

UNIDAD DIDÁCTICA 3

ACTITUDES BÁSICAS DEL DIRECTIVO-COACH

INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta unidad trataremos de exponer las actitudes necesarias que un directivo o gestor coach necesita. Estas actitudes son la piedra angular desde donde establece la intervención, sustentada fundamentalmente en la relación con el/los colaboradores. Saber establecer el vínculo afectivo suficiente hará que el proceso sea más útil y exitoso. Las tres actitudes fundamentales son las propuestas por el psicólogo estadounidense Carl Rogers, padre de la psicología humanista. Éstas son empatía con el otro, autenticidad (ser uno mismo sin máscaras o roles) y aceptación positiva incondicional (aceptar al otro como es, valorando su intención positiva).

OBJETIVOS

- Repartir la responsabilidad del progreso del proceso de coaching entre el coach y el coachee.
- Conocer cuales son las actitudes fundamentales que un gestor coach debe desarrollar.

1. LA RESPONSABILIDAD DEL PROCESO

Al coachee le corresponde ejecutar las tareas acordadas en la fase de compromiso. Si bien, es principalmente responsabilidad el gestor-coach el tipo de relación que establece con sus colaboradores. Diferenciaremos cuatro **estilos de relación**¹: autoritario, democrático-cooperativo, paternalista y empático-participativo. Y los distinguiremos en función de cuatro variables: orientación hacia la persona frente a orientación hacia el problema y comportamiento facilitador frente a comportamiento directivo.

a. Estilo autoritario

Es el que tenemos cuando nos centramos en el problema queriendo resolverlo de manera directiva². Nos centramos más en nuestros propios recursos que en los del colaborador, tendiendo a establecer una relación de dominio-sumisión. El colaborador se considera como un simple ejecutor.

Ventajas: este estilo es muy útil para afrontar problemas rápidamente con grupos o equipos de más de 10 personas donde no importe el grado de implicación y/o conocimientos.

Desventajas: No genera climas de colaboración ni estimula la respuesta proactiva (ver en página 163). Más bien tiende a establecer una relación de dependencia con el experto donde las relaciones entre los miembros no son fluidas.

b. Estilo democrático-cooperativo

También nos centramos en el problema, pero nuestro estilo es facilitador, es decir, tendemos a implicar al colaborador en la solución del problema. En vez de imponer las soluciones, acompañamos al empleado a encontrar alternativas válidas, animándole a usar sus recursos.

(1) Bermejo, J.C. "Apuntes de relación de ayuda", Santander, Sal Terrae, 1998 (9ª edición)

(2) Entendemos por esta expresión una forma de llevar un proceso dirigiéndolo de forma inductiva. En este estilo o estrategia de intervención se entiende que hay un experto que dirige y guía y otro/s que obedecen y ejecutan las indicaciones del experto.

Ventajas: resolver los problemas técnicos del trabajo generando sinergias profesionales.

Desventajas: No se atiende a los individuos ni en sus necesidades ni intereses, se está centrado en la tarea. Esto puede llevar a un sentimiento de utilitarismo que a la larga puede desmotivar.

c. **Estilo paternalista**

Nos centramos en la persona y no solo en el problema, es decir, tenemos en cuenta como vive él su problema. Nuestro modo de intervenir es directivo, y esto se expresa, por ejemplo, teniendo tendencia a considerar al otro bajo nuestra protección y a asumir la responsabilidad de la situación. En el paternalismo en realidad no se confía en el otro, a quien se quita la responsabilidad sobre su problema, y se le dirige hacia «lo que yo querría que tú fueras».

Ventajas: muy útil con personas o equipos donde hay un alto grado de inseguridad.

Desventajas: este estilo de relación, si se establece como habitual, crea dependencias e inhibe la proactividad.

d. **Estilo empático-participativo**

Nos centramos en la persona y la intervención se inspira en una actitud facilitadora. Atento a la experiencia del interlocutor, nos interesamos para que tome conciencia, profundizando en el conocimiento de sus dificultades y sus recursos, considerando la valoración cognitiva y afectiva que la persona hace de lo que pasa, acompañándole en la identificación de lo que quiere y cree que puede hacer.

Ventajas: genera climas constructivos, eficaces y de satisfacción personal-profesional. Estimula la respuesta proactiva.

Desventajas: necesita tiempo para la creación del equipo. Para grupos de menos de 10 personas.

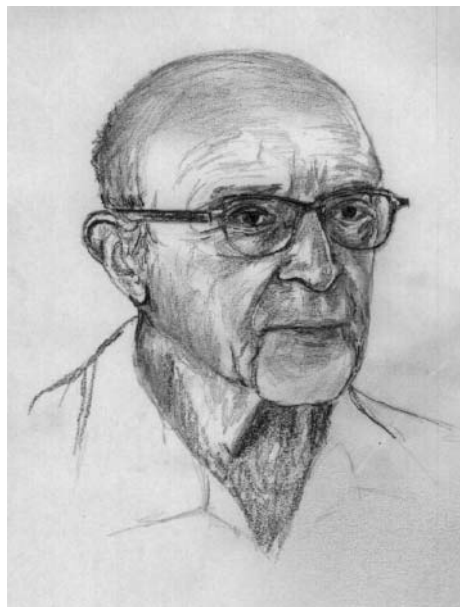
Todos los estilos tienen su lugar si se saben usar con flexibilidad y teniendo en cuenta los diversos elementos de una situación concreta. No obstante, el empático-participativo es el estilo que constituirá el fondo del coaching que proponemos en este manual con el objetivo de esencial de **liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño en el entorno laboral**.



A continuación presentamos tres actitudes o condiciones básicas para establecer una relación adecuada con el colaborador y facilitar el desarrollo de su potencial. Estas actitudes fueron establecidas por el psicólogo norteamericano Carl Rogers (1902-1987) y son los pilares de lo que hoy se denomina "relación de ayuda". Esas tres actitudes son la **autenticidad**, la **empatía** y la **aceptación o consideración positiva incondicional**.

Están unificadas y muestran un intrincado entrelazamiento por lo que no son actitudes separadas. Desde el punto de vista de Rogers esto supone convertirse en un tipo de persona que no circunscribe estas actitudes a unas horas y un espacio fijo. La idea de "encender y apagar" las actitudes o condiciones básicas en horas específicas es como travestir lo que es, en esencia, una respuesta del corazón y la cabeza a la relación humana. Se trata en realidad, de un estilo de "ser persona".

En las relaciones laborales con compañeros y equipo no es necesario llegar a la comunicación a nivel de amistad, pero sí podemos llegar a la comunicación a **nivel de sentimientos**, buscando llegar a entender cómo vivimos lo que nos pasa.



Carl Rogers

2. PRIMERA ACTITUD NECESARIA: AUTENTICIDAD, CONGRUENCIA Y TRANSPARENCIA

Es la capacidad de ser uno mismo en la relación, sin máscaras. Rogers lo expresa así:

«He descubierto que cuanto más auténtico puedo ser en la relación, más útil me resulta esta última. Esto significa que tengo que tener presentes mis propios sentimientos y no ofrecer una fachada externa, adoptando una actitud distinta de la que surge del nivel más profundo o inconsciente. Ser auténtico implica también la voluntad de ser y expresar, a través de mis palabras y mi conducta, los diversos sentimientos y actitudes que existen en mí. [...] Sólo mostrándome tal como soy puedo lograr que la otra persona busque con éxito su propia autenticidad». (Rogers, C., *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Barcelona, 1987, p. 41).

2.1. AUTENTICIDAD

Rogers llegó a afirmar que la autenticidad era la más fundamental de las tres actitudes. Para Rogers la autenticidad significa estar con el otro sin máscaras ni roles, sirviéndole de ayuda desde tu propia forma de ser.

Estar con el otro sin máscaras tiene, a su vez, un doble significado: por un lado que el gestor-coach se de cuenta de sus propios sentimientos en el proceso y por otro la comunicación por parte de éste de lo que siente. La autorrevelación añade a la honestidad el respeto por el otro, situarle como un igual.

Para Germain Lietaer, profesor de la Universidad Católica de Lovaina, que el coach tome conciencia de lo que él mismo siente lo llama congruencia y la parte donde el coach hace explícitos estos sentimientos lo llama transparencia o autorrevelación.

2.2. CONGRUENCIA (CARA INTERNA)

Estamos hablando de un estilo de trabajo "cara-a-cara" entre el coach y el coachee. La congruencia significa que el gestor - coach es él mismo sin artificialidad. Creemos, como Rogers, en el valor de la relación "real". La congruencia implica un buen contacto y conocimiento de sí mismo por parte del coach, aceptando lo que siente por dentro, tanto lo agradable como lo desagradable. Un buen conocimiento de uno mismo es una de las bases de la eficacia del coaching. Los sentimientos que no nos permitimos y que no reconocemos como propios muy probablemente estén ejerciendo una fuerza descontrolada en el proceso. Reconocer dentro de nosotros lo que nos pasa y cómo nos pasa nos posibilita una sólida identidad y una sensación de gran competencia profesional, ya que nos hace más conscientes y útiles. El coach nunca puede llevar al coachee más allá de lo que él mismo es como persona.

Cuando hay congruencia el coach pone en palabras "lo que le choca", lo que el discurso del coachee le evoca, "la forma en que este le hace sentirse", aquello que quizás todavía no entiende pero le gustaría entender, etc. Y, evidentemente, no se hablará de lo que no se siente o piensa de verdad: «mañana te encontrarás bien».

Según G. Lietaer, "deberíamos prestarnos un cuidado especial a nosotros mismos y estar atentos a las señales de agotamiento, soledad, alienación... cuando nuestras necesidades son demasiado grandes puede que no tengamos suficiente energía para orientarnos a nuestros colaboradores con serenidad". ¿Qué hacer? Según menciona Rogers:

- a. Preocuparnos por las propias relaciones personales
- b. Retomar nuestras necesidades no satisfechas antes de que sea demasiado tarde
- c. Reducir la cantidad de trabajo y dedicar a estar más tiempo con nosotros mismos
- d. Conocer y aceptar nuestros propios límites: no tenemos que ser capaces de trabajar con todo tipo de coachees o colaboradores

Podríamos decir que este primer nivel de autenticidad resulta "obligatorio". Si bien, en cuanto al segundo, transparencia o autorrevelación, hay que preguntar a la razón sobre la conveniencia de llegar hasta ella.

2.3. TRANSPARENCIA O AUTORREVELACIÓN (CARA EXTERNA)

Se trata de la disposición a comunicar al colaborador los propios sentimientos con el fin de instaurar una relación auténtica. Somos conscientes de que en una relación de esta índole pueden producirse situaciones en las que el gestor-coach prácticamente se desprege de su rol profesional. La autorrevelación no es para desahogarse o relativizar. Es comunicar los propios sentimientos o experiencias semejantes a las del colaborador cuando se intuye o prevé que esto puede servir de ayuda al otro, y siempre después de escuchar sus propios sentimientos o experiencias. Este es el límite y el marco de la autorrevelación, en la que el coach debe ser muy estricto: el bien del coacheado.

Como sugerencias para la práctica y siguiendo de la mano de G. Lietaer, ¿qué es lo que un coach puede y no puede revelar? Como coaches tenemos que callarnos aquello que no ayuda al coacheado, lo cual es decir mucho. Yalom (psicoterapeuta y escritor estadounidense) ilustra este principio básico con una historia conmovedora acerca de dos curanderos famosos que toma de un libro de Hermann Hesse: *«Joseph, uno de los curanderos, que sufría graves sentimientos de insignificancia y dudaba de sí mismo, emprendió un largo viaje para buscar ayuda en su rival, Dion. En un oasis Joseph le contó su problema a un extraño, que resultó ser Dion. Entonces Joseph aceptó la invitación de Dion de ir a vivir a su casa en calidad de paciente y de criado. Con el tiempo Joseph recobró su antigua serenidad, alegría y eficacia, y se volvió amigo y colega de su amo. Sólo después de que pasaron muchos años y Dion se encontraba en su lecho de muerte le reveló a Joseph que cuando lo había encontrado antes en el oasis, Dion, había sufrido un estancamiento similar en su vida y se dirigía a pedirle ayuda a Joseph»*.

¿Y cuando no sepa qué decir? sencillamente admitirlo. No se trata de entrar a una persona con un hermoso discurso preparado.

La autorrevelación no significa pues, comunicar todo lo que el coach siente a cada momento del proceso de coaching. El coach tiene el deber de darse cuenta de lo que siente y comunicarlo cuando esto sea útil para el otro. Cuando el coach se excede en la autorrevelación, se dará cuenta en seguida porque el proceso estará centrado en él. Sin embargo una ausencia de autorrevelación dificulta una relación de confianza con el coachee que tenderá a relacionarse como con un experto. Una de las situaciones más conflictivas para un coach aparece cuando le surgen sentimientos negativos o desagradables hacia el coachee. En este caso se aconseja expresarlos sólo si estos sentimientos son permanentes, no puntuales. La

forma de expresar estos sentimientos es hacerlo comunicando la conducta concreta que los suscita y evitando mensajes que juzguen a la persona. Es necesario además incluir en la comunicación las reglas de expresión que propone Rogers ofreciendo mensajes "Yo" (I-messages) por ejemplo: -es la tercera vez que no traes la tarea realizada y esto me hace sentir como si la meta y el trabajo hecho hasta ahora y mi acompañamiento no fuesen importantes para ti-. Eugene T. Glendin (psicoterapeuta y filósofo estadounidense creador del focusing) señala que en el proceso de comunicación "siempre hay que comprobar" o "abrirse a lo que viene después". Es decir, si como coach intervenimos ofreciendo una autorrevelación, y más si esta es referida a un sentimiento negativo hacia el coachee, tras la intervención es importante volver a centrarse en cómo lo recibe el otro.

3. SEGUNDA ACTITUD NECESARIA: EMPATÍA

Empatizar es conectar, sintonizar, ponerse en el lugar de otra persona entendiendo así cómo vive lo que le pasa. Empatizar no es darle la razón al coachee o colaborador. Tampoco es sentirse tan, por ejemplo, enfadado como él. La empatía es la capacidad o actitud que nos conecta con el mundo emocional del otro, dándonos cuenta de que es su sentimiento y no el nuestro. Ahora bien, la empatía es especialmente útil cuando sabemos demostrarle al otro que entendemos cómo se siente. Cuando estamos frente una persona que nos cuenta su sentir es fácil simpatizar o afiliarse al mismo sentimiento que expresa, no así es tan sencillo empatizar. Cuando empalizamos sentimos una parte del sentimiento del otro, dolor, enfado, apatía... a la vez que tenemos claro que es el sentimiento del otro y no nos hacemos cargo de ese sentimiento, sino que lo reconocemos expresándole al coachee cómo está viviendo lo que le pasa. La manera de expresarle al otro cómo nos llega su sentir debe ser necesariamente **formulado como hipótesis que ha de validar el otro**. Algunos ejemplos de respuestas:

Coachee: ¡No puedo más! Estoy harto... todo el día corriendo. Los plazos de entrega de los proyectos son siempre muy ajustados, el equipo es demasiado pequeño. Para poder ir más o menos bien tengo que trabajar dos horas más de mi horario de trabajo desatendiendo mi vida personal, mi familia... pero si no lo hiciese ¿Qué pasaría con el proyecto...? Llevamos así tres años y siempre nos dicen que ese es el último encargo que hacemos así, que van a contratar a más personal... pero nunca se cumplen esas promesas...

Respuesta "simpática": ¡Pues valla jefes tienes! Estás explotado

Respuesta "directiva": Tienes que hacer algo, no puedes seguir así. O les pides a tus superiores que cumplan ya las promesas o búscate otro trabajo.

Respuesta "identificativa": A mi me pasa lo mismo, terminé con una baja por estrés.

Respuesta empática: Parece como si te sintieses al límite de tus fuerzas por la cantidad de trabajo que tienes desde hace tres años, que además limita tu vida personal. También parece que estás decepcionado con tus superiores por no cumplir las promesas.



Adaptado de los estilos de relación de J.C. Bermejo

Empatizar no significa un "estado" pasivo ya que el coach no es una caja vacía que pueda llenarse con el otro. El coach busca referentes en sí mismo que sean similares a lo que está percibiendo (viendo, oyendo, sintiendo) con el coachee. Por otro lado, también tiene que desvincular esos referentes de la estructura y el contexto particular que poseen para él mismo. Este doble movimiento es necesario para entender al coachee.

¿Cómo nos sentimos cuando se empatiza con nosotros? ¿Cuál es su efecto? Acabamos de situarnos en el punto de vista del coachee.

- *Nos sentimos valorados y aceptados como personas*

El coach sólo puede implicarse empáticamente en el mundo del coachee cuando le valora como la persona que es. Como un ser humano que se encuentra en un proceso de aclaración y consecución de metas con sus propias capacidades para desarrollarse y crecer. Significa que el coach realmente se interesa y se preocupa por su coachee. Esto crea un vínculo importante para la evolución del proceso.

- *Nos sentimos reafirmados como personas autónomas y valiosas en posesión de nuestra propia identidad*

El coach empático reafirma al coachee en su "derecho a existir". El reconocimiento de otra persona es la base del desarrollo de la propia identidad. Al respecto Roges (1975) cita a Laing (psiquiatra escocés, 1927-1989) cuando dice que "la sensación de identidad requiere de la existencia de otro a partir del cual se nos conoce".

- *Aprendemos a aceptar nuestros propios sentimientos*

La empatía es acrítica. El coach empático no condena y no juzga. Por tanto se fomenta la auto-aceptación y facilita la superación de miedos u obstáculos que nos impiden en el avance deseado. En palabras de Rogers (1975): "Si no se me está juzgando, puede que no sea tan malo o tan poco normal como yo pensaba. Quizás no tenga que juzgarme a mi mismo con tanta dureza".

El beneficio de la respuesta empática para el coachee o el colaborador es doble:

La profundización y facilitación de la experiencia: Sentirse entendido facilita profundizar en la experiencia y en el contacto con nuestras necesidades. De esta forma la persona tiene más capacidad para darse cuenta y expresar lo que quiere además de dirigirse hacia ello.

La reestructuración cognitiva: una buena respuesta empática ofrece la oportunidad de entender la realidad de otra forma. Al seleccionar el coach los aspectos que le parecen más significativos o comunes de un discurso el otro puede tomar contacto con una parte de la realidad que tiene delante pero que no se ha parado a ver. Para ello es muy útil que como coach nos centremos en el significado común de cada historia y nos preguntemos ¿qué quiere comunicar?

La persona que empatiza está continuamente dispuesta a centrarse en la otra persona, y a poner de lado sus propios sentimientos y puntos de vista. Se mueve continuamente entre "la referencia a sí mismo" y "ponerse a sí mismo a un lado", de forma procesual. Mirar, oír, dejar resonar, hablar... y de nuevo mirada, escucha, dejar resonar, etc... "Dejar resonar" significa: mirar dentro de uno mismo en busca de sentimientos, imágenes, recuerdos, significados que se ajusten con lo que está percibiendo (viendo, oyendo, sintiendo) con el coachee. Siempre está instando al coachee a aclararse a sí mismo, a ser más él mismo y encontrar soluciones.

4. TERCERA ACTITUD NECESARIA: ACEPTACIÓN O CONSIDERACIÓN POSITIVA INCONDICIONAL

Esta actitud resulta "sorprendente" para el colaborador cuando la detecta en el gestor-coach. ¿En qué consiste esta actitud? Se trata de evitar juzgar al coachee bien sea por sus opiniones, las decisiones que toma o por su propia personalidad. Es cierto que podríamos estar enfrentándonos a comportamientos del coachee que calificaríamos como condenables. Se trataría de tener la disposición de buscar y encontrar la coherencia entre este comportamiento condenable y el contexto en que vive el coachee. Yendo al extremo, si su coachee fuera un terrorista, desarrollar esta actitud significaría que usted tendría la disposición de buscar la coherencia entre su comportamiento "condenable" y el contexto en el que el terrorista vive. Evidentemente, usted puede fracasar en este intento... entonces, honestamente tendría que renunciar a ser su coach. La empatía y la autenticidad se hacen imprescindibles en este momento. Esta actitud exige y se ayuda de las otras dos. Aquí se puede entender la necesidad de que formen una unidad tanto en nuestro interior como en nuestro comportamiento exterior.

Es una actitud de plena confianza en los recursos de la persona que es digna, al menos, de ser escuchada. La persona justificará y defenderá sus comportamientos en medio de sus defensas psicológicas. Esta actitud pide comprensión hacia estos mecanismos de defensa, ausencia de juicios moralizantes que llevarían al coachee a levantar barreras y cortar la comunicación.

Nos será más difícil alcanzar esta aceptación incondicional cuanto más implicados estemos personalmente en la cuestión. También podrá dificultarlo el hecho de que el coachee sea un colaborador propio y estamos refiriéndonos a una tarea compartida. Sin embargo los efectos de la ausencia de juicios en estos casos son mucho más edificantes que cuando no hay implicación por parte del gestor-coach. Solo hay que recordar cuales han sido las relaciones más gratificantes y constructivas que hemos tenido, seguramente todas ellas coincidan en que nos hemos sentido aceptados y valorados por lo que somos.

Lo que lo hará muy difícil es el no confiar realmente en mi colaborador, mi propio bagaje de experiencias negativas, el que pueda chocar con mis valores, por entender los hechos pero verme y sentirme incapaz de ponerme en el lugar del coachee.

El mismo Rogers precisa que una consideración positiva completamente incondicional no existe si no es en teoría, puntualizaba que sería mejor decir que esa consideración positiva incondicional se da en muchos momentos de la relación.

Siguiendo a Bruno Giordani, estudioso de Carl Rogers y de su enfoque, la consideración positiva no se refiere sólo al contenido de la comunicación del coachee sino a su entera personalidad. Aunque desde la teoría se admita el valor del componente afectivo en la relación, esta consideración auténticamente afectuosa hacia el coachee es prácticamente desconocida fuera de un círculo que no se inspire en el enfoque rogeriano.

Si bien, no es posible dar normas para determinar la cantidad o la modalidad de expresión de esta implicación afectiva por parte del coach; depende la edad y el sexo del coachee, el grado de conocimiento y la confianza madurada entre el coach y el coachee, el argumento puesto sobre la mesa, el estado de ánimo del momento, la formación y la sensibilidad del coachee. Desde luego, si el coach se muestra indiferente y distanciado, el coachee se sentirá ignorado, vivirá sentimientos de abandono, desconfianza e inseguridad, estará poco estimulado para confiarse.

Sin embargo, la consideración positiva y afectuosa cuando es vivida con sinceridad y madurez por parte del coach, trae notables ventajas para el coachee, el cual se siente con ganas de participar, conocerse más a fondo, comprometerse y generar respuestas adecuadas para su avance.

A modo de conclusión, está claro que las tres condiciones no son siempre *necesarias* pues existe evidencia de que puede producirse un desarrollo del potencial y una mejora del desempeño del colaborador sin su presencia; por ejemplo, la lectura de un buen libro también podría tener este efecto. Sin embargo, lo que sí parecen ser es, en la mayoría de los casos, *suficientes* para proveer un potente contexto de desarrollo positivo. "*No necesariamente necesario pero siempre suficiente*" (Jerold Bozarth). Estas actitudes facilitan la adecuación de las herramientas de coaching a las necesidades del coachee y el éxito del proceso. En compañía de un coach que ha desarrollado estas tres actitudes cualquier colaborador tiene el terreno abonado para extender sus alas y desarrollar todo su potencial.

RESUMEN

1. Diferenciaremos cuatro **estilos de relación**: autoritario, democrático-cooperativo, paternalista y empático-participativo. Y los distinguiremos en función de cuatro variables: orientación hacia la persona frente a orientación hacia el problema y comportamiento facilitador frente a comportamiento directivo.
2. En la relación con compañeros y equipo no es necesario llegar a la comunicación a nivel de amistad, pero sí podemos llegar a la comunicación a **nivel de sentimientos**, buscando llegar a entender cómo vivimos lo que nos pasa.
3. **Tres actitudes básicas** unificadas y no separadas establecidas por Carl Rogers para crear una relación adecuada para facilitar el desarrollo del potencial del colaborador:
 - **Autenticidad**: Es la capacidad de ser uno mismo en la relación, sin máscaras.
 - **Empatía**: Sintonizar con el sentimiento del otro, permaneciendo conscientes de que se trata de un sentimiento de otro.
 - **Aceptación o consideración positiva incondicional**: Evitar que el coachee se sienta juzgado. Plena confianza en los recursos de la persona que es digna, al menos, de ser escuchada. No se refiere sólo al contenido de su comunicación sino a la entera personalidad del coachee.

