

# **UNIDAD DIDÁCTICA 5**

## **COACHING DE EQUIPOS**

### **INTRODUCCIÓN**

---

La unidad aborda específicamente el trabajo con equipos. El gestor-coach debe tener presentes las peculiaridades del coaching en equipos: cómo preparar el clima para el trabajo en equipo, saber gestionar el conflicto y encontrar las motivaciones que hay detrás de las metas individuales y grupales.

### **OBJETIVOS**

---

- Evaluar el clima del equipo para poder establecer una línea de actuación
- Crear un clima de trabajo de seguridad entre los miembros del equipo
- Aprender cómo las emociones están en las relaciones personales-profesionales
- Manejar básicamente el conflicto y utilizarlo para avanzar
- Detectar cual es la motivación que hay detrás de las metas

## 1. EVALUACIÓN RÁPIDA DEL EQUIPO

---

Conocer cómo está el estado relacional del equipo es uno de los primeros pasos al iniciar un proceso de coaching. Esta evaluación tiene como finalidad encontrar las afinidades y las sinergias que ya hay para adaptar la intervención según la realidad encontrada.



### HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN 1:

- **Origen:** Este es un ejercicio para la evaluación de equipos propuesto por John Withmore.
- **Objetivo:** Evaluar el estado de las cualidades más valoradas por el equipo.
- **Procedimiento:** Se trata de que los miembros de un equipo enumeren las cualidades deseables del grupo y luego califiquen a su equipo de acuerdo con cada una de ellas.

### Ejemplo

Podríamos pedirles a los cinco miembros de un equipo que mencionen las dos cualidades más importantes del grupo. La lista podría ser la siguiente:

Juan	Miguel	Eva	Teresa	Antonio
Humor	Confianza	Apoyo	Cooperación	Tolerancia
Paciencia	Coraje	Flexibilidad	Confianza	Cohesión

Con algunas estas cualidades se ha formado una lista combinada. A continuación se le pidió a cada miembro que calificara al equipo en cada una de las cualidades. Tienen que hacerlo de forma individual, cada uno en su propia hoja de papel para que las calificaciones de unos no influyan en los otros. El resultado es el siguiente:

	Juan	Miguel	Eva	Teresa	Antonio	Promedio
Apoyo	7	8	4	6	6	6,2
Cooperación	8	7	8	6	9	7,6
Confianza	7	5	5	7	5	5,8
Paciencia	7	8	4	6	8	6,6
Paciencia	8	6	3	4	5	5,2

Las cifras indican por ejemplo, que es necesario trabajar sobre la confianza y que el tipo de humor de Juan no es muy apreciado, particularmente entre las mujeres. Aquí hay un amplio margen para el coaching individual, para una discusión grupal sobre el nivel de confianza y para un acuerdo del equipo sobre las acciones que tienen la voluntad de seguir a fin de elevar el desempeño.

Emplear el coaching para desarrollar las cualidades en los equipos o individuos es una manera de asumir positivamente las debilidades.

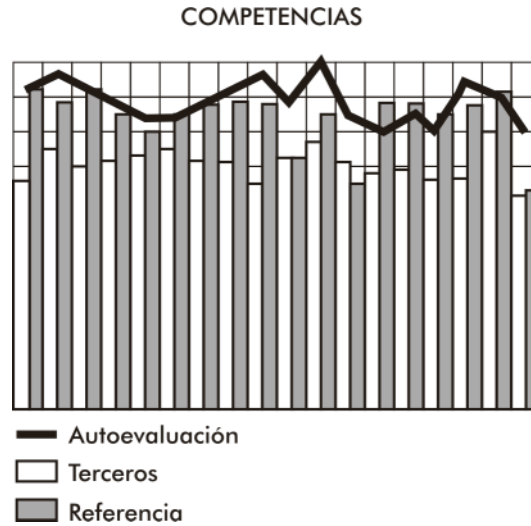


## HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN 2: EVALUACIÓN DE 360°

- **Origen:** Esta herramienta, también conocida como «evaluación integral» es bastante más compleja que la anterior. Se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 para evaluar principalmente las competencias de los ejecutivos de alto nivel.
- **Objetivo:** Se trata de obtener información y evaluación concreta sobre los miembros del equipo desde todos los ángulos. Actualmente los principales usos que se le dan son:
  - Medir el Desempeño del personal
  - Medir las Competencias (conductas)
  - Diseñar Programas de Desarrollo para los evaluados.
- **Procedimiento:** Por un lado, de modo anónimo, se pasarán cuestionarios a terceros, es decir, supervisores, pares, subordinados e incluso a clientes internos, externos y proveedores sobre su visión particular acerca de cómo perciben el desempeño de una persona, equipo o área. Por otro lado, opinarán los propios evaluados sobre sí mismos para poder comparar.

Con esta herramienta se puede observar las relaciones y la valoración que merece la persona en su entorno. Esta información da el posicionamiento de la persona en cuanto a relaciones y su adecuación a las competencias necesarias para un desempeño óptimo.

Actualmente esta herramienta se hace mediante un sistema informático que ofrece estadísticas y comparativas muy útiles y orientativas.



Fuente: Arturo Zúñiga Bernal.  
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>

De los resultados de la evaluación se pueden tomar decisiones tales como la puesta en marcha de un proyecto y el rol de cada uno de los implicados en dicho proyecto.

La información que se obtiene responde a un perfil percibido por el entorno. El formato del cuestionario a rellenar varía dependiendo de la información que necesitemos obtener de las personas, sus habilidades, competencias, actitudes.

Definir lo que se necesita saber es imprescindible. Tras haber elegido los criterios y el método de evaluación, el siguiente paso es estudiar la formulación del cuestionario de evaluación sobre el que trabajar.

Elaborar el cuestionario de evaluación es una de las tareas que lleva más tiempo, ya que tiene que guardar relación y coherencia con los objetivos y criterios seleccionados con antelación por el equipo. El cuestionario dependerá también del método de evaluación seleccionado.

Es posible que se necesiten varios modelos de cuestionario según los grupos de trabajo (por ejemplo, un modelo para personas con cargo directivo, otro para los mandos intermedio, operarios, etc.). En la práctica no es operativo establecer demasiados tipos de cuestionario, para no complicar demasiado el programa de evaluación. El criterio, por ello, es prever un modelo distinto sólo para grupos de trabajo amplios.

En siguientes páginas se incluyen extractos de algunos modelos de cuestionario, en función del método de evaluación adoptado. La fuente es <http://www.imf-formacion.com/contenidolibre/masterenrrhh/90-el-cuestionario-de-evaluacion/>.

<b>CUESTIONARIO</b>	EVALUACIÓN DEL PERSONAL
	Nombre: Puesto: Unidad: <span style="float: right;">Fecha:</span>
Por favor, ordene a sus colaboradores de mejor a peor, considerando sus capacidades y los resultados de su esfuerzo	
1. ....	
2. ....	
3. ....	
4. ....	
5. ....	
6. ....	
7. ....	
8. ....	
9. ....	
10. ....	

Ejemplo de cuestionario de clasificación simple

<b>CUESTIONARIO</b>	EVALUACIÓN DEL PERSONAL			
	Evaluador: Unidad: Fecha:			
EVALUACIÓN DEL PERSONAL				
Por favor, ordene a sus colaboradores de mejor a peor, considerando sus capacidades y los resultados de su esfuerzo en cada uno de los siguientes factores:				
Cantidad de trabajo	Calidad de trabajo	interés por el trabajo	Liderazgo en el trabajo	
1. ....	1. ....	1. ....	1. ....	
2. ....	2. ....	2. ....	2. ....	
3. ....	3. ....	3. ....	3. ....	
4. ....	4. ....	4. ....	4. ....	
5. ....	5. ....	5. ....	5. ....	
6. ....	6. ....	6. ....	6. ....	
7. ....	7. ....	7. ....	7. ....	
8. ....	8. ....	8. ....	8. ....	
9. ....	9. ....	9. ....	9. ....	
10. ....	10. ....	10. ....	10. ....	
				Firma del jefe de la unidad

Ejemplo de cuestionario de clasificación por factores

CUESTIONARIO					
FICHA DE EVALUACIÓN (Distribución Forzada)					
Instrucciones distribuya a sus colaboradores factor a factor, según los porcentajes posibles en cada apartado.					
Por favor, ponga el nombre de sus colaboradores en los cuadros					
FACTOR	5% Muy escaso	25% Fracaso	50% Normal	25% Alto	5% Excepcional
Calidad del trabajo					
Cantidad de trabajo					
Responsabilidad en el trabajo					
Capacidad de trabajo en equipo					
Capacidad de mando					
Evaluador:					
Fecha			Firma:		

Ejemplo de cuestionario de clasificación por distribución forzada (por factores)



<b>CUESTIONARIO</b>	
Evaluado:	
Unidad:	
Fecha:	
<b>ESCALAS NUMÉRICAS</b>	
<b>Capacidad para realizar el trabajo</b>	
<b>Productividad</b>	
<b>Disciplina</b>	
<b>Calidad del trabajo</b>	
<b>Relaciones con compañeros y superiores</b>	
<b>Responsabilidad en el trabajo</b>	
<b>Puntualidad</b>	
<b>Iniciativa</b>	

Ejemplo de cuestionario de evaluación por escalas numéricas

CUESTIONARIO					
Evaluado:					
Unidad:					
Fecha:					
ESCALAS GRÁFICAS					
	1	2	3	4	5
Calidad del trabajo	Máxima precisión Gran Eficacia <input type="checkbox"/>	Muy cuidadoso <input type="checkbox"/>	Normalmente Cuidadoso Algún error <input type="checkbox"/>	Poco cuidadoso Muchos errores <input type="checkbox"/>	Numerosos y continuos errores Nada cuidadoso <input type="checkbox"/>
Iniciativa	Muy brillante Sugiere buenas ideas de manera habitual <input type="checkbox"/>	Tiene buenas ideas de vez en cuando <input type="checkbox"/>	Tiene buenas ideas de manera esporádica <input type="checkbox"/>	Muy pocas veces demuestra iniciativa <input type="checkbox"/>	Sin iniciativa <input type="checkbox"/>
Orden y Método	Muy metódico y organizado siempre No olvida nada si lo deja al azar <input type="checkbox"/>	Sistemático y ordenado <input type="checkbox"/>	Habitualmente organizado Algún olvido <input type="checkbox"/>	Mal organizado Trabajo sin método Olvidos habituales <input type="checkbox"/>	Trabajo sin orden ni método <input type="checkbox"/>
Puntualidad y asiduidad	Puntual y con absentismo inexistente <input type="checkbox"/>	Alguna vez llega tarde <input type="checkbox"/>	Absentismo y puntualidad media <input type="checkbox"/>	Ausencias y retrasos considerables Absentismo superior a la media <input type="checkbox"/>	Retrasos regulares Absentismo muy superior a la media <input type="checkbox"/>
Cantidad de trabajo	Alto volumen de trabajo en el menor tiempo posible <input type="checkbox"/>	Mayor volumen de trabajo y en menor tiempo que la media <input type="checkbox"/>	Volumen y rapidez del trabajo normales <input type="checkbox"/>	Escaso volumen de trabajo Lento y perezoso <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>
Responsabilidad	Asume su trabajo Cumple sus objetivos Realiza su trabajo según calidad y plazos <input type="checkbox"/>	Se compromete con sus objetivos y los cumple. Alguna vez falla en el plazo <input type="checkbox"/>	Asume sus responsabilidades como el resto de sus compañeros <input type="checkbox"/>	No cumple sus objetivos No suele cumplir los plazos previstos <input type="checkbox"/>	Irresponsable <input type="checkbox"/>
Colaboración	Presto a colaborar <input type="checkbox"/>	Apoya habitualmente a sus compañeros <input type="checkbox"/>	Colabora si se lo piden <input type="checkbox"/>	No cumple sus objetivos No suele cumplir los plazos previstos <input type="checkbox"/>	No colabora en mucho <input type="checkbox"/>
Disciplina	Comportamiento según previsión en cada momento. Muy responsable <input type="checkbox"/>	Disciplinado y correcto <input type="checkbox"/>	Comportamiento correcto salvo casos aislados <input type="checkbox"/>	Poco sentido de la disciplina Comportamiento agresivo <input type="checkbox"/>	Comportamiento hostil <input type="checkbox"/>
Firma del Evaluador					

Ejemplo de cuestionario de evaluación por escalas gráficas



OBJETOS, PLAN DE ACCIONES, PLAZOS Y ESTANDARES					
OBJETIVOS	ACCIONES / INDICADORES O RATIOS	RESPONS.	MEDIOS	PLAZO / FECHA	ESTANDARES

Ejemplo de cuestionario de evaluación por acontecimientos (incidentes críticos)

CUESTIONARIO	
Unidad: Evaluador: Evaluado:	Fecha:
INCIDENTES CRÍTICOS PARA VENDEDORES	
<p>A continuación se dan varios en varios enunciados sobre las conductas de los vendedores. Evalúa considerando si el evaluado cumple estas afirmaciones y si es así en qué grado.</p>	
<p>Concede demasiado crédito a los clientes dudosos</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>Soluciona adecuadamente quejas presentadas</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>Pone inmediatamente en conocimiento de sus superiores cualquier información capital para la estrategia comercial de la empresa</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>Aporta nuevas ideas, con éxito, para mejorar las ventas</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>Promete demasiado a los clientes</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>Lucha por mantener, ante cualquier adversidad, las cuentas difíciles</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>Planifica y visita a su cartera de clientes de manera regular</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>Apoya el trabajo de su equipo evitando los problemas</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>Los clientes piden consejo ante una situación difícil o comprometida</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____</p>	
<p>1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Dudoso 4. Desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo</p>	

Ejemplo de cuestionario para fijación de objetivos

Unidad: Evaluador: Evaluado:			Fecha:		
<b>RESUMEN DE OBJETIVOS</b>					
INDICADORES O RATIOS DE MEDIDA		ESTANDARES		CONSEGUIDOS	
Evaluación final obtenida:					
Observaciones:					

## **2. CREAR UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL DEL EQUIPO**

---

El instrumento del análisis de 360° que acabamos de ver puede arrojar mucha información acerca de qué sería necesario hacer para mejorar el ambiente de trabajo de un equipo concreto. Entramos de lleno en el mundo de la inteligencia y la capacitación emocional, si bien, profundizar en ello nos llevaría más allá de lo que sería un manual de introducción. No obstante, en la unidad dedicada a los conceptos psicológicos básicos explicamos brevemente qué son las emociones y para qué nos sirven.

En este apartado trataremos de abordar dos realidades de carácter emocional que afectan en las relaciones entre los colaboradores: el miedo y el conflicto.

### **2.1. EL MIEDO Y SU PAPEL DETERMINANTE EN LAS RELACIONES PERSONALES-PROFESIONALES**

R. Echeverría señala cómo diversos estudios nos muestran que el factor de mayor incidencia en el trabajo de equipo es la capacidad de sus miembros para expresar y manejar sus emociones. Para que la incidencia sea positiva, lo primero es, reconocer que las emociones existen y el determinante papel que juegan. Lo segundo es saber crear las condiciones emocionales más favorables para alcanzar los niveles más altos de desempeño. Muchas veces lo primero que tendría que hacer un equipo antes de comenzar o de continuar las acciones que se le han encomendado sería tomar medidas y crear espacios y tiempos para modificar las condiciones emocionales existentes.

En numerosas ocasiones, las metas no se consiguen por malas relaciones entre los miembros del equipo. En los entornos laborales está asentada la creencia de que las relaciones sólidas y profundas son básicamente para el ámbito personal. Sin embargo, es quizá en el entorno laboral es donde más tiempo pasamos y la relación con los compañeros afecta no solo a nuestro desempeño, sino a la satisfacción personal-laboral percibida. Un gestor-coach puede darse cuenta de

estas situaciones y facilitar la mejora del ambiente. Crear espacios y tiempos para la comunicación y la relación entre los miembros del equipo es una de las primeras acciones que puede realizar un gestor-coach que quiera mejorar el clima laboral. Esta decisión, a medio y largo plazo, la agradecerá todo el sistema.

Leonardo Wolk en su libro «*Coaching, el arte de soplar brasas*», explica cómo en un ambiente de miedo podría haber cumplimiento pero difícilmente compromiso. Cuando hay miedo lo que queremos es estar a salvo, retener el puesto, no exponernos. Si me avergüenzan y me castigan por el error, me daré cuenta de que en el lugar en el que estoy se sanciona el error y se reprende el no saber. Tendré que ocultar mi ignorancia y, en consecuencia, disimularé y no participaré. Habrá temor a revelarse a sí mismo y falta de confianza en el grupo. Tenderé a mostrar sólo el yo público. Ante los demás trataré de parecer hábil, experto, sereno, sin problemas. Con el fin de corroborar esta imagen, actuaré de una manera que, en ese momento o más adelante, si se llega a revelar mi yo íntimo, parecerá falsa o artificial, «no mi yo verdadero». O bien no daré a conocer pensamientos que, expresados, revelarían un yo imperfecto.

Por el contrario, señala Wolk, un contexto de seguridad, confianza, confiabilidad, respeto, humildad, compasión; donde la declaración «no sé» pueda convertirse en «no sé, pero me comprometo a aprender» sí invita a participar, extender las alas y comprometerse. Aprender a afrontar y gestionar los problemas de relación es una tarea que requiere haber integrado las tres actitudes básicas (autenticidad, empatía y aceptación incondicional).

Como ya se ha mencionado, para favorecer un clima de confianza entre los miembros del equipo, lo más adecuado es encontrar un espacio y tiempo para la comunicación entre ellos. Un espacio donde, por ejemplo, establecer el proceso de coaching y aplicar las herramientas con autenticidad, empatía y aceptación positiva incondicional.

Una herramienta sencilla para trabajar el miedo es la siguiente.

### **HERRAMIENTA 3. LA QUINTAESENCIA DEL MIEDO**

- Origen: La psicóloga y educadora Frances Wilks, presenta en su libro «*La emoción inteligente*» este ejercicio muy útil para trabajar el miedo:
- Objetivo: Ir hasta el fondo de lo que da miedo para poder afrontarlo

- **Procedimiento:** Ponga nombre a su miedo y apúntelo en un recuadro. Dibuje otros cinco recuadros para anotar las cosas que surjan de ese miedo, hasta llegar a la quintaesencia del miedo (literalmente, refinar cinco veces).

---

### Ejemplo

*Miedo: a decirle a mi jefe que no me quedo hasta más tarde. Todos los días le añado al horario laboral una hora quitándosela a mi familia...*

*¿Qué significa esto?: que me pensase que no me implico en el trabajo lo suficiente*

*¿Qué significa esto?: que me valore menos. Que no tuviera en cuenta mis ideas ni pudiera tomar decisiones*

*¿Qué significa esto?: que me aburriría y me implicaría menos*

*¿Qué significa esto?: que querría dejar mi trabajo o me despedirían. Me quedaría en la calle*

*¿Qué significa esto?: no podría hacer frente a mis gastos. No podría hacerme cargo de mi vida, sería incapaz...*

---

Si sigue haciéndose estas preguntas, probablemente descubra que la quintaesencia del miedo le lleva al miedo central. Estos poderosos miedos arquetípicos suministran una energía falsa a los miedos menos importantes, razón por la cual es importante romper la cadena del miedo. Utilizando la lógica y los hechos para romperla. Hay que hacerse unas preguntas: ¿Los pasos son realmente lógicos?... es decir, a cada miedo que se vaya encontrando al «destilar» pregúntese: ¿esto es exacto o exagerado?... ¿De verdad sería completamente incapaz de seguir adelante? etc.

## 2.2. GESTIÓN BÁSICA DEL CONFLICTO

Desde la teoría y la práctica de la inteligencia emocional es fundamental destacar que en este nivel de comunicación, el reloj debe olvidarse. Dedicar el tiempo que sea necesario a ir al fondo de la cuestión facilitará acercarse a la raíz real del conflicto. Si nos quedamos en las buenas maneras, en los manejos de la buena educación, en las componendas y alivios sin ir al fondo del problema, el cáncer no se extirpará y se reproducirá antes o después.

El conflicto, a nivel emocional, bebe fundamentalmente de la emoción básica enfado, aunque esto no significa que no haya otras emociones más en el fondo como el miedo o la tristeza. Si así fuere, sería a estas últimas a las que habría que atender. Si lo que hay realmente en el fondo es enfado, éste puede desencadenarse por muchos posibles motivos: porque me siento amenazado o agredido (lo cual no significa que el otro sea realmente un agresor), necesito protegerme ante el daño sufrido, siento que han sobrepasado mis límites, no me siento libre, me siento limitado, me falta libertad de acción o de expresión, me aplasta el estrés (es una sensación de presión que nos sobrepasa y suele conllevar enfado), algo o alguien obstaculiza mi meta, algo impide el crecimiento y no me dejan avanzar, no me dan lo que pido, etc. También está el enfado con uno mismo por no hacer lo que me propongo, por sentirme deprimido, asustado, débil, por haber fallado, por no haberme atrevido...

Aunque el trabajo emocional puede ser complejo, podemos decir que, en general, comunicar adecuadamente lo sentido (con mensaje yo, recordar) en un momento y lugar oportunos es una de las formas más útiles de gestionar el conflicto; de ahí la insistencia en la necesidad de darle toda la importancia que tiene a la creación de espacios y tiempos para la comunicación.

A menudo, el conflicto es considerado un obstáculo para el funcionamiento del grupo y se suele evitar el afrontarlo. Desde nuestro punto de vista, esto es una insensatez. El conflicto forma parte de las relaciones y nos da la oportunidad de darnos cuenta y aclarar aspectos no satisfactorios para alguno de los miembros. Redundamos en la importancia de crear espacios donde las personas puedan expresarse con libertad y hablar de lo que no les gusta, de si se han sentido agredidos, ofendidos, ninguneados... Una vez creado ese espacio es importante tener en cuenta algunas características del conflicto o enfado y lo que puede hacer el coach:

- Dedicarle tiempo a escuchar a fondo.

- No siempre se reconoce que se está enfadado, porque es una emoción desagradable, porque tiene un impacto social grande y da la sensación de poder poner en peligro la relación. En cualquier caso, el enfado es una emoción que activa mucho fisiológicamente y es fácilmente apreciable por el lenguaje no verbal.
- El coach debe centrar la emoción tratando de que los implicados le pongan nombre a lo que sienten.
- Esta emoción es rápida y a veces es difícil de concretar lo que ha enfadado realmente. En muchos casos el enfado está hecho de muchos otros enfados anteriores no resueltos. El listado de faltas puede ser muy largo. A la hora de gestionarlas es muy importante ir «falta a falta».
- Ir «falta a falta» es lo único que puede resolver el enfado. No suele ser útil tratar de hacer «enmiendas a la globalidad». Por lo que el gestor-coach será tremendamente útil cuando centre la conversación en el hecho más importante o si no es posible, en un hecho y trate de aclararlo. Desde nuestro punto de vista esto no es dirigir, ya que los hechos surgen de los protagonistas, sino focalizar, pues el coach ayuda a centrar la conversación en un punto no claro para facilitar su resolución.
- El coach debe facilitar que las personas se expresen desde lo que sienten con mensajes «yo» y no desde la ofensa del otro. Por ejemplo: «ayer me sentí agredido y humillado en público cuando me levantaste la voz al ver que no había presentado el informe» es mejor que «eres un maltratador» o «me maltrataste cuando me gritaste en público».

La siguiente herramienta de gestión del enfado es muy útil. Practíquela. Es importante aplicarla paso a paso:

#### **HERRAMIENTA 4: GESTIÓN BÁSICA DEL CONFLICTO.**

- Origen: Es una combinación de la metodología rogeriana de expresión de sentimiento junto con herramientas de expresión del enfado provenientes de líneas cognitivo-conductuales elaborada por el Instituto Superior de Inteligencia Emocional (ISIE).
- Objetivo: Abordar un conflicto y resolverlo de forma constructiva.

- **Procedimiento:** Es conveniente realizarla al principio en parejas y facilitada por el coach. Se comienza con la resolución de un conflicto «menor» para que se vea la dinámica y el equipo pueda integrar el objetivo y la forma de expresión.

1. Ayude a PONERLE NOMBRE al sentimiento: enfado

2. CONCRETE el motivo del enfado  
Facilitando que se digan los hechos objetivos sin enjuiciar

3. RECONOZCALE el significado y el sentimiento de fondo al enfado y la INTENCIÓN POSITIVA de su enfado  
Lo que es diferente de darle la razón

4. Facilite espacio para que exprese lo que NECESITA ¿QUÉ PIDE QUE NO LE DAN?

5. Trate de que se CONCRETEN LAS PETICIONES y LLEGEN A ACUERDOS

### Ejemplo

- 1 «- Coachee: ...ya llevamos mucho tiempo así. Este problema es viejo y no creo que lo podamos arreglar porque ni esta persona ni yo vamos a cambiar...
- 1 Coach: veo que no tiene esperanza en poder solucionarlo...¿podría contarme qué pasó?
- 1 Coachee: pues...bien. Hace un par de meses, en una reunión de equipo Manuel y yo, que trabajábamos juntos, teníamos que explicarles al resto la evolución del proyecto. El nuestro, había sido el proyecto más exitoso y estábamos orgullosos de contárselo a nuestros compañeros. La presentación era pues un momento emocionante para ambos. Nos la habíamos preparado con todo lujo de detalles y nos habíamos repartido la exposición... Cuando llegó la hora de exponer, Manuel explicó todo el

*proyecto y no me dejó participar en la exposición. Ni siquiera en el turno de preguntas. Hablaba constantemente en primera persona del singular atribuyéndose así todo el mérito del trabajo. De hecho hubo un momento donde me mencionó como si fuese un subordinado. El equipo aplaudió la exposición y le felicitaron. Nadie se dirigió a mí, ¡como si el proyecto hubiese sido de él!. Esperé al día siguiente para hablar con él... pero no admitió ninguna de mis quejas. Se limitó a decirme que no era tan importante, que al fin y al cabo el proyecto ya estaba hecho y presentado. También me dijo que lo que importaba era el proyecto y que los reconocimientos personales no son el objetivo... Tampoco mis compañeros me apoyaron... porque no querían conflictos y el proyecto estaba bien... me decían -¿pero qué más quieres?- o -¡Déjalo correr! En el mejor de los casos- Desde entonces no quiero colaborar con nadie.*

- 2 *Coach: De todo lo que me ha explicado lo que me ha llegado con más fuerza es que se siente traicionado y que esto hace que no tenga confianza para trabajar en equipo.*
- 2 *Coachee: Sí, eso es... de hecho aunque no diga nada y parezca que estoy integrado en el equipo, trato de que me asignen una tarea concreta, la hago solo, la entrego.... Pero no comparto ni apporto ideas para el proyecto, ni ayudo a hacer algo que otros no saben...*
- 2 *Coach: Me doy cuenta de que sentir que Manuel usurpó su parte del trabajo, añadido a no sentirse apoyado por el resto de tus compañeros está teniendo como consecuencia que no quiera trabajar en equipo.*
- 2 *Coachee: Exacto!*
- 3 *Coach: Imagino que quiere protegerse por un lado para que esto no le vuelva a suceder, y por otro, parece como si quisiera que se dieran cuenta de su falta no aportando todo su potencial en el proyecto actual.*
- 3 *Coachee: Claro... no fue justo lo que pasó...*
- 4 *Coach: ¿Cómo sentiría que se hace justicia? Tómese tu tiempo*
- 4 *Coachee: ... Necesitaría unas disculpas de Manuel donde reconociera mi parte en el proyecto... pero eso es imposible...*
- 5 *Coach: Necesitaría que Manuel se disculpase y que reconociese su parte en el proyecto ¿qué más necesitaría?*
- 5 *Coachee: ...pues... creo que eso me llenaría mucho, la verdad.*

- 5 *Coach: Parece que con las disculpas de Manuel podría reestablecer la relación con él y por extensión la confianza en el equipo ¿Cómo puede conseguir esas disculpas de Manuel?*
- 5 *Coachee: No lo se... ya he hablado con él...*
- 5 *Coach: Por lo que comenta, le ha dicho que le pareció mal lo que pasó, pero ¿ha probado a expresarle cómo se sintió con la exposición y las consecuencias que está teniendo esto en el presente?*
- 5 *Coachee: No, así no se lo he expresado*
- 5 *Coach: ¿Podría expresárselo así?*
- 5 *Coachee: pues no se... no se cómo decírselo... ¿podría ponerme un ejemplo?*
- 5 *Coach: Pues a modo de ejemplo, podría ser: -Manuel quiero hablar contigo de algo importante para mí. Es acerca de lo que pasó con la exposición del proyecto. Este tema para mi no está cerrado y me está afectando en la colaboración con el resto del equipo. Me he dado cuenta de que no te he expresado lo que sentí. Cuando expusiste tu solo el proyecto me sentí traicionado, como si quisieras sacarme fuera. Para mi fue estupendo trabajar contigo y por eso esta última parte me dolió especialmente... Necesitaría que me explicaras porqué reaccionaste así y también necesitaría que te disculparas por lo que pasó ¿Cómo le llega?*
- 5 *Coachee: Hombre..., bien... no se si funcionaría*
- 5 *Coach: ¿Cree que podría funcionar?*
- 5 *Coachee: Pues al menos no tengo nada que perder, porque con la situación actual no estoy avanzando... de hecho se que el proyecto podría ir mejor pero no quiero aportar más a este tema.*
- 5 *Coach: ¿Qué más se le ocurre para que funcione?*
- 5 *Coachee: Pues... buscar un momento en el que estemos solos. No acusarle de robarme el proyecto. Ceñirme a expresarle lo que sentí y lo que quiero. Escuchar lo que me tenga que decir sin interrumpirle... esto seguro que todo esto ayuda.*
- 5 *Coach: ¿Cómo y cuando lo hará?*
- 5 *Coachee: Pues quizá puedo aprovechar el jueves próximo que comemos solos Manuel y yo y tendríamos un espacio para hablar de esto...Creo que voy a probar a expresárselo como me ha sugerido»*
-

Este es un ejemplo de cómo gestionar de forma básica un conflicto de un miembro del equipo a fin de funcionar mejor. Gestionar el conflicto en el equipo es más complicado ya que hay que tener en cuenta las expresiones de todos los implicados. Algunas claves:

1. Facilitar la comunicación del conflicto desde lo que sienten con «mensajes yo»
2. Centrar y concretar el motivo del conflicto, tratando de que se resuelva parte a parte,
3. Preguntar a los implicados cómo les llega lo expresado por otros miembros
4. Detectar las necesidades que subyacen y tratar de que las expresen.
5. Dejar claras las soluciones propuestas. Como mínimo establecer el compromiso de continuar con el proceso en otro momento.
6. Tener presente que muy probablemente se necesiten más de una sesión-reunión para aclarar y llegar a algún acuerdo o solución.

Como gestores-coachs tenemos la función de facilitar la comunicación, la aclaración de mensajes y llegar a propuestas concretas para la mejora del clima y la consecución de la meta. Entendemos que llevar a cabo esto es cuestión de práctica.

### **2.3. EFECTOS DEL HUMOR EN LA CREACIÓN DE CLIMAS LABORALES DE CALIDAD.**

Muchas personas se ríen de lo que les pasa, de sus debilidades, imperfecciones y errores, y lo que encuentran son nuevas alternativas y posibilidades de afrontar su realidad con positividad.



Según la doctora en psicopedagogía Begoña Carbelo «aprender a pensar y a tener experiencias positivas es conveniente. El optimismo ayuda a conseguir metas, a vivir más plenamente en la consecución de las mismas, a protegernos del estrés y a plantar cara ante la adversidad». Esta experta en emociones apunta hacia el optimismo como estrategia emocional para afrontar no solo la vida personal, sino la profesional. Para ella, esto no quiere decir que propongamos un estado alocado de euforia, sino a una forma de ver el mundo, una nueva mirada que nos aporte energía para superar los obstáculos, y dirigirnos hacia las metas, aumentando de esta forma la capacidad de disfrute.

Por otro lado, y como dijo Helen Keller, «ningún pesimista ha descubierto el secreto de las estrellas, ni ha navegado por mares desconocidos, ni ha abierto una nueva puerta al espíritu humano».

Hay un movimiento empresarial «CON HUMOR SE TRABAJA MEJOR» que valoran la importancia de la diversión en el entorno laboral. Según Begoña Carbelo «de la fusión diversión/trabajo tiene una serie de principios (Yerkes, 2003) que aplicados al trabajo y relaciones laborales y a la empresa o negocio, liberarán creatividad, incentivarán la buena moral y promocionarán la efectividad de la persona. Para la creación se han investigado empresas cuyo comportamiento, actitudes y sistemas ilustran la validez de estos principios:

1. **Liderazgo:** dé su permiso para que rindan. Líder excelente, que establece el tono y ostenta el valor de que trabajo y diversión dan mejores resultados. La gente exige al trabajo algo más que sueldo. Pretende sentirse satisfecha con su experiencia laboral y busca disfrutar con lo que hace. Una palabra clave es la confianza en mi mismo y mis compañeros. Dejar de consultar en las jerarquías antes de iniciar cualquier acción, en lugar de reglas, restricciones y limitaciones se necesita **permiso para rendir**.
2. **Desafíe los prejuicios:** en el trabajo pasamos más tiempo que en cualquier otro lugar, hay que olvidar la creencia de que cuando acabe el trabajo ya podremos divertirnos. Tenemos miedo a que si de que si hay diversión no puede haber trabajo, que si lo pasamos bien otros piensen mal de nosotros. En el momento en que desafíemos ese prejuicio anulamos los obstáculos que nos impiden alcanzar el éxito.
3. **Espontaneidad:** la diversión no tiene porqué estar programada... Es una filosofía. Es importante estimular la diversión y ver cómo se multiplica por si sola. Se debe estimular a los empleados para que se tomen su trabajo en

serio pero no a sí mismos. Así se crea un entorno de humor-juego-creatividad-risa y las personas se sienten estimuladas obteniendo grandes logros.

4. **Confíe:** en la gente y en el proceso. Rodéese de buena gente, que desprende más energía de la que consume. El control limita la diversión mientras que la confianza suele incentivarla. Si se confía en la gente uno se divierte más mientras trabaja. Describa expectativas, apoye esfuerzos, permita el fracaso y celebre los éxitos.
5. **Valore la diversidad:** existe una gran variedad de comportamientos para expresar la diversión. No existen estándares, la diversión, alegría y felicidad son universales y diversas. Que todos piensen igual no es bueno. Una sencilla sonrisa ya es efectiva para establecer puentes.
6. **Expanda límites:** no cree reglas que limiten el proceso, eso permite que fluya a creatividad. Los límites no deben inhibir la contribución de los miembros. Cuando la diversión se integra en el trabajo, mejor es la experiencia y mejor es el resultado.
7. **Autenticidad:** ser auténtico solo requiere voluntad y deseo de compartir esa parte de usted con los demás: un estado del «ser» no del «hacer». La diversión es nuestra verdadera forma de ser, es quien somos en lo más profundo. Sea auténtico y la diversión se integrará con naturalidad.
8. **Elija:** significa darse permiso. Decida dar lo mejor de sí mismo. Elegir significa que nosotros decidimos quien seremos y como actuaremos, significa asir el mundo con las manos y ofrecer diariamente lo mejor de nuestra personalidad. Es una decisión consciente.
9. **Contrate buen personal:** si contratamos correctamente y confiamos en nuestros empleados traemos como resultado que aprovechen la situación y creamos una dinámica que contribuirá a que los empleados satisfechos se encuentren incluidos en una dinámica divertida de trabajo. De esta forma estarán llenos de energía, productivos y comprometidos y contentos con la organización
10. **Adopte pensamiento expansivo y acepte el riesgo:** un pensamiento expansivo es pensar más allá de las cuatro paredes... diversión y trabajo es posible si nuestro pensamiento se expande y creamos el espacio necesario aceptando el riesgo que supone, sin temor a la crítica y superando el miedo al fracaso.

11. **Celébrelo:** Reconocer el éxito no es suficiente, debemos celebrarlo. Lo que se celebra se convierte en una costumbre. Las personas necesitan elogios y reconocimiento. Celebrar es divertido y celebre en el trabajo y durante el trabajo, esto aporta una oleada de energía fresca en el trabajo. No tenga vergüenza, celébrelo y baile a son de la música.



Como coach podemos y debemos abrir espacios al humor. Un ambiente distendido y flexible es el perfecto caldo de cultivo para que surjan equipos profesionales creativos, motivados, proactivos. Cómo facilitar estos espacios:

Cuidando y valorando las expresiones de humor creativo que aparezcan

Del mismo modo se puede utilizar el humor para abordar los obstáculos que nos impiden llegar a la meta. Esto coloca al coachee o al equipo en mejor posición para superar el obstáculo y alcanzar la meta.

Hay numerosos ejercicios<sup>1</sup> que se pueden hacer en grupo o en individual que trabajan el miedo al ridículo o la creación de un lenguaje divertido dentro del equipo<sup>2</sup>.

---

(1) Jáuregui, E. "El sentido del humor: Manual de Instrucciones". Barcelona, RBA, 2007. Y: Jáuregui, E. y Fernández, J. D. "Alta diversión: los beneficios del humor en el trabajo". Alienta, 2008.

(2) <http://www.humorpositivo.com/index.htm>

### 3. DESCUBRIR LAS MOTIVACIONES DEL EQUIPO:

---

En este punto abordaremos más que cómo motivar, aprender a observar cuáles son las motivaciones que hay detrás de las metas. Entendemos que de este modo, es más sencillo para el gestor coach conectar con las necesidades individuales y grupales aportando realidad al proceso. Además de alejarlo de metas «ideales» que no benefician el crecimiento particular, grupal ni empresarial. Esta ayuda será facilitada mediante el feedback de lo que el coach observa y facilitando el proceso de toma de decisiones desde el contacto con las necesidades.

Tomar contacto con lo que queremos, lo que necesitamos o lo que sentimos que nos falta, es la piedra angular del proceso de coaching. Muchos procesos no son productivos porque no ha habido una buena detección de necesidades y se han establecido metas que no atienden a la realidad afectiva del coachee o del equipo. El coach no decide ni marca las metas pero su labor si es depurar la meta de tal modo que atienda a una necesidad real (no ideal). Para ello el gestor-coach invertirá tiempo en ahondar en las necesidades que cubren la consecución de la meta y tratará de que el coachee las jerarquice y elija trabajar con la más importante. Parafraseando a S. Covey «Lo primero es lo primero». Esto facilita el autoconocimiento, amplía las opciones y asegura el éxito del proceso.

A continuación expondremos algunas de las diferentes teorías de necesidades a fin de que cada cual utilice la que le sea más adecuada.

#### 3.1. LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

Dice Fritz Perls en «El enfoque guesáltico» (Ed. Cuatro Vientos, 2005) que *«Toda la vida y todo el comportamiento son gobernados por el proceso que los científicos denominan homeostasis y los legos denominan adaptación. El proceso homeostático es el proceso mediante el cual el organismo mantiene su equilibrio y lo tanto su salud, en medio de **condiciones que varían**»*. Por lo tanto, la salud es un equilibrio, la coordinación de lo que somos en medio de un constante cam-

bio. Esto es extensible al mundo de los equipos y las organizaciones. Continuo cambio que conlleva continua búsqueda de equilibrio. El cambio es natural.

Seguimos con Fritz Perls. Él dice que cuando dos personas se conocen y comienzan el juego del encuentro, una dice: «¿Cómo está usted?», «¡Qué bonito está el día!», y la otra contesta alguna otra cosa. Así comienza la búsqueda del interés común, comunicación y acercamiento, donde súbitamente del tú y del yo pasan al nosotros, un límite siempre cambiante en el que dos personas se encuentran. Y, entonces yo cambio y tú cambias, mediante el proceso del encuentro entre ambos. El cambio es natural.

Esto ocurre así excepto si las dos personas tienen carácter (así lo dice Perls), es decir, una conducta petrificada, un sistema rígido. En este caso, perdemos nuestra habilidad para enfrentarnos libremente con el mundo y sus cambios, nos hacemos predecibles.

Desde esa idea de «yo cambio y tú cambias», introducimos otro concepto, el deseo de cambiar. Cada vez que usted se quiera cambiar a sí mismo, o cambiar el ambiente, o cambiar algo en el equipo o la organización, al fondo de todo está la insatisfacción. Afuera hay algo que se necesita, por tanto, el territorio del ego debe ser negociado. Un organismo vivo consiste en miles de procesos que requieren de intercambio con otros fuera del límite del organismo. Por ejemplo, hay alimentos allá afuera, al igual que hay proveedores y clientes. Algo tiene que ocurrir para atravesar esta frontera, y esto es lo que llamamos *contacto*. Nos contactamos, extendemos nuestra frontera hasta la cosa en cuestión. Y eso significa cambio, nuevo equilibrio. En un equipo y una organización es igual. Decíamos que si a una organización le quitamos la comunicación, las conversaciones... si le privamos del contacto, se queda en nada.

Los cambios por tanto, vienen del deseo de cambiar. Y la motivación surge de una necesidad que satisfacer, de un equilibrio que reestablecer. Adentrémonos en el mundo de las necesidades entonces. Adentrémonos en la fuente de las motivaciones.

### **3.2. LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW**

En 1962, el psicólogo norteamericano Abraham H. Maslow (1908-1970), junto a otros colegas de profesión, fundó una nueva asociación con el fin de profundizar en las características de una vida humana llena y plena. A este nuevo movimiento se le dieron varios nombres: *psicología humanista* o humanístico-existencial (por su

abundante inspiración en el existencialismo), psicología holística-dinámica... Otra denominación común es la de «Tercera Fuerza», mostrando la oposición tanto al conductismo como al psicoanálisis. Desde esta orientación, Carl Rogers es recordado como el que trasladó al campo de la relación de ayuda los principios y el espíritu del humanismo, También cabe mencionar, entre otros célebres psicólogos de la corriente humanista a Robert Carkhuff, discípulo de Rogers; a Erich Fromm, que pasó del psicoanálisis a la filosofía social y la crítica cultural y a Viktor Frankl, padre de la logoterapia y seguidor convencido de la tendencia hacia lo trascendente.

La psicología humanista sostiene que el hombre se encuentra animado por fuerzas interiores constructivas y orientadas hacia la realización de la persona, se centra en acentuar cualidades humanas como la elección, la creatividad, la valoración y la autorrealización; defiende que el fin de la vida es servirse de la misma vida para hacer algo en lo que se cree, además de mantener un fundamental interés por la dignidad y el valor del hombre y por desarrollar todo el potencial inherente a cada persona. No es difícil deducir de todo esto que estamos ante uno de los cimientos del coaching.

Maslow también puede ser considerado como el padre de la *psicología transpersonal*, conocida también como «Cuarta Fuerza». Las psicologías de esta corriente prometen desarrollarse hasta constituir una psicología de la existencia, un sistema de valores y un programa de vida. Ponen el acento sobre la investigación de la conciencia, de la trascendencia, Les interesa el individuo sano más que el enfermo.

Maslow describió una jerarquía de necesidades humanas. Las explicaremos ayudándonos del libro «*Teorías de la personalidad de Abraham Maslow*» (2003) de George Boeree. Esa jerarquía se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles. La idea básica es que nuestras fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía de necesidades, según se van satisfaciendo las necesidades inferiores. Entendiendo en qué nivel de la pirámide se encuentra la persona podremos identificar mejor cuál es la necesidad que, consciente o inconscientemente, está intentando cubrir. Así podremos buscar alternativas para satisfacerla. La jerarquía de necesidades de la pirámide de Maslow es, en orden ascendente, la siguiente:



#### 1. Necesidades fisiológicas:

Incluiríamos las necesidades básicas de respirar, beber agua, y alimentarse; dormir y descansar, eliminar los desechos; mantener el nivel de glucosa en sangre, la temperatura corporal; evitar el dolor, tener relaciones sexuales...

#### 2. Necesidades de seguridad:

Surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Incluyen sentirse seguro y protegido, sensación de orden; seguridad física y de salud; seguridad material, de empleo, de ingresos y recursos; seguridad moral, familiar, de propiedad privada (esta última discutida por diversos investigadores).

#### 3. Necesidades de afiliación:

Entre ellas la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales.

#### 4. Necesidades de reconocimiento:

Maslow describió dos tipos de necesidades de reconocimiento o estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto de uno mismo hacia sí mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto que muestran las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

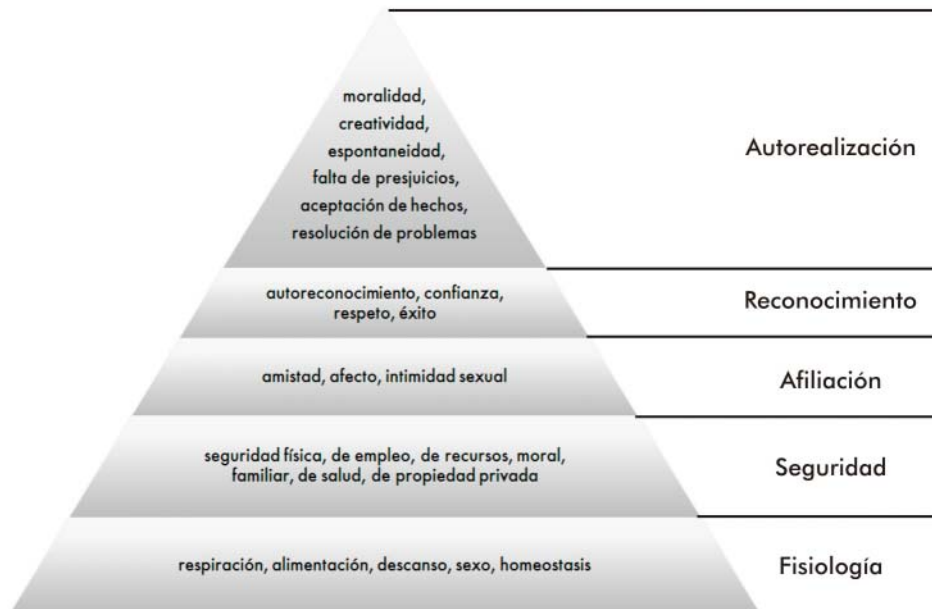
La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

#### 5. Necesidades de Auto-realización o auto-actualización:

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Maslow defiende que las necesidades de un nivel superior van surgiendo a medida que van siendo satisfechas las de nivel inferior. Sin embargo, en lo que respecta a este último nivel, hay ejemplos de personas que poseen rasgos de auto-realización y no han tenido sus necesidades básicas satisfechas. Muchos de los mejores artistas sufrieron pobreza, una infancia problemática, neurosis y depresión. Sin embargo, algunos estudios científicos muestran el pleno interés del ser humano por auto-realizarse y tender a un nivel más alto de satisfacción aún no habiéndose satisfecho los niveles inferiores en la jerarquía. Quizá eso sea así porque, tal y como dijo el propio Maslow: «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua». Las «necesidades de déficit» están constituidas por los cuatro primeros niveles (*deficit needs* o *D-needs*); al nivel superior lo denominó «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (*being needs* o *B-needs*).

Una buena herramienta para observar nuestras necesidades o las que subyacen a la meta es en la herramienta 5 de la unidad 2.



Características generales de la teoría de Maslow:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de auto-realización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen necesariamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas; pero por intensas que sean, las básicas no satisfechas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

### 3.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

El psicólogo norteamericano David McClelland (1917-1998) sostuvo que todos los individuos poseen tres tipos de necesidades: de logro, de poder y de afiliación. No es difícil relacionarlas con los niveles superiores de la jerarquía de Maslow.

1. *Necesidad de logro*: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
2. *Necesidad de poder*: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, al deseo de tener impacto, de influir en los demás.
3. *Necesidad de afiliación*: Se refiere al deseo de relacionarse con los otros, el deseo de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

En relación con las personas que necesitan cubrir sobre todo la necesidad de logro, en su investigación McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de excelencia, por su gusto por el trabajo bien realizado. Aceptan la responsabilidad de dar soluciones a los problemas. Necesitan feedback, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de

saber si están mejorando o no. Por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir tanto éxito como fracaso, depende de sus propias acciones. Además evitan las tareas o muy fáciles o muy difíciles, se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte, a los individuos que necesitan cubrir sobre todo la necesidad de poder les gusta que les consideren importantes, disfrutan al encontrarse a cargo de los demás. Se esfuerzan por influir, les gusta que predominen sus ideas. Ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al status, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz. Suelen tener mentalidad política.

La tercera necesidad es la de afiliación. Hasta ahora no había recibido mucha atención por parte de los investigadores. Eso está cambiando, ya hay pruebas de cómo incide en la cuenta de resultados. A la persona que busca cubrir principalmente esta necesidad le gusta ser popular, le gusta el contacto con los demás, le gusta ayudar a otra gente y le disgusta estar sólo, se siente bien en equipo, necesita formar parte de un grupo.

### Teoría de McClelland

<p><b>MOTIVACIÓN DE LOGRO:</b> Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tiene una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseo de la excelencia</li> <li>- Trabajo bien realizado</li> <li>- Acepta responsabilidades</li> <li>- Necesita feedback</li> </ul>
<p><b>MOTIVACIÓN DE PODER:</b> Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le gusta que le consideren importante</li> <li>- Quiere prestigio y Status</li> <li>- Le gusta que predomine sus ideas</li> <li>- Suele tener mentalidad política</li> </ul>
<p><b>MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN:</b> Necesidad de formar parte de un grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le gusta ser popular</li> <li>- Le gusta el contacto con los demás</li> <li>- Le disgusta estar solo, se siente bien en equipo</li> <li>- Le gusta ayudar a otra gente</li> </ul>

### 3.4. NECESIDADES PSICOLÓGICAS FUNDAMENTALES

Hay necesidades fisiológicas vitales como la necesidad de oxígeno, de beber, comer, de dormir... En el plano psicológico, desde el punto de vista de George Pierret, gestaltista belga y doctor en medicina, hay tres necesidades vitales que nos condicionan: seguridad, libertad y amor

Según él, todos los seres humanos necesitamos sentir un mínimo de seguridad, libertad y amor. No cubrir el mínimo supone un bloqueo para el organismo que puede llegar hasta la muerte.

Cuando una necesidad no está cubierta es nuestro sistema emocional el que nos informa con emociones desagradables; y con emociones agradables si tenemos llena esa necesidad.

#### a. La necesidad de seguridad

De niños es la necesidad de una presencia fuerte a mi lado, alguien que comprende el mundo, una mano sólida con la que contar, la certeza de que no me abandonará. Más tarde, se convierte en la necesidad de comprender el mundo y comprenderse a sí mismo, de tener asido el mundo y tratar de dominar el porvenir, sentir que puedo valerme por mi mismo. En el entorno laboral tener esta necesidad cubierta significará sentirse competente, capaz, útil.

Cuando esta necesidad está cubierta, nuestro sistema emocional nos emite señales claras y agradables de tranquilidad, fortaleza, interés, alegría... Cuando no está cubierta, el sistema emocional informa emitiendo señales alrededor del miedo (inquietud, nerviosismo, ansiedad, angustia, pánico...)

#### b. La necesidad de libertad

Según Pierret, en el niño se traduce en la necesidad de moverse y removerse sin trabas. Más tarde es la necesidad de poder elegir lo que hago, lo que expreso y dónde voy con quien estoy según el propio criterio.

Cuando te das libertad, tu sistema emocional te felicita con sensación de paz y alegría. Una persona que siente que vive como quiere tiende a expresarse asertivamente.

La falta de libertad hace que el sistema emocional avise con el sentimiento de enfado, de rebelión, en realidad, de cólera. Me siento encarcelado,

aplastado, atado... quizá necesite expresar algo no expresado, o hacer algo que me están impidiendo o dificultando.



Cuando una persona siente que no es libre lo más frecuente es que tienda al estallido frecuente (mal genio matutino, quejas constantes, broncas...) incapaz de expresar y darse lo que necesita y/o tiende a ser sumiso esperando así una «justa recompensa». Curiosamente cuando a una persona le falta libertad tiene a ser explosiva en algunos ambientes y sumisa en otros.

### c. La necesidad de amor

Siguiendo a Pierret, esta es la necesidad vital de establecer una relación con otro ser, de dar y recibir ternura, prueba tangible de la relación. La necesidad de establecer un vínculo, de sentir que se pertenece a un grupo, proyecto u organización.

Cuando esta necesidad está cubierta, el sistema emocional informa sintiendo ternura, comprensión, dulzura, alegría... La falta de amor se revela a través la tristeza. También de otros sentimientos como apatía, nostalgia, pena, melancolía, dolor... «Me siento sólo, tengo la impresión de ser invisible, no recibo mi dosis de caricias y de ternura, lloro, sollozo, gimo...» Necesito que alguien me quiera, me consuele, acaricie y mime. Necesito sentir el vínculo, la cercanía.

Cuando una persona siente que no tiene amor en su vida estará triste poco activa o evitará esta tristeza con mucha actividad.

La tristeza es el estado de ánimo del que las personas más quieren despojarse. Sin embargo, no debería evitarse toda tristeza porque, al igual que ocurre con cualquier otro estado de ánimo, tiene sus facetas positivas (no así la depresión, con la que los procesos mentales se ven arrastrados por una marea tóxica y abyecta que impide cualquier respuesta satisfactoria al mundo en que uno vive.). La tristeza nos sume en un período de retiro y de duelo necesario para asimilar nuestra pérdida, un período en el que podemos ponderar su significado, llevar a cabo los ajustes psicológicos pertinentes y, al final, establecer nuevos planes que permitan que nuestra vida siga adelante.

## RESUMEN

---

0. Emplear el coaching para desarrollar las cualidades en los equipos o individuos es una manera de asumir positivamente las debilidades.
1. Los principales usos de la evaluación de 360° son: medir el desempeño del personal, medir las competencias y diseñar programas de desarrollo para los evaluados.
2. En una evaluación de 360° es fundamental la confidencialidad.
3. La creación de planes individuales de desarrollo resultantes de una evaluación de 360°, a menudo implica el inicio de procesos de coaching para las personas evaluadas, para el incremento de su desempeño.
4. El factor de mayor incidencia en el trabajo de equipo es la capacidad de sus miembros para expresar y manejar sus emociones.
5. Las tres actitudes básicas (autenticidad, empatía y aceptación incondicional) bien integradas y vividas por parte del gestor son la principal garantía para generar un contexto de seguridad y confianza.
6. Insistencia en la necesidad de darle toda la importancia que tiene a la creación de espacios y tiempos para la comunicación.
7. El humor es una estrategia emocional inteligente y generadora de climas de trabajo de calidad.
8. La motivación viene de la búsqueda de satisfacción de nuestras necesidades.
9. La jerarquía de necesidades de Maslow en orden ascendente es: fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. Se llega a un nivel superior cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

10. D. McClelland sostuvo que todos los individuos poseen tres tipos de necesidades: motivación de logro, de poder y de afiliación.
11. La Gestalt contempla tres necesidades psicológicas fundamentales: seguridad, libertad y amor.