



CARLOS CORTÉS LEÓN

“El coaching como herramienta de acompañamiento a personas y equipos”

POR ÓSCAR CASTRO. Educador de la Fundación JuanSoñador. Valladolid

CARLOS CORTÉS, consultor, formador y coach ejecutivo. Ha sido Director de Recursos Humanos más de 15 años en empresa privada y, en el Tercer Sector, en Fundación Ayuda en Acción y Médicos sin Fronteras. Docente sobre modelos de organización, gestión de personas y habilidades directivas en el Tercer Sector en escuelas de negocio como ESADE, UNED o Asociación Española de Fundaciones. Es autor de numerosos artículos y libros especializados en la gestión de personas. Creador del blog RhSocial. Ponente TEDx. Licenciado en Derecho, con varios máster en Dirección, Liderazgo e Innovación Social. www.carloscortesleon.com

1. *¿Cuáles son las características del acompañamiento en el coaching?*

El coaching es una disciplina, como muchas otras, de ayuda a las personas que tiene en el acompañamiento una clave para que nuestro cliente pueda lograr sus objetivos.

Mi especialidad es el coaching ontológico, basado en el lenguaje. Desde ahí se produce nuestro acompañamiento, actuando como **espejos de la conversación** de nuestro cliente, consigo mismo y respecto a los demás. Ser capaces de estar ahí plenamente y que la otra persona sólo se vea a sí misma. Y su principal valor creo radica en que, en nuestro día a día, apenas se nos permite disfrutar de este tipo de espacios.

Una característica a destacar del coaching es que se trata siempre de un **proceso**, por lo que se requiere tiempo para que los nuevos recursos que la otra persona va descubriendo, o bien aquellos que debe desaprender porque ya no le sirven, se consoliden. Así es como se

producirá ese cambio o transformación, ya sea personal o profesional y sobre todo, podrá permanecer. Un solo paso no hace camino.

Y en segundo lugar, no basta con el mero acompañamiento, para que ese proceso sea útil para esa persona, debe concluir en **acción**. Los resultados, que podemos constatar a través de los actos, pero también de la conversación. Nuevas conversaciones, propias o con otras personas, y nuevas acciones antes no disponibles para el cliente, sellarán de alguna manera ese nuevo observador que surge tras un proceso de coaching exitoso.

2. *¿El acompañamiento tiene más de motivación o de generación de procesos de cambio?*

Motivación es emoción, del latín *e-movere*, ‘mover desde’. Y para cambiar no conozco otro camino que no sea el movimiento. Mi respuesta a tu pregunta, por lo tanto, es que ambas.

En el coaching –como en muchos procesos de acompañamiento– es fundamental que la persona con la

“EL PRINCIPAL REQUISITO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO ES LA PRESENCIA, EN TÉRMINOS DE ESCUCHA, DE ESTAR EN EL AHORA, DE NO JUZGAR”

que seguimos el proceso de cambio sea protagonista del mismo, que lo viva en primera persona. Todo espacio de responsabilidad que asumas de tu cliente deja de ser suyo, y probablemente te dejará ocuparlo. Y acompañar no es igual que ayudar. Corremos el riesgo de entrar en la perversa lógica del triángulo dramático de Karpman, convirtiéndonos en salvadores, pero si yo soy ‘salvador’, facilito que la otra persona acuda a su lugar de ‘víctima’, desde donde no se producen cambios.

Por último, cuando hablamos de cambio, no sólo esperamos que se produzcan importantes y evidentes acciones o decisiones en la otra persona. El objetivo del coaching podría definirse como **ampliar el estado de conciencia de tu cliente**, y para eso a veces es suficiente con un cambio de observador, la identificación de una creencia limitante o el descubrimiento de un patrón de conducta inconsciente que no le servía y que puede, desde el momento en que se da cuenta, dejar de hacerlo y fácilmente sustituirlo por otro.

A veces queremos conseguir grandes cambios, y me pregunto ¿a quién pertenece verdaderamente esa voluntad, a la otra persona? o ¿es más lo que nosotros queremos?

3. *¿Tenemos que ser especialistas para acompañar a nuestros agentes educativos?*

El principal requisito para el acompañamiento es la **presencia**, en términos de escucha, de estar en el ahora, de no juzgar; la esencia es la presencia.

Y nuestra especialidad se ha de basar en ser capaces de generar **confianza**. A lo largo de la relación entre cliente y *coach* se va construyendo el puente de la confianza, de manera invisible y sólida. O quizá no. Sabremos que la confianza está presente precisamente cuando no se habla de ella.

4. *Con los nuevos escenarios que se han dibujado con la prolongación de la crisis económica, debemos por un lado, afrontar mayor volumen de población, con problemas relacionados con la exclusión y la vulnerabilidad; y por otro lado, gestionar con menos*

volumen de recursos. En esta situación, menos personas para hacer frente a mayores retos, y que ha podido provocar daño en los equipos de trabajo, ¿qué podemos reforzar?

Así es, me he venido encontrando estos últimos años con equipos ‘quemados’ y con niveles muy bajos de motivación. Y está perfectamente descrita la situación en tu pregunta. Mi trabajo con esos equipos lo enfoco desde tres perspectivas:

- ✦ **una dimensión emocional**, con el miedo como principal emoción, a veces acompañado del enfado, lo que produce frustración, una emoción que nos deja sin energía con el paso de tiempo. Desde la inteligencia emocional el primer paso es reconocerlo y legitimarlo: es normal temer por si ‘soy el siguiente’ y estar molesto con la organización por ‘no llegar hasta donde pensamos debería’.
- ✦ **una dimensión del lenguaje**, –propia del coaching ontológico– que se traduce en conversar acerca de las relaciones, de las peticiones, de los objetivos y de la organización del trabajo. ¿Cómo? Explicitando lo que debe hacer cada persona, ya que lo más probable es que se haya distribuido de manera implícita generando así esa frustración a que me refería y siendo fuente de conflicto; la manera fundamental de abordar estos posibles conflictos es facilitando las conversaciones pendientes y fijando acuerdos claros y explícitos;
- ✦ **una dimensión de acción**, generando sencillos y nuevos hábitos que puedan recuperar un buen clima de trabajo. Podemos llamar esta técnica ‘auditoría de hábitos’, que tendrá el objetivo de desprenderse de los que nos hacen daño y adquirir otros elegidos, conscientes y saludables. Así de sencillo.

Mientras te estaba respondiendo me he dado cuenta de que estas tres dimensiones también son aplicables a nuestra vida personal en situaciones de crisis o conflictos...

5. ¿Cuál opción es mejor? ¿La gestión de personas con un modelo de gestión de los recursos humanos basado en la identificación con los valores que defienden nuestras organizaciones o a través del sistema de gestión por competencias o de evaluación de desempeño?

De nuevo mi respuesta es que los dos modelos son compatibles y útiles. Y me explico. Las competencias derivan de los valores. Si uno de nuestros valores es la solidaridad, será coherente que consideremos el trabajo en equipo como competencia básica y nuclear en nuestra entidad. Por eso el sistema de gestión por competencias no será sino la concreción en actitudes de los valores que inspiran nuestra organización. Esta lógica está basada en la idea de Dirección por Valores que ya apuntaban los profesores Dolan y García hace muchos años.

A partir de ahí, esas competencias se concretarán en conductas. Se convierte así el sistema en una forma de asegurar el cumplimiento de nuestros valores en comportamientos concretos y objetivos. Y será esa objetividad la que nos permitirá evaluar el desempeño con rigor y eficacia. Todo ello con el alineamiento necesario desde los valores.

6. ¿Es suficiente para tener a los equipos comprometidos, su motivación “trascendental” (causa por la que trabaja, hacer algo por otros sin esperar nada a cambio)?

En el Tercer Sector creo que es condición necesaria pero no suficiente. Es más, a veces se abusa de esa motivación trascendental como si fuera inagotable, y, por el contrario, me atrevo a decir que es la motivación que más altibajos sufre a lo largo de la vida del profesional.

Lo saludable sería complementar todos los aspectos motivacionales de cada profesional para multiplicar su efecto. Es verdad que en el ámbito social contamos con la enorme ventaja de la motivación trascendental, pero esto no nos puede hacer olvidar que a las personas también nos gusta –nos mueve– que reconozcan nuestro trabajo y que podamos desarrollarnos más profesionalmente. Asumir nuevas responsabilidades, aprender y crecer profesionalmente es importante. También lo es la interacción con otras personas y el buen clima dentro de los equipos. Y especialmente lo es, como factor higiénico (según la teoría bifactorial de Herzberg) una retribución adecuada y un entorno laboral jurídicamente estable y seguro.

El equilibrio y cuidado de todos los aspectos es lo que fortalecerá el compromiso, ya que cuando una parte

falle la otra podrá compensar esa carencia, sin olvidar que según la persona, o el momento, cada ecuación será diferente.

7. Algunas claves para la toma de conciencia del grupo enfocadas a sus objetivos, mejora de la comunicación y sobre todo un mayor compromiso de todos sus miembros por el objetivo común.

La principal clave es el objetivo común. La sostenibilidad de los equipos de trabajo requiere de un objetivo explícito y consensuado. La falsa sensación de que se conoce, de que siendo implícito ya está acordado, es potencial fuente de conflictos y desacuerdos.

Como elemento actitudinal, preconizo el **concepto de talento social**, entendido como la capacidad de desarrollar conductas alineadas con los valores de tu equipo de trabajo, de las demás personas que te acompañan en el viaje. Se trata de actuar en tu equipo de manera ‘ecológica’, es decir, como si fuera tu casa, de manera que, si dejas el equipo, el proyecto, el objetivo y las relaciones permanezcan como te gustaría encontrarlos.

Utilizando una metáfora que elijo que me acompañe, el compromiso de los miembros del equipo es similar a un grupo musical o una orquesta. Sabes que formas parte de la música, y a veces serás quien acompañe y no destaque, otras veces serás solista, y otras quien mantiene la armonía de manera humilde y discreta, como un buen bajo. Sabes que no hay obra sin la participación de todos, sin la tuya, sin la de tus compañeros de viaje. ¿Claves? el compromiso y la pasión, por la música, y también si quieres por tu proyecto social, desde unos valores compartidos y con entusiasmo, creando un **equipo fuerte y feliz para cumplir su misión**.

