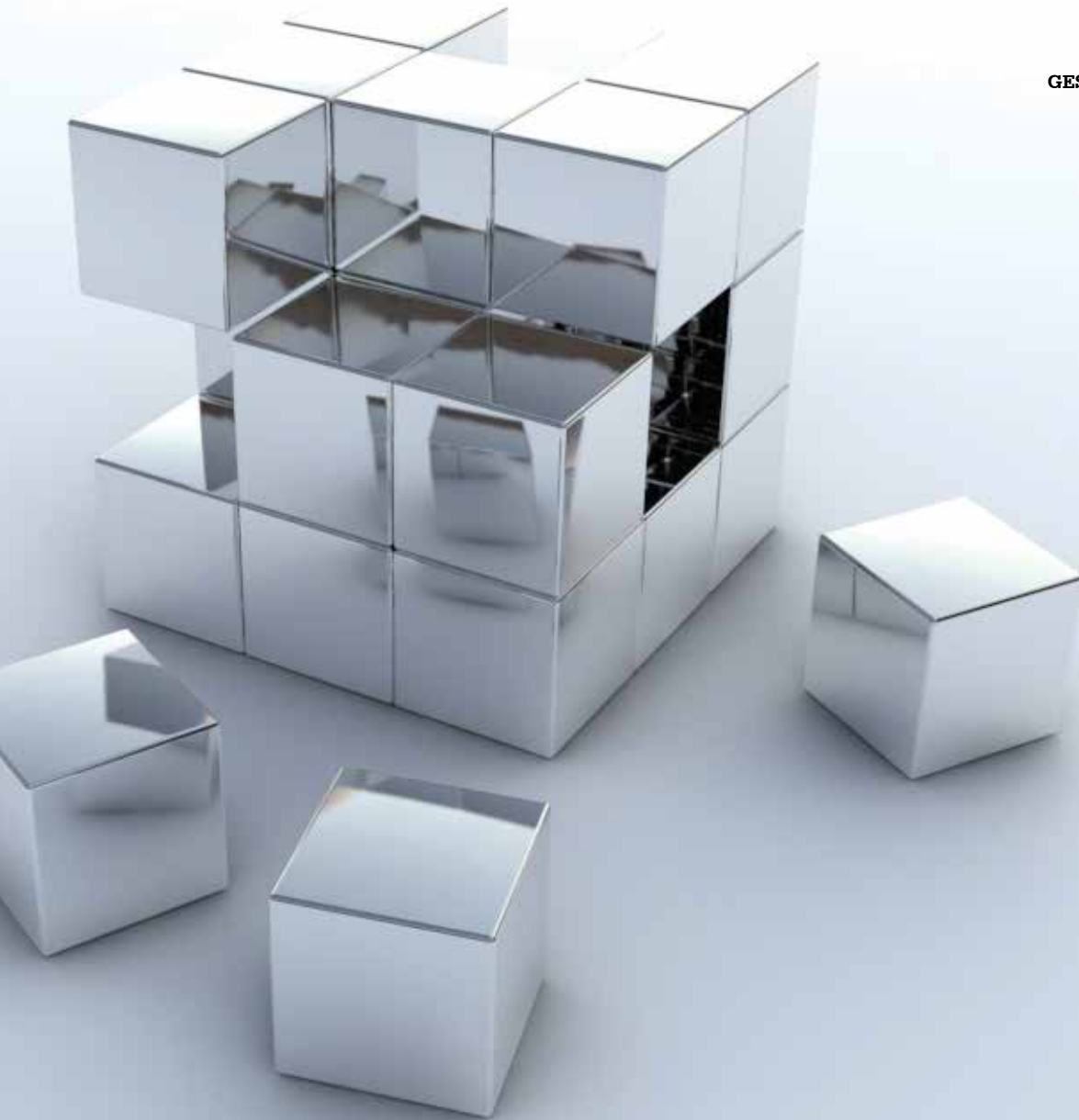


**A**unque el *coaching* individual resulta muy efectivo, los resultados del *coaching* grupal lo son mucho más por su pensamiento en red, el efecto multiplicador de ideas y los cambios duraderos. El grupo en su conjunto, proporciona un nivel de contención mayor que la relación entre dos personas. Ofrece los cimientos para crear confianza básica, ayuda a resolver los conflictos de una manera constructiva, genera un mayor compromiso, todo lo cual va encaminado a configurar equipos de alto rendimiento. Solo gente muy capacitada, con años de terapia y conocimientos sólidos de los aspectos clínicos, está en condiciones de llevar a cabo la tarea de *coach* de grupos. Tanto para moderar, contener y sostener las proyecciones grupales, el *coach* de grupos ha de ser capaz de reconocer comportamientos patológicos de los que no lo son y “redireccionar” ansiedades básicas que necesariamente surgen en todo proceso grupal.



# LA REVOLUCIÓN DE LA INNOVACION: **EL COACHING** **GRUPAL**



Un maestro Zen recibía la visita de un alumno que deseaba indagar sobre estas teorías. El maestro le ofreció una taza de té y no cesaba de llenar el recipiente con líquido. El recién llegado miraba azorado como rebosaba el líquido. Cuando ya no pudo contenerse, le espetó: “Maestro, está derramando el té...”. A lo que el sabio respondió: “Usted está lleno de pensamientos y creencias. ¿Cómo cree que le puedo ayudar si antes no vacía sus contenidos?” Esta anécdota ilustra como el Zen tiende a despertar la mente, deshacerse de los pensamientos negativos, de la basura emocional que ocupa espacio e inhibe llegar a la iluminación. Esta persona está vinculada a desarrollar la autoestima, a ayudar a los demás desde su sabiduría.

De un modo análogo, los *coaches* -a través de preguntas y retroalimentación positiva- ayudan a co-pensar. Clarifican y diferencian ideas, ayudan a tomar conciencia de situaciones limitantes y de repeticiones a nivel laboral de alguna escena o situación familiar. Estos procesos se producen gracias a unas herramientas recientes desarrolladas en Inglaterra llamadas ORA (*Organizational Rol Analysis*), y que desbrozan<sup>1</sup> analogías y diferencias conductuales en lo laboral y personal, haciendo hincapié en aquellos aspectos que se superponen.

El proceso de *coaching*, tanto individual como grupal, se ha convertido en una especie de proceso Zen para los directivos con poco tiempo y mucha tensión debida a la elevada incertidumbre e hipervelocidad que a veces no deja espacio para el pensamiento reflexivo. Lo que era válido hace cinco años ha perdido vigencia. Algunas competencias que fueron útiles en el pasado están obsoletas. Observamos una presión para que la alta dirección cambie su *software* mental, para lograr resultados innovadores en la base de la organización.

---

<sup>1</sup>Desbrozar: eliminar los aspectos accesorios o confusos que complican un asunto innecesariamente y entorpecen su comprensión. Diccionario de la Real Academia Española

Lo que diferencia a un equipo de gran talento de uno de alto rendimiento reside en su capital de conocimiento y a la forma de articularlo para crear ideas nuevas, ideas que se diferencien de la competencia. Y es allí, precisamente, en donde genera sus aportes el *coaching* grupal.

La falta de tiempo, la irritabilidad, los conflictos familiares por exceso de trabajo, los escasos conocimientos para la gestión familiar, la falta de límites, entre otros, llevan a estados mentales saturados que asesinan la creatividad y multiplican las decisiones erróneas, creando grandes pérdidas en los negocios.

En general, las personas se resisten a relajarse porque suponen que ello los llevaría al caos y al desorden. No se dan cuenta de que el verdadero fracaso consiste en seguir apalancados en el pensamiento lineal, entrampados en la urgencia, la competencia y la búsqueda de resultados inmediatos. Suponen que no existen alternativas a esta modalidad de funcionamiento. Los líderes viven al límite, al igual que los mandos intermedios que se hallan agobiados por los primeros.

En tanto que las personas trabajan alteradas, la cultura empresarial tradicional ha quedado anacrónica respecto a las nuevas realidades, desconociendo las necesidades emocionales más básicas de los miembros de su organización. La cultura organizacional desde una óptica psicodinámica representa la personalidad de la organización y cómo se vincula con los miembros de la misma.

De allí, que en todos los órdenes se insta a cambiar los mapas mentales. Las empresas se plantean modelos de capacitación novedosos que involucren a toda la organización. Los paradigmas han cambiado de un mundo de fronteras a un mundo de redes. Se necesita una nueva manera de armonizar talentos y valores.

Esta modalidad de constante fluir, ya sea de manera interpersonal o con la ayuda de las nuevas tecnologías, es lo que se denomina “pensamiento en red”. Se trata de un modelo interdisciplinario que integra avances recientes de la psicología, neurociencias, sociología y nuevas teorías de la comunicación. La retroalimentación grupal, la escucha activa, el ciclo de vida del grupo permiten que se establezcan vínculos interpersonales sólidos para que se que traspase el miedo y se compartan vulnerabilidades.

Contrariamente a lo que se piensa, estas no constituyen un sinónimo de debilidad, sino de fortaleza, ya que cuando cada uno conoce sus puntos fuertes y débiles, así como sus miedos, no hace falta poner “la paja en el ojo ajeno”, sino hacerse cargo de “la viga en el propio”. Eso es, precisamente, la verdadera fortaleza que nos permite actuar de igual a igual en el entorno empresarial, aunque el nivel jerárquico difiera. No existen clases sociales para el corazón.

El *coaching* grupal presenta un recorrido temporal y emocional para lograr su función primaria. En general, las personas que no se conocen entre sí temen hablar en público, a hacer el ridículo. Desconocen cuáles serán las reacciones de los demás y, sobre todo, vienen “cargados” con su mochila de experiencias. En términos de Enrique Pichon Rivière, aluden al ECRO: el esquema conceptual, referencial y operativo orientado hacia la concreción de la tarea. La conjunción de lo horizontal (grupal) y lo vertical (individual) se da durante todo el proceso del trabajo en equipo.

Los momentos iniciales de todo grupo son los más significativos, en los que hay que estar especialmente atentos a los “emergentes” que nos indicarán aspectos manifiestos y latentes de la tarea que se está por iniciar.

La transición del “yo” al “nosotros”, comprometerse, centrarse, constituye un tiempo de maduración que conlleva turbulencias emocionales. De allí la importancia del *coach* de grupos, quien desde las preguntas y la comprensión, y junto con el grupo, hará que esa experiencia única e irreplicable, constituya un hito en la vida de los integrantes. La persona se modifica a sí misma, a su mundo y al mundo en un constante interjuego dialéctico. Una de las hipótesis sobre el trabajo desde esta perspectiva es que “a mayor heterogeneidad de sus miembros y a mayor homogeneidad en la tarea, mayor innovación durante el proceso grupal”.

Asimismo, en este viaje grupal surge el reconocimiento de sí mismo y del otro en un diálogo permanente que se da en una trayectoria en espiral. Se dan mecanismos de asunción, adjudicación y rotación de roles. Las personas unidas por una constante de tiempo y espacio comparten sus mundos internos y externos para lograr la tarea de aprendizaje grupal, que constituye su finalidad última.

El rol central del *coach* grupal reside en romper, a través de aclaraciones, los estereotipos que inhiben el proceso de nuevos aprendizajes. Debe ayudar a los integrantes a sortear los obstáculos representados por las “ansiedades básicas” y “el miedo al cambio”. Una adecuada contención será lo que permita la transición. Técnicas más recientes tales como la “consultoría de rol”, o la “matriz de los sueños” (del modelo Tavistock), constituyen algunas de las técnicas más recientes que abordaremos en publicaciones sucesivas y que forman parte de “la revolución de la innovación a través del *coaching* grupal”... La cooperación, aún a través de los silencios, configura el secreto del éxito y el camino sostenido hacia la innovación. Parafraseando un dicho africano, si quieres llegar rápido ve solo; si quieres llegar lejos, vete con los demás.

**Alicia E. Kaufmann** —catedrática, *coach* ejecutiva, autora y conferenciante— es Doctora en Sociología por L’École des Hautes en Sciences Sociales de París y por la Universidad Complutense de Madrid. Es Catedrática de Sociología de las Organizaciones en la Universidad de Alcalá, así como Directora de la Cátedra de *Coaching* Ejecutivo del CIFF (Escuela de Negocios de la Universidad de Alcalá y Banco Santander). Es miembro del Consejo de la primera cátedra de Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Alcalá de Henares.

Fue becaria *Fulbright* en la Universidad de Yale y en Salzburgo. Se formó como consultora Modelo Tavistock en Londres. Ha colaborado en temas de formación e investigación y *coaching* en Endesa, Banco Santander, Orange y Price Waterhouse entre otras organizaciones. Es autora de libros y artículos sobre temas de sociología, *coaching* y mujeres directivas.