organizaciones que utilizan masivamente conocimiento y que necesitan constituirse como organizaciones en aprendizaje permanente. Entre esas competencias, las competencias conversacionales son quizás las que han logrado hasta hoy un grado de diferenciación más preciso, lo que facilita su aprendizaje.

La mayor dificultad para cambiar el observador que somos es la de aprender a ver nuestros viejos hábitos conversacionales y desprendernos de ellos. En esta tarea tiene un gran peso el apoyo que representan las conversaciones de coaching.

---

iii Rafael Echeverría, "La empresa emergente".

## **LA CONVERSACION DE COACHING**

Nos vamos a referir al coaching individual. Dejamos de lado el coaching organizacional,

que es aquel en el que la iniciativa la toma el coach (puede ser un directivo) cuando observa

una situación problema que está afectando al devenir de la organización y hay inacción por parte de aquellos a quienes compete actuar.

### **Fases de la conversación**

#### *Etapa de Introducción*

- Declaración de la barrera o dificultad por parte del coachee. El coaching sólo tiene lugar a petición del coachee (salvo en el coaching organizacional).
- Creación de contexto por parte del coach. Incluye dos tipos de contexto. El contexto emocional: orientado a alimentar la emocionalidad de la confianza, realizando a este fin aquellas declaraciones y mostrando la corporalidad más adecuada para crear un marco que facilite al coachee sentirse no vulnerable, y percibir al coach sincero en sus manifestaciones, competente en la dirección de la conversación y responsable con sus compromisos a lo largo del programa. El contexto es un elemento dinámico que el coach recrea durante todo el proceso. El contexto físico: temperatura, luminosidad, vistas.... del lugar donde va a tener lugar la interacción de coaching. Es importante subrayar la importancia de crear contexto ya que en nuestras prácticas sociales apenas prestamos importancia al mismo.
- Aflorar las expectativas, establecer juntos los límites de la interacción, así como lo que legítimamente el coachee espera del proceso.

#### *Etapa de Interpretación*

Fruto de la indagación / intuición, el coach entrega al coachee una o varias interpretaciones de su manera de ser que le acercan a

vivir como problema la situación declarada. El coachee valida (o no) tales interpretaciones, y el coach, si le ha sido posible, le muestra su comprensión de la estructura de coherencia del coachee (Corporalidad, Emocionalidad, Lenguaje) que le están llevando a vivir como un problema la situación declarada, y a no hallar una acción superadora de la misma.

La palabra del coach guía al coachee en la construcción de nuevos sentidos.

#### *Etapa de Intervención*

La resolución del problema está siempre en el coachee. El coach es un facilitador, que está atento a los factores que limitan la acción del coachee (como sacrificar aspectos de su forma de ser, desplazarse más allá de sus límites, sensación de lanzarse al vacío,...) y que cuida las condiciones para realizar el tránsito (emocionalidad, confianza del coachee en el coach, sentido de seguridad).

El coach busca ayudar al coachee a desplazarse hacia una forma de ser diferente, induciéndolo a modificar su comportamiento, la manera de actuar.

La intervención puede manifestarse bien en el dominio del lenguaje, bien en el de la emocionalidad, bien en el de la corporalidad, reconocida la coherencia entre esos dominios básicos del ser humano.

#### *Etapa de Cierre*

Se cierra el coaching cuando:

- El coach tiene el juicio de que no es suficientemente competente.
- El coachee lo pide. El coachee puede terminar el proceso cuando lo desee.

- Se han alcanzado con éxito los objetivos. El coach finaliza la interacción cuando observa: que ha habido una transformación de la manera de interpretar la situación problema por parte del coachee, o bien un cambio significativo en la emocionalidad, o bien cuando el coachee muestra el compromiso de volcarse a la acción y tomar medidas que le permitan encarar el problema declarado.

El coach tiene presente que a la conclusión del coaching, el coachee quede en disposición de afrontar el reto del cambio identificado

#### Acciones del coach

- Indagar. Preguntar para entender la situación problema, para conocer los hechos y para fundamentar los juicios que le llevan al coachee a vivir su situación problemática. Evitar el riesgo del preguntar que abrume al coachee. En su indagación el coach utiliza su Intuición, pero sólo como guía que enriquece su indagación, no como hipótesis a confirmar.
- Reflexionar en la acción, manteniendo actualizado constantemente en sus acciones el ciclo de: diseño / ejecución / evaluación / nuevo diseño.

#### Perfil del coach

De entre las competencias del coach son especialmente significativas las de:

- Indagar buscando los juicios-narrativas y emocionalidad que le impiden al coachee superar o disolver la situación problemática. Indaga haciendo preguntas. Al inicio se indaga para entender el problema: en dos sentidos el de los

hechos (situaciones y experiencias) y el de los juicios que interpretan esa experiencia. Posteriormente se profundiza. Se busca un área y se hacen preguntas en ese área específica y se profundiza en emociones y juicios. La indagación se realiza a través de preguntas, que buscan tanto obtener información, como corroborar las interpretaciones del coach, como llevar al coachee a cuestionarse a si mismo el por qué de su actuar.

- Escuchar desde el reconocimiento a la legitimidad del coachee.
- Conferir al coachee su espacio, lo que implica vivir la conversación desde el respeto y el afecto hacia quien necesita y pide apoyo.
- Distinguir con claridad entre los hechos (verificables) y las explicaciones que de los mismos realiza el coachee.
- Soltar aquellas interpretaciones que el coachee no valide.
- Evaluar permanentemente cada uno de los pasos que ejecuta y de acuerdo a esta evaluación diseño de las acciones sucesivas. Diseño, ejecución y evaluación se hacen constantemente en el proceso de coaching.
- Intervenir cuando el coachee sigue sin ver acciones que le permitan superar la situación declarada.
- Soltar a tiempo la interacción de coaching, bien porque el coachee cuestiona su autoridad, bien por valorar que no es el coach adecuado para ayudar al coachee.

El coach conoce que su papel es el de facilitador. La resolución de la situación problema esta siempre en el coachee.

## **CONCLUSION**

La manera como el ser humano interpreta las situaciones que denominamos conflicto son solo la manera como las interpreta, no como tales situaciones son, lo cual es inasequible para el ser humano. Y dependiendo de cómo cada ser humano interpreta lo que acontece, así actúa ante los acontecimiento, y dependiendo de esa acción así son los resultados que va a obtener, en cualquiera de los espacios de su vida, tanto personal como profesional.

La manera de interpretar de cada ser humano, su manera de observar lo que acontece, es producto de lo que llamamos forma de ser, una forma de ser que es esencialmente aprendida, y que por tanto puede cambiar, precisamente para lograr resultados que parecen solo fantasía desde su forma de ser actual. Aquí radica el poder generativo del lenguaje, y el inmenso poder de cambio que está latente en cada ser humano. Basta con interpretar de manera distinta lo que nos acontece, y nuevas posibilidades de acción, antes del todo invisibles o imposibles, aparecen ante nosotros.

Es en aquellas ocasiones en que o bien no vemos nuevas posibilidades de acción, y sólo vemos que el mundo se nos cierra, o bien no nos vemos capaces de realizar tales acciones, cuando el coaching aparece como una posibilidad, Una posibilidad o bien para disolver las barreras que nos impiden realizar las acciones que hoy vemos como imposibles, o bien para realizar interpretaciones del acontecer que nos van a permitir identificar acciones que en la actualidad no vemos, y llevarlas a cabo.

El coaching ontológico, el coaching que busca ayudar al ser a cambiar el ser que es, es una conversación realizada desde el respeto al legítimo ser diferente que es el otro, y desde el afecto y el amor al ser que quiere cambiar y que siente el vértigo del salto al ser que hoy todavía no es y que quiere ser. El coach acompaña al coachee en su desplazamiento apasionante hacia una nueva forma de ser. El ser humano tiene vocación de aprendizaje permanente, y el coaching es una ayuda para tomar en nuestras manos la dirección del cambio que cada uno desee en su vida.