



Técnicas
avanzadas
de
COACHING
GRUPAL

ORGANIZATIONAL
ROLE
ANALYSIS

Por Alicia E. Kaufmann

A través de los años el *organizational role analysis* (análisis del rol organizacional) se ha convertido en una de las técnicas más poderosas para analizar el vínculo del directivo con la autoridad, su equipo y el sistema en el que está inmerso. Esta metodología se inicia en el año 1968 por el Grubb Institute en Londres para analizar el comportamiento organizacional vinculado al entorno laboral. Era un curso no residencial de 6 meses diseñado para entrar en contacto con ideas que hasta ese momento no se habían tenido en consideración. Una vez terminada esta fase, se prosiguió con un seguimiento de doce semanas para revisar y consolidar los cambios. El objetivo principal consistía en trasladar los aprendizajes al lugar de trabajo y ser consciente de los procesos inconscientes que tenían lugar bajo la superficie. En el año 1972, se formalizó su inclusión en seminarios orientados a este fin.



La tarea primaria consiste en examinar y comprender, por una parte, el rol que uno ha cumplido en su familia de origen y, por la otra, revisar la experiencia laboral cotidiana, focalizándose el análisis en el rol directivo, así como los vínculos dentro y fuera de la empresa. Cada sesión consta de aproximadamente dos horas de duración, en donde el cliente explora su rol en su sistema familiar y laboral. Seguidamente, uno de los asistentes formula preguntas que luego son compartidas con el resto del grupo, quien da retroalimentación en forma de hipótesis al relator. Se trata de una metodología dinámica que trae aparejada un efecto multiplicador de ideas. Resulta recomendable que los dos días de duración del seminario estén espaciados y que esta tarea no se realice en el seno de la misma organización ya que tendría efectos negativos.

En los seminarios de análisis del rol organizacional realizados en Madrid hasta el momento se han dado intervenciones muy esclarecedoras acerca de la superposición de roles en ambos niveles grupales. Por dar un ejemplo, un profesor de instituto¹ aludió al vínculo afectivo distante con sus padres quienes los meses de verano lo enviaban con abuelos o tíos. La comunicación con sus padres no era fluida y en su vida familiar se sentía bastante solo. Cuando relató la situación familiar actual con sus tres hijos y el vínculo con sus alumnos, se vio que se producía un fenómeno análogo. Se dieron los primeros pasos en la resolución del problema al mostrarle los asistentes la analogía entre ambas situaciones y poder con ello iniciar un proceso de cambio.

¹En España, escuela secundaria o bachillerato.

En la misma reunión, una directora de RR. HH. comentó su situación familiar. Era la mayor de dos hermanas y cuando su padre falleció ella asumió el mando. Hasta para la más pequeña cuestión era consultada por el resto de la familia. Cuando relató la situación en su empresa, estaba sorprendida de que sus 200 informáticos le consultaran absolutamente todo, lo que desembocó en un desgaste y agotamiento crónico. No fue difícil percatarse de la compulsión a la repetición también en esta situación.

Sirvan estos dos ejemplos para ilustrar de una manera súper sintética la continuidad de roles de una esfera a la otra. La toma de conciencia de la situación permite su superación a partir de una elaboración y transformación posterior hasta lograr el cambio.

OBJETIVO Y MARCO TEÓRICO

El objetivo principal radica en la descripción que el cliente hace de su lugar de trabajo y las vivencias del mismo en su día a día. Antes de cada reunión, junto con todos los materiales, el consultor proporciona a los miembros del seminario una serie de preguntas que han de contestar acerca de su evolución laboral, haciendo hincapié en las relaciones de autoridad que se establecen entre los distintos miembros de la familia. Se considera la generación de padres y abuelos (tanto maternos como paternos).

Se presta particular atención a las “decisiones” (cómo las toma) y “acciones” que desarrolla en su día a día laboral, y cómo la persona que presenta su caso **interpreta los comportamientos de los demás**. Esta información revela la percepción -consciente e inconsciente- que la persona tiene del sistema, producto de sus experiencias pasadas, fantasías y expectativas que no necesariamente se hallan en relación con el rol que ocupa en la organización. Por ejemplo: un director puede decir a José, su colaborador, que dada su sobrecarga de trabajo le envía a un ayudante (valorando su desempeño y capacidad de trabajo) y José puede interpretarlo, en base a sus experiencias familiares o laborales previas, como un insulto y ataque a su autoestima.

En tanto que la evidencia procede de las descripciones y vivencias del cliente, el consultor ha de chequear de manera permanente las emociones que le producen estas revelaciones, de una manera análoga en el que se producen situaciones de transferencia y contratransferencia durante una sesión de análisis.

Desde una perspectiva teórica, “estar en rol” constituye un principio regulador sobre la experiencia vivida en entornos de alta complejidad, como es el actual, teniendo en cuenta la interacción entre sentimientos, ideas y motivaciones. Todo ello integrado de una manera



consciente e inconsciente, expresado a través del comportamiento organizacional del individuo. Nadie se puede atener de una manera estática a su rol ya que continuamente surgen imprevistos a los que se ha de dar respuestas. “Estar en rol” siempre está vinculado a contextos cambiantes y a mentes flexibles.

“Estar en rol” significa ser capaz de formular -y descubrir de una manera intuitiva- **un principio regulador dentro de uno mismo** que nos permite gestionar nuestra conducta en relación a las necesidades del sistema en donde se asume este rol. De allí que nos referimos a “las personas en rol”. En tanto que el mundo interno de la persona tiene elementos estables (tales como comprensión, introspecciones, recuerdos, nuevas vivencias) que se mantienen en estado de flujo y que interactúan entre sí, el entorno resulta cambiante. De un modo análogo, el mundo externo tampoco es rígido, ya que constantemente se producen transformaciones. De todo esto se desprende que “tomar el rol” se trata de un proceso dinámico en constante movimiento.

Por ello, es posible que situaciones negativas se tornen en positivas. Es como un marinero en alta mar, que en una tormenta ha de realizar movimientos y poseer destrezas que le permitan llegar intacto a buen puerto. De igual modo, en los sitios de trabajo los entornos y las unidades internas están en permanente transición, trayendo aparejadas ansiedades de intensidad diversa, que necesariamente acompañan los procesos de cambio e incertidumbre crónica. **Cuando la persona asume su rol, puede detectar que para el adecuado desempeño del mismo “necesita tomar su autoridad”, para que se produzcan los resultados esperados en su organización.**

Teniendo en cuenta estas circunstancias, no hemos de olvidar que tanto los entornos, las unidades internas y las organizaciones se hallan en un contexto de cambio permanente, por lo cual el “rol nunca puede ser estático”, sino que está -casi siempre- expuesto a ajustes.

ROL, SISTEMA Y PERSONA

Entendemos por “rol” la función que uno cumple en la organización. Lo único observable es el comportamiento de la persona, que es como la punta del iceberg, del cual solo vemos una parte. De ello se deduce que debajo de ese iceberg se encuentra otro estadio de cosas que el consultor organizacional David Armstrong, enmarcado en el modelo Tavistock, denomina, “la organización en la mente”. A diferencia del organigrama clásico que presenta los roles y funciones ordenados de un modo jerárquico, la organización en la mente alude a la vinculación “emocional que tenemos con la misma”, y que difiere de manera sustancial del modelo clásico. A partir de esa lectura podremos, de la mano de un *coach*, diferenciar la situación real de la percepción subjetiva. El *organizational role analysis* constituye también una herramienta única para diferenciar ambas dimensiones. Por “sistema” entendemos la organización en la que se encuentra la persona, diferenciándola de su entorno a través de límites psicológicos y territoriales, y finalmente la persona que se conoce a través de su red de relaciones. La misma puede tener varios desempeños de rol en su organización, formando parte de diversos subsistemas.

El enfoque del *organizational role analysis* resulta eminentemente práctico ya que combina la indagación de las constantes a nivel personal y detecta si estas se reproducen y favorecen el desarrollo personal en lo organizacional. No se trata de una terapia, sino de un enfoque cuyos resultados permiten comprender el sistema del que formamos parte, tomando algunos emergentes del sistema familiar con el fin de superar limitantes, lograr los objetivos dentro de la organización y -en suma- marcar la diferencia a través de nuestro trabajo.

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.