

Casos publicados en “Prácticas de Coaching”, Lid editorial, Viviane Launer y Sylviane Cannio

Caso nº 11: Aprovechando la mudanza para tomar un nuevo impulso.

Temas tratados en el debriefing de este caso:

Las etapas de un equipo
Las reuniones delegadas
Process Communication Management
Cultura de empresa

Situación inicial

Una empresa de subcontratación industrial (270 personas) tiene que trasladarse de Madrid hacia Sevilla. El objetivo es acercarse de su principal cliente que opera en Sevilla. La dirección de la empresa propone una ayuda financiera a los empleados por los gastos inherentes a la mudanza y propone también una ayuda para facilitar la búsqueda de un nuevo empleo para la pareja. (outplacement). Una parte de la plantilla acepta esas ayudas, pero la mayoría las rechaza.

Se abren negociaciones con los sindicatos, y se decide instalar una célula de ayuda (antena empleo) para el reciclaje y reubicación de los empleados en la zona de **Madrid** para los que así lo desean

Esta célula se compone de siete personas, miembros de la empresa. Está coordinada por profesionales externos. De las siete personas, tres ya se conocen por haber colaborado en la elaboración de varios proyectos, y cuatro nunca han trabajado juntos. Para que alcance su pleno nivel de rendimiento, este equipo tiene que constituirse como tal.

Objetivos que alcanzar – situación deseada:

En un primer tiempo se trata de que todos los miembros se conozcan, que entiendan el modo de funcionamiento de cada uno, y que puedan definir sus roles. Después, tienen que definir la visión y la misión del equipo de trabajo así como las necesidades en cuanto a las herramientas y conocimientos técnicos. El objetivo del equipo es de ayudar a las personas que habrán decidido no seguir en la empresa a volver a encontrar un trabajo.

Trabajo de coaching

1 era reunión:

La reunión está animada por dos profesionales externos. En esta reunión, participan representantes sindicales.

Se definen las modalidades de trabajo: Los profesionales externos cubrirán las necesidades en cuanto a los conocimientos y herramientas aportando su

experiencia en este ámbito. – las transmitirán a través de unos días de formación.

2ª reunión:

El objetivo de esta segunda reunión es de definir las herramientas que el equipo necesitará para llevar a cabo su tarea lo mejor posible y a determinar cual será el plazo máximo para la adquisición de esas herramientas.

El grupo deduce que una formación intensiva de 3 días residenciales será suficiente. Formula también el deseo de utilizar una herramienta de diagnóstico de perfiles psicológicos. El coach propondrá la tipología de Process Communication Management. **PCM.**

Los temas que los miembros del equipo desean abordar durante la formación son : las técnicas de balance profesional, de CV, de carta de acompañamiento, cómo presentarse correctamente por teléfono, cómo conducir una entrevista de trabajo. Cómo hacer el seguimiento de su candidatura, etc.

Formación de 3 días.

El contenido que el grupo ha elegido durante la segunda reunión está debidamente tratado.

El grupo decide el calendario de puesta en marcha de las acciones, del rol y de la repartición de las tareas entre todos. **Funciones delegadas.**

3 era reunión

Tiene lugar después del lanzamiento de las primeras acciones. Los participantes aportan casos concretos y hacen preguntas: intercambios entre ellos, propuestas de otras opciones que enriquecen las prácticas.

El grupo decide el ritmo de las reuniones: Una vez por semana en un primer tiempo.

El grupo y los coaches notan que se instaló un agradable clima de confianza al cabo de dos meses: pasaron a ser una suma de individuos a constituir un equipo. Después de 2 meses, el equipo gana en autonomía y se autorregula.

Etapas de un equipo.

Reuniones siguientes

El equipo sigue reuniéndose una vez por semana para intercambiar información y decidir acciones. Se mantienen las reuniones mensuales con los sindicatos. El coach interviene una vez al mes y su acompañamiento se extiende a lo largo de un año.

Al final de este periodo el 80% de las personas seguidas por el equipo ya han encontrado un nuevo empleo.

Debriefing

Las funciones delegadas

El coaching de equipo, es el acompañamiento de un equipo, apuntando hacia su pleno rendimiento y autonomía. El coach ayuda a dirigir su propio aprendizaje, manteniendo los objetivos presentes. La finalidad del coaching de equipo es acompañar el desarrollo de los resultados colectivos conseguidos por el equipo, a lo largo de un tiempo definido y de manera medible. Para que finalmente, el resultado operacional del conjunto sea más importante que el potencial de la suma de sus miembros. Es totalmente distinto al team building – que se puede también adquirir con el coaching- ; se trata realmente de un acompañamiento a lo largo de un periodo de tiempo que conduce hacia la autonomía plena y entera del equipo.

Primera etapa de la prestación de un equipo: El grupo tiene que hacerse cargo de él mismo. Para conseguirlo, un sistema de delegación de funciones ha sido desarrollado por Alain Cardon¹. Se reparten distintos roles en el grupo: El facilitador, el estimulador de decisiones, el coach del día, etc. La única función que no se delega es la del líder del grupo, es decir la función inherente de quien tiene el poder de decisión. Será él quien, de manera explícita o no seguirá responsable de las decisiones tomadas – o no- por su equipo y cada uno de sus miembros.

Aunque el líder del grupo no tome personalmente ninguna decisión, tendrá que estar informado, ya que él sigue siendo responsable por los efectos de las decisiones de su equipo. Tiene que poder validarla. Este modo de funcionar implica que todo el sistema de delegación esté basado sobre un excelente flujo de información ascendente, de manera que mantengan al líder constantemente informado sobre los movimientos de sus tropas.

El responsable puede delegar todas las otras funciones de gestión de una reunión. Cada miembro del equipo, cada uno a su turno, desempeñará uno de esos roles, de manera sistemática y sin excepción. Alain Cardon propone que se establezca un cuadro de los cambios de roles para todas las reuniones a un año vista.

El participante

El primer rol delegado a todos y *cada uno* de los miembros del equipo es el de participante. Cada persona en la sala, jefe incluido es participante porque puede y debe aportar su punto de vista personal en cada debate. Este rol es más operacional que funcional, o más centrado en el contenido que en el proceso.

¹ Alain Cardon Coaching d'équipe, Editions d'Organisation, 2003.

Cada persona en un equipo cobra por tener opiniones o información sobre todos los temas tratados, que sea experto, responsable, usuario o no. Esta responsabilidad de equipo prevalece ante la responsabilidad que cada uno tiene en su propia especialidad.

El facilitador

La función del facilitador es la de *gestionar la energía del equipo* durante las reuniones, como un director de orquesta frente a un grupo de músicos que hará que toquen armoniosamente. De hecho, cada uno tiene que haber estudiado su propia partitura. Para una reunión, esto supone que cada miembro se haya preparado al máximo para participar plenamente en todos los temas que estén a la orden del día.

De la misma manera que un director de orquesta, el facilitador se sitúa en frente del grupo, está preferentemente de pie en vez de sentado. Hará gestos con su cuerpo para llamar la atención y se desplazará para movilizar la energía o dar un ritmo apropiado al trabajo que se está desarrollando.

El deber del facilitador o director de orquesta es hacer que se mantenga la concentración sobre el tema previsto, sobre la partitura preparada. Se asegura que las intervenciones entre los participantes sean fluidas, que las interrupciones estén limitadas, que cada uno encuentre y permanezca en su "lugar", participando y a la vez respetando la participación de los demás.

Tiene también que asumir su propio rol de participante, reaccionando o aportando ideas personales, procurando sin embargo no implicarse demasiado en el contenido, actitud que supondría un exceso de protagonismo en relación con los demás. El facilitador está al servicio del grupo pero necesita de la participación activa y positiva de los miembros del grupo.

El estimulador de decisiones

Sin cesar, y de manera activa, quien ocupa esta función provoca y registra las decisiones (cuyo contenido es obra del equipo). Las decisiones están sometidas a la validación implícita del líder.

Provocar decisiones consiste en, regularmente y estratégicamente, incitar el grupo a que formule decisiones.

Las típicas intervenciones ligadas a esta función son:

"¿Tomamos una decisión?" O

¿"Podrías retomar lo que se acaba de decir y formular una decisión con eso?"

O

"¿Si dejáramos a X expresar su proposición de decisión?"

"¿No os parece que ya toca tomar una decisión?"

“¡Nos estamos alejando del tema sin haber tomado ninguna decisión!”

El estimulador de decisiones se asegura así que el conjunto del equipo permanece centrado en su función primera: la de tomar decisiones. Cada una de estas decisiones tendrá que ser claramente formulada, mensurable, con detalles bien definidos y con un piloto o un encargado de su seguimiento.

Este rol consiste en provocar la toma de decisiones lo más rápido posible en la discusión y de esta manera hará que el equipo cierre el debate sobre este punto y pueda dedicarse a los temas siguientes.

La segunda función del estimulador de decisiones consiste en transcribir las decisiones que el equipo tomó. Para ello, toma nota de forma detallada de las acciones mesurables, las responsabilidades y los plazos. Eso puede hacerse por ejemplo usando una tabla de Excel y en distintas columnas:

- Propuesto por: Iniciales de la persona que propuso el tema, orden del día.
- Tiempo previsto: Tiempo solicitado por la persona que propone el tema.
- Tema/decisiones: Amplio espacio central donde se apuntará el título del tema, y todas las decisiones tomadas al respecto.
- Piloto: Iniciales de la persona encargada de hacer el seguimiento de la concretización de cada decisión.
- Plazo: Fecha concreta a la cual la decisión estará aplicada o el proyecto finalizado.
- Tiempo real: Tiempo utilizado para tratar concretamente el tema.

Al final de la reunión, el estimulador de decisiones fotocopia (o envía por mail), y distribuye en seguida su informe de decisiones a todas las personas presentes. *Lo enviará igualmente a una lista preestablecida de destinatarios interesados que incluye en general el nivel inmediatamente subalterno* Cada miembro del equipo reúne entonces su propio equipo subalterno y procede a la lectura del informe. Este método garantiza que todos los equipos reciban la misma información. Permite una mejor información descendente en el seno de la organización. La lista de difusión puede también incluir los responsables de equipos paralelos. Esta difusión “transversal” puede facilitar enormemente la circulación de información esencial en una empresa y ayudar a reducir las interpretaciones personales, rumores, información superflua, o cualquier “ruido”.

En la columna “Piloto” el estimulador de decisiones registra el nombre de la persona responsable del seguimiento de la decisión. Esta responsabilidad es individual, así pues, solamente podrá constar en esta casilla el nombre de una persona, incluso cuando la realización en cuestión requiere la participación de varias personas.

El metrónomo

Esta función consiste en ayudar al equipo a mantener su cadencia en cada una de las secuencias del tiempo de trabajo destinado a la reunión. Si por ejemplo

está previsto que una parte concreta de la reunión dure treinta minutos, el metrónomo podrá intervenir cada cinco minutos para concienciar sobre el tiempo.

Concretamente y en general, consiste a anunciar de forma regular, y claramente al grupo el tiempo pasado y el tiempo que queda según lo acordado por el grupo.

“Ya pasaron diez minutos de los treinta que teníamos. Quedan veinte minutos”. Más tarde: “Ya pasaron quince minutos de los treinta que teníamos. Estamos a la mitad del tiempo impartido”, etc

Si ocurre que el equipo excede el tiempo establecido, este rol consiste en anunciar claramente y de la misma manea “Hemos excedido el tiempo impartido de 5 minutos.”

La frecuencia de estas intervenciones tiene que ser la misma durante toda la sesión. Se recomienda que los intervalos entre intervenciones sobre el tiempo no sean demasiado largos, en ningún caso más de 10 minutos.

Esta función permite al equipo de permanecer totalmente centrado en el asunto a lo largo de toda la sesión de trabajo, y evitar así que se pierda el tiempo al inicio o en medio de la reunión.

El metrónomo no está encargado de hacer que el equipo respete los tiempos. De la misma manera que él no define los tiempos, tampoco los puede prolongar ni obligar al equipo a dejar la tarea si no se respetan los tiempos. Esta responsabilidad incumbe al conjunto de los participantes a la reunión o al responsable de la reunión en ese momento.

El tiempo de reunión pertenece al equipo. Por lo tanto, le toca a él gestionarlo correctamente. El metrónomo, es en realidad una especie de “radio-reloj” que recuerda regularmente a los participantes que son responsables del tiempo. De ninguna manera esa tarea le hace más responsable que otro en cuanto al respeto de los horarios establecidos.

El co - coach.

Uno de los miembros del equipo asume la función de “co - coach”. Esta función aparece al final de la reunión. Se le dedica un periodo de quince minutos (como mínimo para una reunión de dos horas), durante los cuales el co - coach dará a cada miembro del equipo una devolución en forma de pistas para mejorar su desarrollo basándose en lo que percibió durante la reunión.

No se trata en absoluto de dar “percepciones” positivas o negativas, ni un feedback sobre el comportamiento de cada uno durante la reunión. Se trata muy concretamente de entregar frases empezando por: “Según mi opinión, una pista de posible mejoría para tu participación a la próxima reunión sería “

Esta prestación centrada en opciones futuras requiere a menudo un aprendizaje.

Otros roles

Se puede crear otros roles funcionales de reunión según las necesidades específicas de cada equipo, como por ejemplo el anfitrión, el técnico, el escribano.

Se recurre a la función del anfitrión cuando los miembros de un equipo están repartidos en distintos puntos de la geografía y deciden celebrar sus reuniones en un lugar distinto cada vez.

El técnico es un rol útil cuando, para el buen desarrollo de la reunión, se requiera la utilización de aparatos particularmente complejos. Demasiadas reuniones se tuercen por una dificultad al momento de manipular herramientas técnicas, que supuestamente están ahí para facilitar las cosas.

El escribano puede ser un rol de apoyo temporal cuando el facilitador manifiesta dificultades apuntando en la pizarra.

La introducción de los roles

Para que un coaching de equipo sea eficaz, el coach tiene que quedarse libre de toda implicación en la gestión del proceso de reunión. El equipo tiene que gestionar su tiempo, sus objetivos, sus resultados, sus decisiones y sus seguimientos, sus recursos, y su co-coaching interpersonal. Cuando un equipo gestiona todos esos procesos por él mismo, puede recibir entonces coaching sobre “cómo hacerlo aún mejor y a largo plazo”.

Después de haber observado cómo se comporta el equipo a lo largo de una o dos reuniones y con la finalidad de presentar cada rol, el coach puede modelizar uno de ellos, lo que aumentará la eficacia y guiará el comportamiento del equipo.

Las reuniones delegadas y el coaching de equipo

Se puede introducir el proceso de reunión delegada en un equipo:

- O a través de una forma rápida en formación-acción durante un taller dedicado especialmente a la introducción del método
- O progresivamente a medida que el coach acompaña a un equipo como supervisor de reunión.

A continuación de la introducción progresiva de cada rol, el coach de equipo puede hacer el coaching de cada miembro sobre su prestación en sus roles pero puede también abordar su equivalencia al nivel de management. Puede igualmente hacer el coaching del conjunto del equipo sobre su cultura y las relaciones de las funciones entre ellas.

Esta práctica, verdaderamente sistémica permite al coach de equipo de acompañar a su “cliente plural” hacia unos mejores resultados comprobables y en plazos relativamente cortos.

Las etapas del desarrollo de un equipo.

Es del Americano Bruce Wayne Tuckman (1938-) que nos llegó el concepto de desarrollo de grupos pequeños. En su artículo "Secuencias de desarrollo en pequeños grupos" de 1965 hablaba de cuatro etapas: forming, storming, norming, performing. En 1977, añadió una quinta etapa: adjourning (suspensión), que sería la revisión de las etapas de desarrollo del pequeño grupo. Este modelo se convirtió en un referente en la teoría del desarrollo de grupos, en parte gracias a su rima. No obstante, es indiscutible que este modelo sirve para llamar la atención sobre dos ejes: La construcción y el desarrollo del espíritu de equipo y el análisis del comportamiento de los grupos.

El equipo seguido aquí por nuestro coach pasa por las cuatro primeras etapas del proceso Tuckman, que detallamos a continuación:

Etapa nº 1 – Forming – La formación del equipo

El equipo proyecto está en su fase de lanzamiento, y dedica su tiempo a definir la orientación que adoptará. Los miembros del equipo se comportan de manera independiente. Están motivados pero todavía no están bien informados sobre los objetivos y las normas del equipo. Algunos pueden llegar a mostrarse inquietos o inseguros. En esta etapa, el rol del jefe de proyecto es de cohesionar el equipo asegurándose de que todos sus miembros confíen los unos en los otros, y estén en condiciones de desarrollar buenas relaciones de trabajo. Su estilo es directivo y directo.

Etapa nº 2 – Storming – La confrontación

Ya distintas ideas compiten y a menudo de forma agresiva. Cada uno desea trazar su propio territorio con la voluntad de que sea lo más grande posible. El equipo gana confianza pero existen conflictos entre las personas por el espacio. Cada una muestra su personalidad, se confronta y al mismo tiempo percibe las ideas de los demás. Se expresan abiertamente los desacuerdos y las frustraciones en referencia a los objetivos, las expectativas, los roles y sus responsabilidades. El jefe de proyecto lidera el equipo a lo largo de esta fase tumultuosa de transición adoptando un estilo coach. Pone énfasis en la tolerancia de cada miembro así como en su necesidad de distinguirse.

Etapa nº 3 – Norming – La normalización.

Las reglas, los valores, los comportamientos deseados, los métodos de trabajo y de interacción, así como las herramientas ya están establecidas. La eficacia del equipo va en aumento y el conjunto empieza a desarrollar su propia identidad como grupo. Los miembros del equipo ajustan sus comportamientos entre ellos y se ponen de acuerdo para que el trabajo resulte más natural y más fluido. El grupo desea resolver los problemas y aspira a la armonía. La

motivación aumenta. El jefe de proyecto, por su estilo participativo, anima el equipo a ser cada vez más autónomo.

Etapa nº 4 – Performing – La producción.

Los roles han sido debidamente atribuidos y el equipo aprendió a funcionar al unísono. Su energía está canalizada hacia la tarea. El trabajo se ejecuta con regularidad y eficazmente. Los conflictos se han resuelto y la supervisión externa se hace superflua. Cada uno sabe cuál es su rol, es competente y autónomo. La ayuda mutua fluye para el bien del proyecto. El jefe de proyecto delega y deja que el equipo tome la mayor parte de las decisiones necesarias.

Etapa nº 5 – Adjourning – La disolución.

Una vez la tarea realizada, el equipo ya no tiene sentido de existir, y por eso queda disuelto. Se trata ahora de procesar el duelo y de reconocer que los miembros del equipo pueden tener un sentimiento de pérdida. Los niveles de motivación de los miembros disminuyen a medida que el grado de certeza de la disolución del equipo aumenta. Es el buen momento para el jefe de proyecto de introducir nuevos proyectos y volver a empezar la etapa de formación o al contrario, para disolver definitivamente al equipo.

La cultura de un equipo

Recordemos que el modelo de Tuckman describe un proceso con una duración en el tiempo. A cambio, Alain Cardon², propone una tipología de cultura que constituye una fotografía en un momento dado. Así pues, Cardon presenta cuatro cuadros representativos de cuatro culturas de equipo, claramente distintas, tal vez relacionadas con influencias sociológicas específicas.

La primera cultura, la más “*tradicional*” – o directiva- se basa en la presencia imponente de uno o varios miembros muy influyentes y más bien introvertidos y solitarios. Allí el modo de comportarse es muy formal, y la relación es jerárquica. El trabajo es individual, silencioso, centrado en los procesos bien definidos.

²,Alain Cardon, op cit

El equipo está concentrado sobre la garantía de la calidad técnica del producto, la producción reina, y el marketing es restringido. Salvo alguna convocatoria muy especial y ocasional, las reuniones de equipo son limitadas ya que cada uno prefiere abordar sus preocupaciones en una entrevista confidencial con el jefe, ya que él tiene en su mano todos los hilos del poder.

Este modelo de cultura corresponde a las empresas familiares o tradicionales, altamente especializadas en nichos muy elitistas o muy restringidos.

.La segunda es una cultura más *tecnológica* o informativa y se basa en la presencia de numerosos expertos tecnocráticos y competitivos más bien defensivos. Sus creencias se nutren de las metodologías desarrolladas durante la revolución industrial.

En estos equipos, los intercambios son informativos, se hacen a menudo a través de la argumentación, y el trabajo está focalizado en el control y el seguimiento de procesos operacionales, de fabricación, de la información, de las finanzas, de las agendas y del tiempo, del mercado y de la plantilla. Las relaciones se rigen por la necesidad de recoger, intercambiar, analizar, y difundir la información. Hoy, en esta cultura, las decisiones siguen regidas sobre todo por una lógica financiera. Las reuniones son pletóricas y dominadas por la presentación en Power Point . La meta de cada participante es exponer su competencia personal sin fallo ninguno para imponer su punto de vista. Este modelo de equipo corresponde a las personas y empresas obsesionadas por el crecimiento, la competición, y el aumento de su poder como de sus cuotas de mercado.

La tercera cultura más "*humanista*", participativa o relacional reposa sobre la presencia influyente de extravertidos empáticos, carismáticos y comunicativos. Esta cultura se apoya en creencias que emanan de la revolución psicológica y humanista. La mayor parte del tiempo el trabajo es colectivo. Es la clase de cultura que adoptó el equipo de nuestro caso. Pretenden aplicar una comunicación transparente, que permanece a menudo "confidencial". Las preocupaciones son sociales o a veces políticas, centradas en el intercambio y la negociación entre personas que representan "clanes" más o menos oficiales e influyentes en busca del consenso o de compromisos.

Allí las relaciones se rigen por la pertenencia a distintas redes históricas coexistiendo en el seno de equilibrios sutiles pero determinantes en la gestión de la carrera de cada individuo. Este modelo es el de las empresas que cuidan su imagen pública que quieren "atractiva". Intentan transmitir por su marketing una ideal humanista o social.

La cuarta cultura se fundamenta en creencias que parecen emanar de la revolución de las tecnologías de la información. Es la cultura de las empresas "*en red*". Delega más y a la vez es más reactiva. Se apoya en la presencia dinámica de varios hombres y mujeres, que son personas de acción, muy activas, creativas, adaptables, funcionando como empresarios-aventureros en la búsqueda permanente de resultados inmediatos. Para esos "electrones libres", constantemente bajo presión, los plazos son cortos. El medio y largo plazo no existen. El trabajo se realiza en la urgencia, los horarios son extensibles, y la plantilla, se compone de miembros fuertemente implicados personalmente. Suelen estar interesados sobre los resultados.

En estos equipos que funcionan como esponjas deseando absorberlo todo de las múltiples influencias de su entorno, la gestión por crisis sucesivas obliga a un replanteamiento constante de las decisiones, de la estrategia, del producto como del perímetro de la organización.

Este modelo de lucha continúa y creativa por un desarrollo rápido en un contexto de supervivencia corresponde al ideal actual de empresas de "la nueva economía" en expansión fulgurante o a veces explosiva, cuyo modelo

actual es la “Start-up” pero que ya existía desde hace muchos años _cf la Cultura CNN o McDonald’s.

Process Comuncaction Management

Talbi Kahler³, doctor en psicología desde los años 70, desarrolló la Process Communication observando las relaciones interpersonales y el management de empresas americanas. La NASA, uno de sus primeros clientes, utiliza esta herramienta para reclutar sus astronautas y constituir equipos homogéneos.

La Process Comunicación se apoya sobre dos conceptos originales:

1- La forma con la cual se dicen las cosas tiene tanta o más importancia como lo que se dice. Nuestros interlocutores reaccionan a menudo según la forma. Un proceso de comunicación eficaz permite optimizar la relación, ir a lo esencial, y crear apoyándose en lo mejor de cada uno. A cambio, un proceso inadecuado lleva a una mala comunicación, al conflicto, a la incomprensión y a la desmotivación.

2. Cada uno de nosotros es un mosaico de seis personalidades, pero poseemos una, la personalidad de base, que hemos adquirido de por vida. Según Talbi Kahler, tenemos otra personalidad que él llama “la fase” que puede evolucionar a lo largo de nuestra vida. En general la fase es lo que solemos mostrar al público en la vida cada día. Pero en caso de estrés la personalidad de base vuelve a emerger. Este modelo nos permite identificar también el guión propio de cada uno en momentos vividos como estresantes. Es el guión que activaremos a pesar de nuestra voluntad en caso de una interacción negativa. .

En este modelo, no hay juicio de valor, no hay clasificación jerárquica, entre los distintos tipos de personalidad. Todas las combinaciones son posibles, lo que da un total de 720 posibilidades.

Entendemos con nuestra base: para comunicar, se recomienda utilizar el canal de comunicación y de percepción de la base de nuestro interlocutor.

Decidimos con nuestra fase: para ayudar nuestro interlocutor a motivarse, se recomienda contestar a las necesidades psicológicas de nuestra fase

Podemos oscilar de un tipo de personalidad al otro, en función de lo que requiere nuestro entorno. Así es como tomar el ascensor para pasar de una personalidad a otra. Cuanto más elevada está la planta, más alto es el precio a pagar en energía para mantenernos allí de forma duradera y mas estamos expuestos al estrés negativo.

³Talbi Kahler, Comunicar, motivar y liderar en persona. Una encuesta en 6 tablas para entender mejor los comportamientos humanos Intereditions 2nda edicion, 2003

Soñador	F
Promotor	A
Rebelde	S
Aficionado al trabajo	E
Empático	
Perseverante	Base

Los seis tipos de personalidad:

El Perseverante: Abnegado, concienzudo, observador

Le gusta comprometerse en una misión a la cual se adhiere. Es un hombre o una mujer de convicciones. Es concienzudo (quiere llegar hasta el final de lo que emprende). Percibe el mundo a través del filtro de sus opiniones. Pedirle su opinión es muy importante. Es pues aún más eficaz cuando cree que la decisión que se ha tomado es la correcta. Necesita un estilo de management democrático. Prefiere una comunicación basada en el intercambio de opiniones y necesita sentirse respetado.

En situación de estrés:

1er grado: Se pone negativo. Ya solo se fija en lo que no va.

2ndo grado: Se pone en campaña: Busca imponer su punto de vista, ya no escucha, y corta la palabra a su interlocutor

Para motivarlo:

Escucharlo, respetar su punto de vista, valorizar sus puntos positivos.

Comunicar con él por el canal interrogativo e informativo. Subrayar los puntos sobre los que están de acuerdo y proponer reflexionar juntos sobre los elementos de discordia.

El aficionado al trabajo: lógico, responsable, organizado.

Su leitmotiv es alcanzar sus objetivos. Su acción se rige por el pensamiento racional. Se basa sobre los hechos. Necesita un estilo de management democrático. Prefiere una comunicación basada en el intercambio de información. No le gusta lo imprevisto, ni la improvisación. Responde al Driver: Sé Perfecto.

En situación de estrés:

1er grado: Se pone quisquilloso, detalla en exceso, se vuelve perfeccionista, deja de delegar.

2do grado: Controla excesivamente, tiende a justificarlo todo y varias veces, ya no confía.

Para motivarlo: Darle toda la información que necesita, estructurar y planificar con él las etapas que recorrer hasta llegar al objetivo. Ir directo al grano. Ser puntual, y cuidar la optimización del tiempo. Subrayar lo que funciona bien, y elaborar planes de acción precisos fundados sobre elementos tangibles y fijando objetivos claros.

El Empático: Compasivo, sensible, caluroso.

Percibe el mundo a través del filtro de las emociones. Desea pues, a cualquier precio establecer *relaciones calurosas, llenas de atenciones*. Es un intuitivo al cual generalmente le cuesta explicar racionalmente el origen de sus intuiciones (no encuentro las palabras,... yo lo siento así...). Tiene una gran calidad de escucha y desea la satisfacción de su cliente. Necesita un estilo de management condescendiente. Prefiere una comunicación basada sobre la atención personalizada. En general, no se encuentra a gusto en los entornos "fríos" que él considera como "hostiles". Responde al Driver: Complace.

En situación de estrés:

1er grado: Tiende a sobre adaptarse, a hacer demasiado, falta de seguridad y de firmeza en sus decisiones.

2do grado: Se siente víctima, cometerá errores involuntarios y estúpidos que le restarán credibilidad.

Para motivarlo:

Mostrarse comprensivo a lo que siente y animarlo calurosamente. Interesarse por él de manera auténtica. Mostrarse comprensivo en momentos de dificultad. Buscar calurosamente con él soluciones permitiéndole progresar.

El Rebelde: Creativo, lúdico, espontáneo.

Le gusta jugar mientras trabaja. La vida es un patio de colegio. Es un adepto del Carpe Diem. Reacciona según lo que siente: Le gusta o no le gusta, le apetece o no le apetece. Su motivación es en gran parte ligada a la calidad de la relación que mantiene con su superior y sus compañeros. Necesita un estilo de management *Deja que haga*.

En situación de estrés:

1er grado: Suspira, y no entiende nada, ya no rinde, espera que los demás hagan el trabajo en su lugar.

2do grado: Vitupera, echa la culpa a los demás (¡Yo no tengo la culpa!), expulsa su cólera.

Para motivarlo:

Ser serio sin tomarse en serio. Usar la broma y desdramatizar para abordar los temas delicados. Aceptar que no le gustan las convenciones sociales.

Favorecer la expresión y la excelencia de sus ideas, o facilitar la puesta en marcha de proyectos nuevos.

El soñador: Reflexivo, imaginativo, tranquilo

Necesita directivas claras, breves y precisas. Le gusta tener tiempo para pensarlas y actuar eficazmente. Tiene una imaginación desbordante y necesita motivación externa para entrar en la acción – sin directivas puede permanecer en la inacción. No toma la iniciativa de la relación y espera que vengan a buscarle. Necesita un estilo de management autocrático.

En situación de estrés:

1er grado: se vuelve pasivo, se repliegue sobre él-mismo, se separa de los demás, se implica en varios proyectos y no los lleva a cabo.

2ndo grado: espera, pasivo, se vuelve transparente, desaparece físicamente.

Para motivarlo: Decirle con claridad lo que tiene que hacer. Utilizar sus capacidades imaginativas y su gusto por el análisis en profundidad de las situaciones: Respetar su ritmo tranquilo y eficaz. Aceptar su necesidad de soledad

El Promotor: adaptable, encantador, lleno de recursos

Le gustan los desafíos, la novedad, los retos. Actúa según su instinto y se adapta según los resultados. Tiene una excelente capacidad de adaptación (algunos se comparan a un camaleón). Tiene la facultad de aprovechar las oportunidades. No le gusta rendir cuentas ni participar a largas reuniones basadas en el intercambio de ideas. Es un solitario, intrépido. Necesita un estilo de management autocrático. Se le da un objetivo y él va, corriendo. Responde al Driver : Sé fuerte.

En situación de estrés:

1er grado: no soporta a la gente “dependiente”: “No es mi problema”, “No quiero saberlo”, Aquí, cada uno a lo suyo”.

2ndo grado: toma riesgos que pueden poner su salud en peligro, su seguridad, sus asuntos. Manipula. Se parece a un Cow-Boy, arremete sin mirar más allá, aplasta.

Para motivarlo:

Aceptar su parte audaz, incluso cuando su audacia le lleva justo contra la pared- porque él aprende de esas experiencias. Invitarle a pensar después de que haya actuado y sacar las consecuencias, positivas y negativas de sus actos. Reconocer sus hazañas, aceptar su lado jactancioso, ser firme con él y estimularle a base de retos.

Aceptar su poca tolerancia a la organización rigurosa y a los informes sistemáticos.

Caso nº 12: Reajustar nuestras actividades

Temas tratados en el debriefing de este caso.

El enfoque sistémico

Los dos hemisferios del cerebro y las herramientas correspondientes

El modelo DAFO

El análisis de la competencia

La tipología de los roles grupales según Meredith BELBIN

Las constelaciones familiares y organizacionales

La Teoría Organizacional de Berne (TOB)

Situación inicial:

McDefi está entre la espada y la pared. Está perdiendo fuerza, como difuminándose, por falta de definición en sus actividades básicas.

Esta situación tiene repercusiones sobre su imagen, y su rentabilidad.

Sus clientes pierden de vista en qué sector opera. MacDefi tiene que elegir:

abandonar algunas actividades cualificadas como tradicionales, para orientarse

hacia actividades más lucrativas en mercados crecientes. Basándonos

solamente en el razonamiento económico, podríamos decir que conviene podar las ramas muertas para que suba la savia y favorecer el crecimiento. Pero sería

demasiado sencillo, porque nos encontraremos con unos procesos de duelo, y la necesidad de una redefinición de la identidad misma de esta organización.

Además el equipo de dirección acaba de perder tres de sus miembros

influyentes y acoge a tres nuevas personas. La empresa tiene que

reconstruirse. Deciden colaborar con un coach que les acompañará durante este proceso de nuevo despliegue.

Objetivos:

- Construir el equipo y fomentar las competencias.
- Elegir las opciones más útiles para la organización en términos de posicionamiento en el mercado, por lo tanto de objetivos y de estrategia.
- Poner en aplicaciones las decisiones. Transformar los objetivos en planos de acción individuales.
- Gestionar la reestructuración con éxito.
- Reconstruir la imagen de la empresa.

Trabajo de coaching con el equipo

Primera reunión de dos horas

El coach se reúne con el Director general y el Director de Recursos Humanos.

Juntos establecen el plan de trabajo del coaching: duración, requisitos (formación, fomento del espíritu de equipo), construcción del grupo.

El máximo responsable propone que el coach se reúna individualmente con cada miembro del equipo. Pero éste contesta que prefiere que todos hablen abiertamente delante del grupo. De esta manera se creará una atmósfera de confianza que no fomentará estratagemas ni cuchicheos. Deciden organizar un primer seminario de tres días que servirá para impulsar el espíritu de equipo, para organizar el acompañamiento, y será también un complemento de formación.

Reunión en equipo – 3 días, en plena naturaleza, lejos de la empresa

Todo el equipo de dirección, o sea once personas, se instaló en un hotel en la periferia de Bruselas.

Al iniciar el seminario, el líder presenta al coach y le cede la palabra explicando el porqué de su intervención. Anuncia que el coach estará presente durante todo el proceso que llevará varios meses.

El coach empieza el día por la definición de las reglas de funcionamiento del grupo:

- co-construcción (todos hacia un objetivo común)
- co-protección (nos sostenemos unos a otros)
- co-responsabilidad (juntos hacemos funcionar el grupo)
- respeto (no interrumpir, expresarse con cortesía, apagar el teléfono móvil, etc)
- abrirse al otro (aceptación de las palabras del otro, sin juicios)
- confidencialidad (lo que se dice no sale de aquí)
- puntualidad (juntos consensúan los horarios y se comprometen a respetarlos. Acuerdan un protocolo: H+3 minutos para los imprevistos, y los que llegan más tarde tendrán que entrar e instalarse en silencio. Es importante hacer que los participantes se responsabilicen y que asimilen su propia influencia en el proceso.)

A continuación, el coach explica el sistema de las reuniones delegadas: El líder conserva su papel, y los participantes están invitados a participar de forma activa, reactiva o proactiva. Después, se asignan los roles de: Co-Coach, metrónomo, estimulador de decisiones y escritor.

El coach precisa que ocupará el rol de facilitador para este primer día de team building, pero que a partir del día siguiente delegaría este papel.

El primer día no puede considerarse como parte integrante del proceso de coaching de equipo. **Funciones delegadas – 11**

El coach propone entonces un ejercicio de presentación: Los miembros del equipo se entrevistarán, por pareja para después presentar su compañero al grupo.

El coach explica los siguientes principios:

- *cuánto más se conocen los miembros de un grupo, mayor es su eficacia a la hora de colaborar.*
- *Estamos en la obligación de conocernos.*

- *Somos más tolerantes hacia las personas que conocemos y con las cuales tenemos cosas en común. (evitar los juegos psicológicos del tipo: "Como soy tu amigo, tienes que ser bueno conmigo y cubrir mi incompetencia")*

Explica que las preguntas que se harán durante la entrevista tendrán que permitir a la persona de utilizar sus tres Estados del Yo: Padre, Adulto, Niño.

Estados del Yo – 6

- 1- *Estado civil (situación familiar / hijos / dirección)- Padre*
- 2- *Profesión-función (que definición le damos)- Padre*
- 3- *Los puntos cruciales de nuestro recorrido profesional – Padre*
- 4- *Sobre el seminario: nuestros prejuicios, nuestras expectativas, nuestros temores, lo que hemos oído al respecto, los enfoques y métodos que nos gustaría que se utilizarán, nuestros objetivos. Adulto*
- 5- *Nuestros hobbies- Niño*
- 6- *Tres cosas de las cuales estamos orgullosos (es importante insistir sobre este aspecto - para evitar los juegos psicológicos -) Niño*
- 7- *Lo que nos une al otro – En qué coinciden. – Niño*

Una hora y media más tarde, los participantes han conocido a su jefe y colaboradores con una perspectiva nueva. Algunos acaban descubriendo rasgos desconocidos de sus compañeros a pesar de haber compartido a veces años de vida laboral.

Los objetivos de cada uno quedan apuntados en la pizarra.

A continuación, el coach propone que cada uno comparta con los demás sus puntos de vista sobre la situación actual. Durante el día harán varios ejercicios sobre los niveles lógicos.

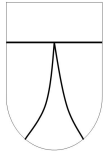
Niveles lógicos – 3

- la visión de la empresa (nivel transpersonal). Cada participante escribirá unas líneas inspirándose en el tema siguiente "Estamos en la misma fecha, pero cinco años más tarde, de vuelta en este hotel para un nuevo seminario Hoy nuestras actividades son... "

Al final de este primer ejercicio aparecen claras diferencias. Las personas que prestan sus servicios en las áreas "ramas muertas" están apegadas a sus actividades. En cambio, otros habían borrado estos sectores e imaginado que la empresa había ganado una cuota de mercado notable en sectores nuevos.

- *la misión, la identidad. El facilitador pide a los participantes que se pongan por triadas y que pinten el escudo de la empresa. Habrá un lema (rectángulo superior) y tres emblemas (partes inferiores curvadas). A partir de los distintos escudos, se ve como emergen los valores claves de la empresa. Algunos ya existentes se confirman y otros nuevos se incorporan.*

Escudo :



Los dos días siguientes el equipo se hace cargo de su propio funcionamiento y bajo la mirada alentadora del coach, fija los objetivos, para cada periodo. Deciden realizar ellos mismo el DAFO de la empresa y analizar la competencia. *Dado que dos de los participantes habían trabajado en importantes consultorías conocen bien el modus operandi. Proponen una dirección, determinan los objetivos de recogida de información que colocarán en una sección especial de la intranet. Deciden delegar el estudio de la competencia a dos becarios, estudiantes de una gran escuela de comercio durante un periodo de 3 meses.* **DAFO / Análisis de la competencia**

Se inicia una discusión bastante tormentosa sobre el tema de las actividades “ramas muertas”. El coach facilita la expresión de los miedos de cada uno, y les propone de transformar cada miedo en una necesidad explícita acompañada de un objetivo. *Las dos personas más afectadas por el abandono de la actividad expresan su temor a perder su empleo, su necesidad de que les tranquilicen sobre su porvenir y manifiestan su deseo de seguir desarrollándose en la empresa. El jefe les tranquiliza de inmediato. Ya no cabe duda, esas dos personas, ahora apaciguadas se sienten más libres y aceptan seguir adelante, acogiendo en su interior los nuevos sectores y el crecimiento que aportan. El coach prosigue rogándoles de establecer la lista de los elementos que aprecian en las actividades “ramas muertas”. Una vez la lista elaborada, el coach les pregunta si es posible transponer esos mismos elementos positivos hacia una actividad nueva. Y ambos admiten que es posible.* **Proceso de duelo - 5**

A continuación, los miembros del equipo fijan el calendario de las próximas reuniones: dos horas cada viernes por la tarde para analizar los avances del proyecto, y un día entero, cada primer martes del mes con el coach para profundizar y fijar nuevos objetivos.

Reuniones mensuales

El acompañamiento del equipo de dirección por parte del coach se extiende sobre un año. Además, por su parte, el equipo organiza sus reuniones semanales y sigue con su trabajo de investigación, paso a paso, metódicamente.

El primer martes del mes siguiente, para mostrar el impacto del enfoque sistémico, el coach propone al equipo de realizar un ejercicio muy lúdico y revelador sobre la influencia que cada miembro del sistema ejerce sobre el propio sistema. El coach coloca dos miembros del equipo sobre una tabla cuadrada de acero imaginaria de 3 metros. Se supone también que la placa está justo encima de una bola de 30 cm de diámetro, ubicada justo en su centro. Las dos primeras personas subidas encima de este conjunto ficticio, se

divierten fingiendo buscar su equilibrio. Después, el coach hace progresivamente subir los otros participantes, dándoles los siguientes roles: un cliente, un proveedor, un banquero, más clientes, etc. Al final, el equipo al completo va buscando su equilibrio para que el sistema siga viviendo. Queda demostrada la influencia de cada componente del sistema. Hay que añadir que todos se rieron mucho, lo que creo una dinámica muy positiva para el resto del día. **Enfoque sistémico**

Con esta actividad, el grupo entendió lo siguiente: cualquier modificación de una parte de la empresa desencadena un desequilibrio que hay que gestionar para que el conjunto vuelva al estado de homeostasis.

Otro momento cumbre y necesario: El coach propone a los miembros del equipo de realizar su autodiagnóstico de Meredith Belbin para comprender mejor los roles de cada uno. **Belbin.**

Presenta también unos ejercicios para crear una dinámica positiva: escultura de equipo, para enseñar las secuencias de los cambios y colocar el equipo en prospectiva, mapas heurísticos (mind maps) para determinar las acciones que desarrollar, etc. Esos ejercicios tienen entre otros efectos, el de activar los dos hemisferios del cerebro, por lo tanto utilizar su pleno potencial.

Hemisferios del cerebro.

Un martes, durante la fase de posicionamiento estratégico, el equipo explica al coach que se sienten bloqueados por el tema del posicionamiento del producto. “¿Porqué no lo conseguimos?” “¡Siempre nos liamos con este tema!”. El coach propone entonces realizar una constelación. Ésta revela las costumbres arcaicas, correspondientes a un pasaje oscuro de la historia de la empresa. Aquí se reflejó el momento en el cual ésta fue comprada, descuartizada, y vendida pieza por pieza “separada” de su parte más válida y rentable.

Constelaciones

Cada martes, el coach realiza los puntos de control extraídos de la Teoría Organizacional de Berne para averiguar la calidad de la gestión de la empresa y la eficacia del liderazgo. Evidentemente, este trabajo se efectúa con la participación del equipo, al cual se le había convencido de los beneficios de este método.

Teoría Organizacional de Berne

Durante los diez meses que siguieron al primer encuentro de 3 días, los cambios se llevaron a cabo con éxito. Hoy, la empresa ha recuperado una importante cuota de mercado en dos sectores, y va forjándose una imagen de ganadora. Se salió del papel en el cual se había quedado atrapada desde que la compraron unos años atrás. De hecho se hizo notar y recibió las felicitaciones de su Gremio por los cambios realizados.

Apuntaremos que, en paralelo al proceso de coaching en equipo, se ofreció coaching individual a los miembros del equipo que encontraban más dificultades personales: gestión del estrés y de la energía, trabajo sobre los objetivos personales, animación de los equipos, etc.

Debriefing

El enfoque sistémico

En enfoque sistémico nació hace unas décadas de la convergencia de la teoría de los sistemas, y de las teorías de la comunicación.

La noción de sistema es antigua. La enciclopedia de *Diderot et d'Alembert* editada a partir de 1751 ya la mencionaba. Su definición resulta sorprendente por su modernidad: "Un sistema no es otra cosa que la disposición de distintas partes de un arte o de una ciencia de modo que todas se sostienen mutuamente, y donde las últimas se explican por las primeras."

En 1947, Ludwig von Bertalanffy formalizó esta noción en su obra: *Teoría general de los sistemas*.

Cada sistema se compone de subsistemas (como los distintos departamentos de una empresa) y opera en un supra-sistema (el entorno exterior). Cada elemento del sistema está interrelacionado con los otros. Se encuentra en evolución constante y contribuye al mantenimiento de la homeostasis del sistema, es decir su equilibrio. Como lo hace un humano cuando se pone o se quita ropa al sentir frío o calor, para conservar su temperatura interna constante.

EL enfoque sistémico de hoy (llamado de la 3a generación) podría definirse como una metodología de la acción centrada en problemas abiertos e interdependientes en el seno de sistemas sociales: comunidades, familias, organizaciones,...

Considera los sistemas como conjuntos dinámicos en interdependencia. El enfoque sistémico trata pues de problemas complejos, situados bajo la influencia de numerosos factores interdependientes. Pueden evolucionar de múltiples formas y estar abordados de varias maneras. Toma en cuenta las interdependencias entre los distintos componentes de la organización (al nivel estratégico, estructural, financiero, técnico, social, psicológico, etc.) y contribuye a la construcción de un marco de referencia centrado en los objetivos que alcanzar.

La gestión del cambio en empresas sigue dominado por métodos analíticos y parciales que gestionan los proyectos por sectores. A cambio, el enfoque sistémico incita hacia lo multidisciplinar, a eliminar los "biombos" intelectuales.

Para que un trabajo de este enfoque pueda funcionar en una empresa, es importante primero que el equipo tratado posea una visión común de los objetivos. Es la única manera que permite ir más allá de los objetivos específicos de cada sub-sistema de la empresa, y enfocar la dinámica colectiva. Requiere una co-construcción con un amplio abanico de participantes en la plantilla para hacer de palanca de cambio, servir de punto de referencia

en situaciones inciertas, defender la validez de las soluciones propuestas, etc. En muchos casos, el método sistémico invita a un reencuadre de los objetivos fijados inicialmente. Es lo que hace el coach de McDefi desde un principio.

El enfoque sistémico exige pilotos del cambio capaces de actuar sobre varios registros en momentos distintos. Por ello, el equipo tendrá que ser multidisciplinar y muy representativo del conjunto del sistema. Esos pilotos tienen que desarrollar una capacidad de percibir la evolución de la empresa de modo "global".

Puesto que el sistema interactúa con sus subsistemas y supra sistema, el enfoque sistémico se integra perfectamente en lo existente. Por esa razón, toma en cuenta a la vez la compatibilidad del proyecto con la cultura actual, su coherencia con la estrategia, sus implicaciones en términos de estructura (formal e informal), los sistemas técnicos, las competencias de gestión, el know-how, y por fin, la articulación entre esos distintos factores. La clave reside en elegir el punto por el cual entrar en el sistema, y que generará un impacto sobre el conjunto de la organización.

El enfoque sistémico permite aprehender lo complejo sin perderse dentro. Permite también poner de relieve los objetivos esperados más que las dificultades, y de no juzgar los actores implicados. La corriente sistémica abre una vía prometedora de reflexión sobre los principios de gestión del cambio. Precisa estar dispuesto a pensar de otra manera la transformación de las empresas.

Los dos hemisferios del cerebro

Numerosos estudios científicos demostraron que utilizábamos solamente un 15% de nuestras capacidades cerebrales. El coach de McDefi seleccionará pues los ejercicios que activarán todas las partes del cerebro. Las herramientas más de “cerebro izquierdo” englobarán los modelos de análisis de la competencia y estrategia. Otras herramientas más de “cerebro derecho” incorporarán actividades como las constelaciones, las esculturas de equipo, el mind mapping, el escudo, el dibujo, etc.

En realidad nuestro cerebro se divide en tres partes: el cortical (izquierdo y derecho), el límbico (izquierdo y derecho), y el reptiliano.

Mientras que el cerebro reptiliano rige nuestras pulsiones, las dos otras partes generan cuatro tipo de actividades cerebrales:

- El cortical izquierdo rige la lógica, lo racional, y el análisis
- El límbico izquierdo es la sede del método de las secuencias y de los comportamientos adquiridos.
- El cortical derecho se focaliza sobre la síntesis, la globalización y la visión.
- el límbico derecho alberga el arte, las relaciones, la intuición y la empatía.

Para hacernos una idea de la diferencia entre los dos hemisferios nos fijaremos en los dominios donde interviene cada uno.

	Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
	Yang Conciencia Espíritu Intelecto	Yin Inconsciente Cuerpo Sensualidad
Pensamiento	Analítico Linear Lógico Racional	Sintésis Espacial Analógico Intuitivo

	Fragmentado	Global
	Sucesivo	Simultaneo
	Secuencial	Múltiple
	Convergente	Divergente
	Deductivo	Inductivo
	Abstracto	Concreto
	Objetivo	Subjectivo
	Realista	Idéalista
	Vertical	Lateral
Expresión	Verbal	Visual, no-verbal
	Explícita	Tácita
	Activa	Receptiva
	Oral	Movimiento
	Cálculo	Dibujo, Canto
	Escritura	Garabato
Memoria	Palabras	Imágenes
	Números	Modelos
	Partes	Todo
	Elementos	Conjunto
	Nombres	Caras

Es fundamental equilibrar las actividades en equipo de manera que activen esas cuatro secciones del cerebro. Lo ideal sería que los equipos mismos estén compuestos de personas más cómodas en un hemisferio que en otro. Los métodos de cerebro izquierdo serán más adaptados a los racionales, y los métodos de cerebro derecho a los empáticos, los que poseen una fuerte visión. Los mejores equipos son los que se componen de los diferentes tipos, es decir de personas que usan de una forma más predominante una parte de su cerebro. .

Herramientas de cerebro izquierdo y de cerebro derecho

Los modelos DAFO/CAR (SWOT/CAR en inglés) descritos más abajo son típicas herramientas de cerebro izquierdo, muy sistemáticas aunque recurran también a la intuición y a la visión.

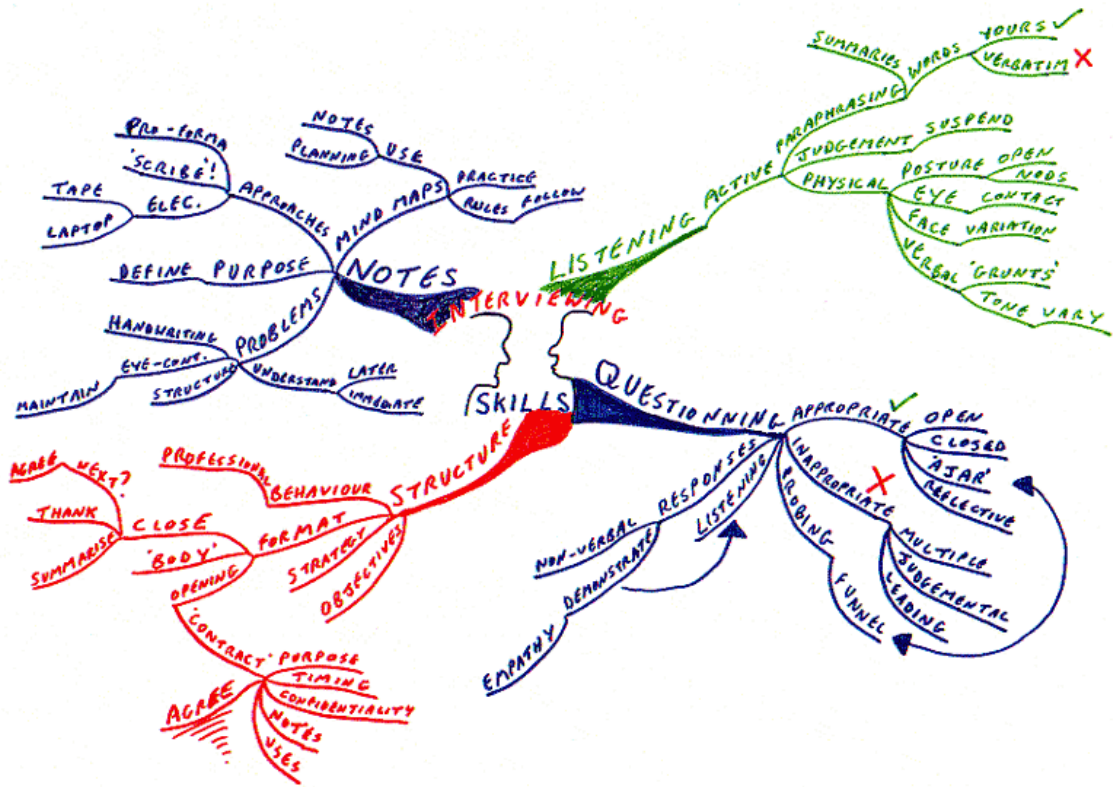
Otras herramientas activarán más el hemisferio derecho:

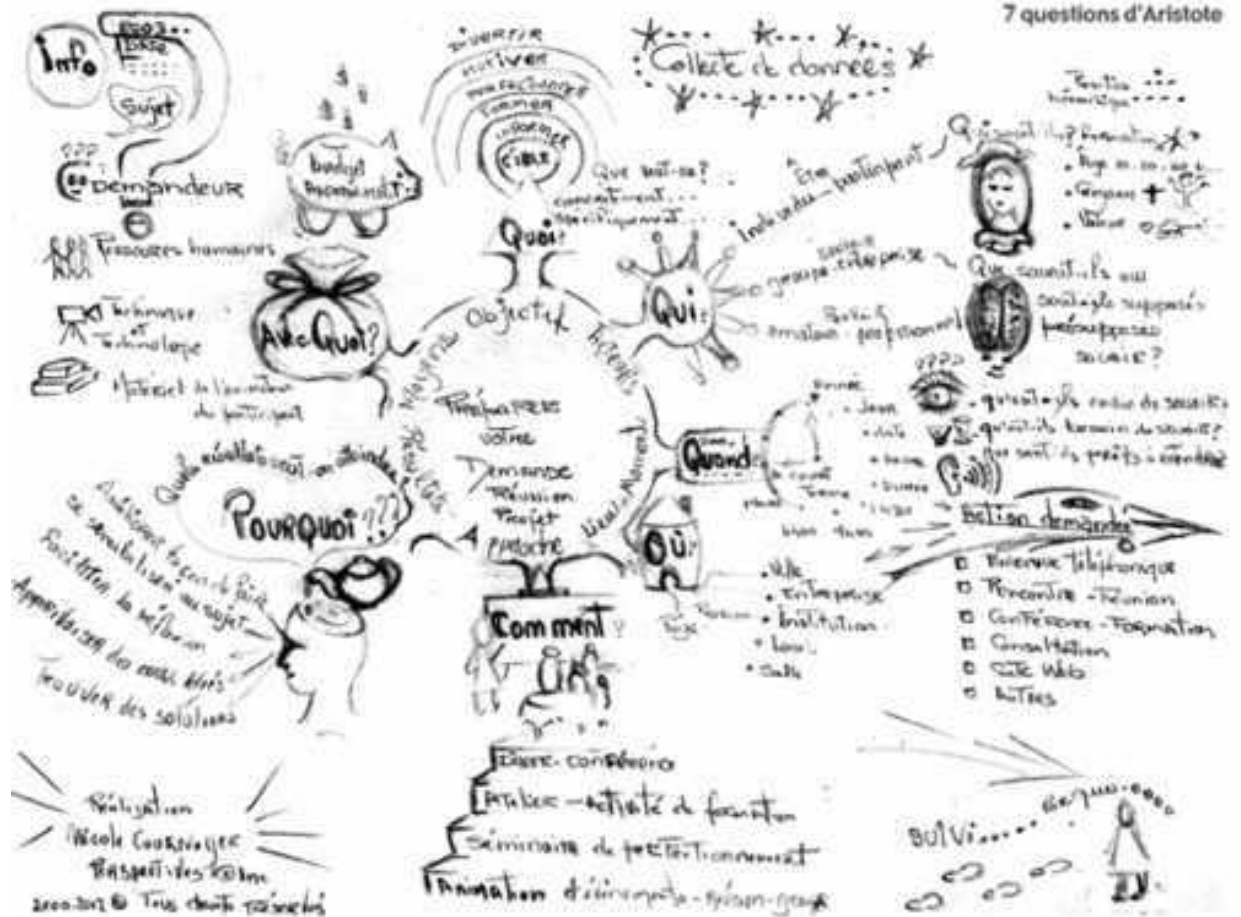
- Todos los métodos donde interviene el dibujo
 - Dibujar (solo o en equipo) la empresa de mañana, el líder ideal, el mercado ideal, etc.
 - Dibujar un escudo con el lema y tres símbolos gráficos que ilustran una problemática. Los valores de la empresa o del departamento, las características de nuestros productos principales, etc.
- Todos los métodos que utilizan al cuerpo como las esculturas humanas que representan en diferentes secuencias la visión del equipo sobre una problemática dada. Ejemplo: ¿Cómo reajustar nuestras actividades? ¿Cómo vemos la empresa dentro de dos años? ¿Cómo vivir mejor nuestros valores? ¿Cómo vender mejor nuestros productos?
- Todos los métodos basados en el movimiento, como lo son las herramientas de Programación Neuro-Lingüística que mueven la persona en el espacio. (Como ocurrió en el ejercicio de los niveles lógicos descrito en el caso n^o4 cuando Arnau se desplaza pisando hojas colocadas en el suelo).
- Las constelaciones organizacionales (ver más abajo) que posicionan las personas en un campo energético fuera de toda racionalidad.
- Las técnicas fundadas sobre el movimiento (danza, biodanza), sobre la expresión de las emociones, sobre la risa, etc.

Por fin, nos detendremos sobre el mind mapping o esquema heurístico que reconcilia ambos hemisferios del cerebro. Este método fue descrito en varios libros, entre los cuales el de Tony Buzan¹.

Tony Buzan¹ The Mind Mapbook. First Plume Book, 1996 – o consultar la página www.creativite.net/mind-mapping-ming-map-tony-buzan-12/

Se trata de una arborescencia de ideas pintadas con colores, y formas curvas, sin limitación de papel (se añaden las hojas a medida que se necesitan). Cada vez más empresas lo usan durante sesiones de brainstorming. Permite desvelar tesoros de ideas y creatividad





El modelo DAFO/CAR

Los consultores en estrategia utilizan con frecuencia el modelo DAFO. Lo suelen elaborar para sus clientes. Pero en coaching, es el equipo mismo quien realiza el DAFO de la empresa aportando respuestas a las preguntas. Lo que hace precisamente el equipo de McDefi.

El objetivo de este ejercicio es detectar cuáles son los puntos fuertes de la empresa que le permiten encarar los retos del mercado, y qué puntos quedan por mejorar (puntos más débiles) para quedar más protegidos frente a las amenazas del mismo mercado.

Contestar a estas preguntas implica un trabajo de equipo. Puede incluso ser necesaria la intervención de un consultor cuando la tarea es demasiado amplia o ardua por el propio tamaño de la empresa y/o por la multiplicidad de sus mercados. Esos modelos se enseñan en la Universidad en las carreras relacionadas con Economía, Gestión, o los MBA. Por lo tanto, los directivos suelen conocer estas herramientas.

Las letras DAFO representan los cuatro elementos siguientes:

- D – Debilidades de la empresa
 - A – Amenazas que se encuentran en el mercado
 - F – Fuerzas de la empresa
 - O – Oportunidades que ofrece en mercado.
- = SWOT : Strengths – Weaknesses- Opportunities- Threats.

Las Oportunidades y Amenazas del entorno se detectan analizando las diferentes facetas del mercado. *Lo importante es elegir una zona de análisis (elección de una zona geográfica, y de segmento específico del mercado) y permanecer coherente. Por ejemplo: Una multinacional analizará las grandes regiones del mundo mientras una empresa más pequeña se centrará en una zona geográfica limitada, como su propia comunidad y/o las comunidades o países limítrofes según el radio más o menos extenso dentro del cual opera.*

Se analizará diferentes facetas del mercado:

- la economía
- La tecnología
- Los aspectos legales
- Los datos socio-culturales y demográficos.

Las oportunidades y las amenazas del entorno externo forman el terreno fértil en el cual la empresa podrá crecer. Después, queda por analizar la competencia y establecer el (re)posicionamiento de los productos según la evolución de ésta – ver más adelante.

Se repasarán todas las funciones de la empresa con el objetivo de descubrir sus puntos fuertes y débiles.

Compras: precios, volúmenes optimizados o no, fiabilidad de los proveedores, calidad total, etc.

Productos/Producción: costes, calidad total, capacidad optimizada, control de los inventarios, etc.

Investigación y Desarrollo: Infraestructura I+D adecuada, Investigadores de alto nivel, patentes,...

Marketing & Ventas: Segmentación, eficacia de la promoción, elección del mejor canal de distribución, funcionalidades del producto en función de la demanda del mercado, posicionamiento en relación a la competencia (Ver CAR más abajo).

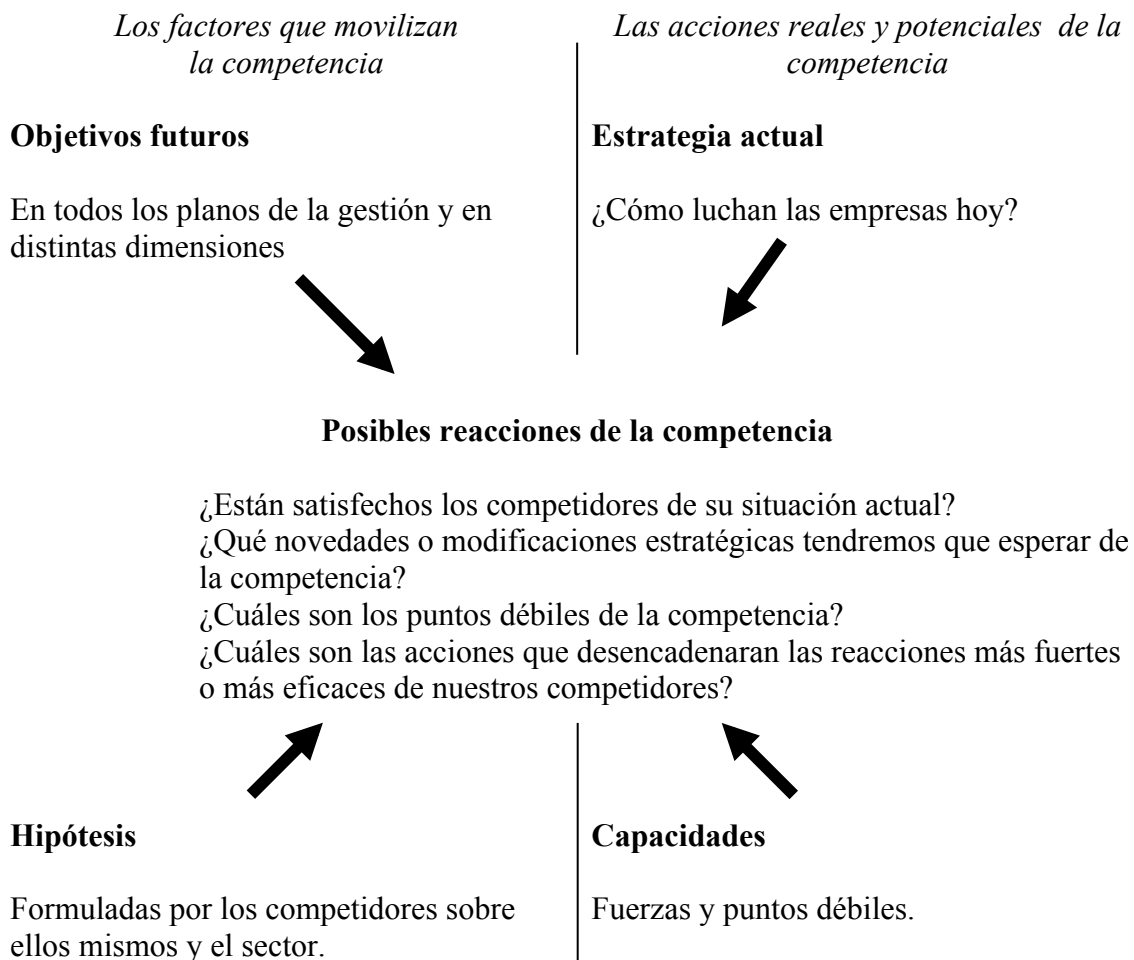
Finanzas/Contabilidad: Análisis de los ratios, técnicas utilizadas, competencias, tesorería suficiente, reservas para realizar inversiones, financiación...

Gestión – Management: ¿Gestión estratégica? ¿Objetivos claros y medibles? ¿Estructura apropiada? ¿Cultura reactiva o proactiva? ¿Visión? ¿Misión? ¿Valores? ¿Empleos atractivos? ¿Procesos de selección eficaces? ¿Formaciones adecuadas?

Analisis de la competencia – Competitive Analysis Report (CAR)

Los movimientos de los competidores (ofensivos o defensivos) están determinados por cuatro elementos incluidos en el famoso modelo CAR desarrollado por Michael Porter²

- Su estrategia actual: ¿satisfactoria o no?
- Sus objetivos futuros: ¿Ambiciosos?
- Sus fuerzas y debilidades: ¿Están en condiciones de llevar a cabo sus estrategias?
- Sus hipótesis sobre el sector.



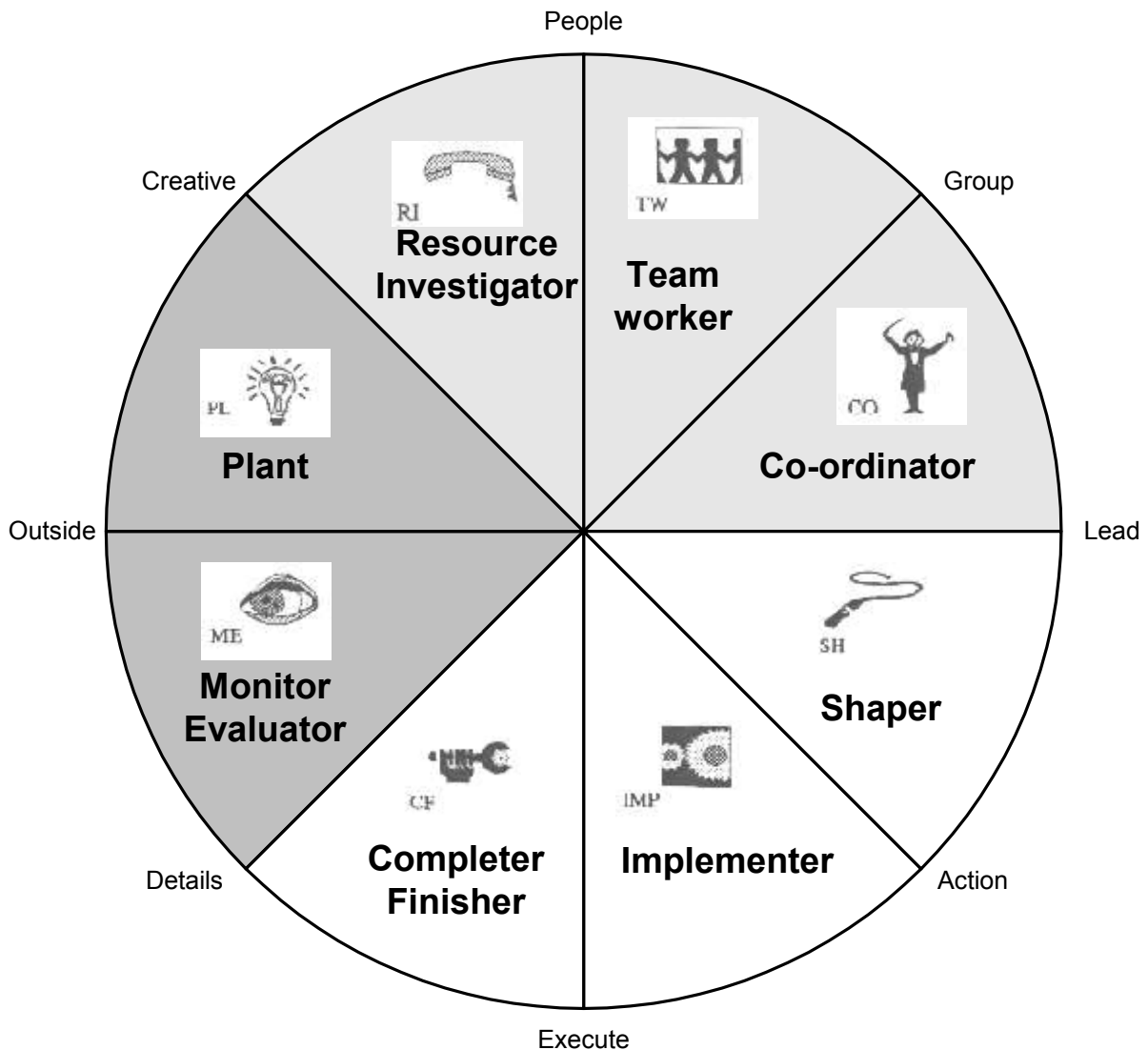
Michael Porter², Competitive Strategy, Harper & Row 1980

Todos estos datos se recopilan en artículos de prensa, balances anuales, publicaciones de las federaciones profesionales y gremios, pero también con la colaboración de los empleados de la competencia, (vendedores, ex colaboradores, etc.) Para eso también, se puede organizar un sistema de seguimiento al nivel interno dónde cada uno va insertando sus aportaciones en una base de datos ubicada en la intranet de la empresa por ejemplo.

A menudo criticados, los modelos de Porter han sido ampliamente enriquecidos desde los 80s. A pesar de las críticas, reconoceremos que tienen el mérito de impulsar la empresa a sistematizar la recogida de información. Y es precisamente la acción que los dirigentes de McDefi decidieron implantar.

Tipología de los roles grupales según el Dr Meredith Belbin

Meredith Belbin ³ considera que cada uno de nosotros tiende a adoptar, de forma automática y cuando el grupo lo permite, un rol grupal. En otros términos, cada uno tiene un papel dominante. En McDefi, los roles han sido estudiados con el auto-diagnostico propuesto por el coach.



³ <http://www.belbin.com/belbin-team-roles.htm>

Cada miembro del equipo McDefi descubre así su rol primario y secundario. El equipo se da cuenta de que tiene carencias sobre todo en tres de los roles primarios, pero quedan compensadas por unos roles secundarios. Por esa razón decide desarrollar las competencias inherentes a los roles menos presentes.

Ver los roles definidos por Meredith Belbin:

El Coordinador (Co-ordenador)

El coordinador *clarifica las metas asignadas al grupo*. Determina las prioridades y establece las líneas directivas de la acción.

Está a la escucha, no tiene celos, no sospecha, ni prejuzga. Orienta de la mejor manera posible cada uno hacia lo que mejor sabe hacer. No le interesa imponer sus propias ideas, utiliza con frecuencias las preguntas que permiten el desarrollo de la conversación. Cuando lo considera necesario adopta una posición muy firme y se aferra a ella.

Coordina las actividades y los esfuerzos recordando regularmente el objetivo.

El Hacedor (shaper)

El hacedor es directivo, *le gusta la acción, y quiere acción*.

Enfoca toda su energía en la consecución de unos resultados tangibles y rápidos; eso lo tranquiliza. Le gusta retar, o encarar los desafíos que ya existen.

Materializa los esfuerzos diseminados, intenta unificar las ideas, los objetivos o las sugerencias y empuja el grupo hacia la decisión y la acción.

Tenderá a tomar el liderazgo de un grupo, siempre que se trate de liderar la tarea.

El Creativo (plant)

El creativo / inventivo es el hombre de *las ideas nuevas, originales y a veces desorientadoras*. Precursor, busca y promueve nuevos enfoques, soluciones creativas, y nuevas maneras de pensar.

Lo que le gusta son los problemas fundamentales y complejos, le excitan y movilizan su energía creadora, pero eso le aleja de las preocupaciones y objetivos del grupo.

Es más tarde, tras un tiempo de maduración, que el grupo puede recoger esas ideas para concretizarlas.

Percibido como un marginal, hasta como aguafiestas, conviene frenarle, y "volver a ponerle en su lugar"

El Analista (monitor evaluator)

El analista – el evaluador se caracteriza por *su impresionante capacidad de análisis*. Asimila, procesa o interpreta grandes cantidades de información,

sobre todo escritas. Considera todos los aspectos del problema, toma el tiempo necesario para aplicar al problema un tratamiento racional, lúcido y crítico. Sus análisis tratan tanto los hechos como las contribuciones y los juicios emitidos por los demás, pero él integra difícilmente las ideas originales, y aún menos la creatividad que requieren.

Gracias a él, se toman decisiones importantes y equilibradas con pleno conocimiento de causa. Si es necesario, arbitra o detiene el equipo cuando éste se aventura en proyectos mal definidos o mal enfocados.

El explorador

El explorador *tiene facilidades para contactar con el mundo*. Gasta una energía considerable en explorar las nuevas posibilidades del vasto mundo buscando ideas nuevas que traerá al grupo. Se dice de él que nunca está en su despacho, y, si excepcionalmente se encuentra,... ¡es que está hablando por teléfono con alguien de fuera!

Transmite al grupo su entusiasmo, su visión positiva, su interés por la novedad estimulando así las ideas, y propulsando la innovación. Cuando baja el nivel de fascinación inicial por la novedad, el explorador se cansa, y toma su vuelo hacia nuevos horizontes. Por lo tanto, le falta constancia y perseverancia en lo que emprende. Si lo ubican en un entorno laboral sin contacto social, se volverá aburrido, desanimado, ineficaz, perderá su lado social amable, estable y extravertido.

En el grupo, es un buen improvisador, activo en momentos estresantes, o muy relajado cuando la situación lo permite.

El encargado de la obra (implementor)

El encargado *traduce las decisiones y estrategias del grupo en objetivos operacionales y planes de acción claramente definidos y fáciles de gestionar*.

Concreto, pragmático, transforma las intenciones en actos. Selecciona, jerarquiza, prioriza y organiza los resultados que lograr.

Defiende un enfoque ordenado, práctico y razonable de los problemas. Estructura y organiza el grupo proponiendo modelos de funcionamiento metódicos y eficaces. Le irritan los cambios bruscos. Su devoción por los lo planeado, los objetivos y los compromisos puede conducirlo a mostrarse extremadamente respetuoso de las reglas, y de cierto orden moral.

El compañero (team worker)

El compañero *percibe claramente los estados emocionales subyacentes* del equipo. Escucha fácilmente y presta atención a los demás. Es un comunicador activo que aporta su sensibilidad, comprensión y apoyo a los demás. Para él, el equipo es la entidad primordial a la cual entrega toda su lealtad. Cuida del clima, de su cohesión, y soporta difícilmente las confrontaciones y los conflictos. Pero puede llegar a tomar partido si el grupo se divide y se enfrenta sobre el trabajo en curso.

Así pues, tenemos aquí al cemento del grupo, el que más contribuye a la creación del espíritu de equipo, y a su mantenimiento, lo que le confiere cierta popularidad.

El controlador (completer/finisher)

La preocupación mayor del controlador es *el respeto de los plannings y de los plazos*. No le gusta empezar con una tarea nueva hasta no tener la certidumbre de haber acabado con la anterior. Gracias a él, el grupo evita muchas pérdidas de tiempo. En el grupo, no se siente cómodo hasta que haya averiguado que nada ha sido dejado de lado. Le gusta el orden y el trabajo bien hecho. Este gusto por el detalle puede hacerle perder de vista el objetivo general.

Constelaciones familiares y organizacionales.

El modelo de las constelaciones familiares ha sido desarrollado por el psicoterapeuta alemán Bert Hellinger⁴ tras años de investigación en terapia sistémica y en psicogenealogía. Su aportación mayor consiste en haber puesto en evidencia el impacto transgeneracional de ciertos acontecimientos graves o trágicos en la historia de las familias.

Durante mucho tiempo, se consideró que los problemas psicológicos de un individuo estaban únicamente relacionados a su propia historia y a los diversos traumas de su vida. Hoy, sabemos que los dramas, secretos familiares, (embarazos no deseados, herencias, acontecimientos vividos con vergüenza,...) producen una dinámica totalmente inconsciente que puede perturbar gravemente el sistema familiar y desencadenar problemas importantes para los más desprotegidos, los hijos.

De la misma manera en una empresa, cierta cultura puede haberse instalado, incluso ciertos automatismos, de forma no explícita, y no explicada, pero solamente por "tradición". Secretos y enemistades pudieron transmitirse así a través de las generaciones de directivos y empleados.

Por lealtad familiar, por amor a los padres, o a los líderes de la empresa, (particularmente al que la TOB -ver más abajo-, define como el líder más divinizado), los problemas se cargarán de una multitud de emociones que no corresponden a las de la generación actual. Tienen su origen en acontecimientos ocurridos durante las generaciones anteriores. Por naturaleza, el niño o el empleado recién incorporado suele sentir piedad por los más débiles, los excluidos, y él mismo se apartará. Muy probablemente, en su evolución, a lo largo de su vida, recordará inconscientemente a su familia la historia de los débiles, de los excluidos, y los dramas callados. Puede ocurrir que esta persona intente expiar las faltas del pasado por medio de la enfermedad, comportamientos problemáticos, o imitando un destino difícil. Y es aquí que nos cruzamos con el fenómeno de las repeticiones, desvelado anteriormente por la psicogenealogía.

Deshacer esos nudos del pasado familiar o de la empresa permite liberar las fuerzas vitales para encarar mejor el futuro.

¿Qué es una constelación?

Es un trabajo grupal que permite arrojar luz sobre el origen de nuestro problema e intentar solucionarlo. Lo ideal es que el grupo cuente con unas quince personas que serán "observadores", "representantes" o "clientes"

El cliente expone brevemente su problema (ex: No encuentro mi lugar en la vida. Cada vez que tengo éxito, de repente todo se desploma. ¿Cómo encontrar mi verdadero cliente en el mercado? ¿A quién dedicar más recursos?)

Con la ayuda del coach, (el constelador) pone en escena su familia y sus ancestros eligiendo "representantes" entre los participantes. Los dispone en la

sala según lo que siente en este momento, y eso evoca una constelación de estrellas en el cielo. Los representantes expresan lo que sienten en este lugar exacto del sistema sin haber sido informado anteriormente de la historia del cliente. De esta manera, éste plasma en el espacio, la imagen interior de su familia o de su organización. Puede así quedar reparada a través de una puesta en orden, un trabajo de reconciliación, o de la clarificación de una visión. Los cambios ocurren en el sistema por la acción de la nueva imagen interior que se incorpora en el lugar de la antigua.

La experiencia demuestra que este cambio de imagen desencadena mejoras en la salud del cliente, transformaciones en su vida, pero también en la de los otros miembros de la familia o de la organización, incluso los ausentes o los que están lejos.

Participando como “representante” en las constelaciones, tocamos a menudo temas que nos son conocidos, y eso nos puede aportar al nivel personal también. El hecho de participar en este proceso y de compartir esta experiencia grupal tienen un efecto emocionante y liberador.

Otros sistemas pueden ser constelados de la misma manera : el entorno profesional, una enfermedad, un problema, una solución desconocida. Basándose este trabajo sobre lo fenomenológico, no puede entenderse del todo sin experimentarlo personalmente.

⁴Bert Hellinger

La Teoría Organizacional de Berne (TOB)

En su libro sobre las dinámicas de grupo, Eric Berne describe el mecanismo de evolución de las organizaciones y propone una tabla de aplicación y de evaluación de las estructuras. Luego, el analista transaccional Gilles Pellerin, completó el modelo de Berne, aportando una check-list muy interesante sobre el tema de la delegación.

No describiremos la TOB en su totalidad, pero detallaremos unos elementos muy útiles, particularmente la check-list de la delegación que el Coach propuso a McDefi, cuando llegó el momento de poner en práctica los cambios en la empresa.

Finalmente, la TOB permite dar un diagnóstico de la gestión de la empresa analizando doce puntos de control. Examinarlos con tanta minucia, permite testear la calidad de la gestión y del liderazgo así como optimizar los procesos internos.

Breve descripción.

Punto de control nº 1: El entorno.

Una estructura se define en relación con su entorno. ¿La frontera externa del grupo, de la empresa está suficientemente definida? (Edificios distintos, Logotipos, signos de reconocimiento de los productos, patentes, etc.)

¿Qué agente estratégico podría amenazar el sistema (ejemplo: un nuevo competidor) o poner la estructura en peligro si no se solucionara rápidamente (por ejemplo: un cambio en la reglamentación en vigor). Se trata de un elemento estratégico en un momento dado, por lo tanto únicamente válido en el momento de hacer la pregunta. La mejor manera de determinar el elemento estratégico es imaginar un guión catastrófico: un incendio, la desaparición repentina de una persona clave, la destrucción del sistema informático, etc.

Es importante saber diferenciar un elemento esencial de un estratégico. El trato del primero puede delegarse, el segundo bajo ningún concepto. Tiene que permanecer en manos del líder efectivo de la empresa, es decir, de la persona que lleva la responsabilidad de la empresa y de sus acciones.

Punto de control nº 2: El liderazgo.

Precisamente porque la estructura de un grupo tiene que tener sus reglas de funcionamiento y un líder, es necesario averiguar la autenticidad y la calidad de este liderazgo. *No es vital cuando todo funciona bien, pero es imprescindible cuando surgen los problemas. En tales circunstancias, hace falta un líder y existe forzosamente en el grupo, aunque no esté elegido explícitamente.*

⁵ Dr Eric Berne, *Structure et Dynamique des Organisations et des Groupes*, Editions AT, 2005 et Gilles Pellerin, « *Mieux connaître la Théorie Organisationnelle de Berne, TOB* », formation donnée à Paris et à Bruxelles – traducidos y editados. En español ?

¿Quién es el verdadero responsable? ¿Quién toma la decisión? Los humanos no pueden identificarse a líderes fantasmas. Ej: “Eso, lo decide Bruselas” (sede).

Hay que cuidar la presencia del líder: fotos en la página web, visitas a los lugares de producción. Conviene prestar atención también a los apodosos que se le da y sus significados. Ej: Bambi, Napoleón, Saddam Hussein.

Al respecto, es importante saber distinguir entre los diferentes líderes de la empresa:

- El líder efectivo: Es a quién se acude cuando surge un elemento estratégico imprevisto. Se le escucha y sus decisiones se ejecutan.
- El líder psicológico: Le buscan cuando hay un conflicto que resolver ya que sabe tomar distancia sin tomar partido. Lo eligen por su capacidad de escucha, su actitud coach...por sus poderes casi mágicos. Se le percibe como inmortal, omnipotente, sin miedo, invulnerable, incansable, etc. Ejemplo: El antiguo jefe de la organización, el Director de RRHH, o el coach interno.
- El líder divinizado: A menudo el fundador, es respetado, dejó fuertes valores en la empresa. Ej: André Citroën, Walt Disney, Es absolutamente intocable, uno no puede rebelarse contra él so pena de expulsión por el grupo. *Si el líder efectivo quiere conseguir credibilidad tendrá que adoptar los valores del líder divinizado.*
- El líder primal: El o los fundadores a menudo divinizados en caso de haber dejado bases sólidas.
- El líder personal. Es él que lleva el título de Director, Director adjunto, o Administrador delegado. Averiguar si el líder personal tiene los atributos del verdadero jefe, si su función y su responsabilidad corresponden efectivamente a su título.

Para medir el poder de un líder, ¿qué preguntar?:

1. ¿Cuál es la capacidad del líder para conocer, dominar el entorno, y hacer crecer la organización (líder efectivo)?
2. ¿Cuál es su capacidad para modificar la estructura de la organización (la reglamentación básica) sin necesidad de pedir la autorización?
3. ¿Cuál es su capacidad para distribuir recompensas o sancionar de forma irrevocable?
4. ¿Saben los miembros de la organización quién valorará sus resultados y con qué criterios?
5. ¿Los valores del líder son las mismas que los en vigor en la empresa?

Punto de control nº 3: el aparato.

Es la prolongación del líder, de su brazo activo, es decir los servicios de apoyo al funcionamiento, (contabilidad, finanzas, marketing, etc.) en oposición a los

servicios operacionales (todos los relacionados con la actividad, como compras, producción, ventas, logística, etc.) Para que funcione bien una estructura, el aparato tiene que ser muy competente. Cuando un líder detecta un problema o un cambio en el entorno, tiene que conseguir una respuesta rápida de la parte funcional para activar o gestionar el nuevo elemento estratégico.

Ejemplo: Si el responsable, líder de un departamento comercial tiene que recurrir a sus comerciales para informarse sobre el entorno, demuestra que está desconectado de las realidades del mercado, y que, por lo tanto será más susceptible de tomar decisiones erróneas.

¿Qué preguntar al respecto?:

1. ¿Es necesario recurrir a los servicios funcionales?
2. ¿El líder tiene los medios para utilizar los servicios funcionales?
3. ¿Los servicios funcionales pasaron de ser facilitadores del proceso de realización de la actividad a ser “bomba energética”?

Punto de control nº 4: La denominación de la empresa

Toda empresa está regida por un “canon” que se fundamenta en dos pilares.

- La constitución y las leyes: denominación, objetivos, reglas, normas para enmendar el canon, la estructura organizacional.
- La cultura

Como primer punto de control del canon nos centraremos en la denominación de la estructura.

¿Qué preguntar al respecto?

¿La denominación es clara y representativa?

¿Incluye el elemento estratégico?

¿La denominación está realmente relacionada con la vocación de la empresa? (considerando la diferencia entre la vocación y la actividad de la empresa).

¿Siguió la evolución de la vocación de la empresa?

Dos ejemplos:

Si, en un grupo, se le dice a un primer comercial de vender todas las marcas del grupo, y a un segundo de vender solamente una marca, se bloquea el proceso. Ya no venderán, porque se sentirán divididos entre los dirigentes que no están de acuerdo en cuanto a la política del grupo.

Si dos organizaciones de una misma actividad, tienen especialidades distintas, tienen que disponer cada una de su estructura propia para desarrollarse. La separación es imprescindible ya que las dos estructuras pueden tener elementos estratégicos distintos.

Lo que sí, pueden tener en común, es la estructura de apoyo.

Punto de control nº 5: Los objetivos

Los objetivos tienen que estar claramente enunciados por el líder, y siempre en relación con el elemento estratégico.

¿ Qué preguntar al respecto?

1. Primero, la totalidad de las preguntas sugeridas en el debriefing del caso nº 9, es decir el modelo Outcome.
2. ¿Los miembros del equipo interpretaron correctamente los objetivos?
¿Los objetivos pasaron por el filtro de su propio marco de referencia, y no sólo por el de la dirección?

El líder debe asegurarse de que el objetivo ha sido correctamente entendido por los responsables operacionales.

Una buena manera de comprobarlo es hacer que los responsables se reúnan sin el líder, y que elaboren el proceso para llevar a cabo la realización del objetivo, argumentando y justificando sus elecciones. Después, harán llegar esta información al líder que la repasará y aportará las eventuales modificaciones.

Punto de control nº 6: Las reglas

Tienen que respetarse las reglas, y es tarea del líder que se cumplan. Se refieren sobre todo a la puntualidad, limpieza, orden, disciplina, etc. En general con los mismos interesados quienes las proponen y piden que se respeten.

¿ Qué preguntar al respecto?

¿Se conocen bien las reglas en la empresa?

¿Fueron definidas en el momento de la creación de la empresa o más adelante, o sin consultarlo con los colaboradores?

¿Quedan suficientemente específicas como para permitir su fácil aplicación en lugar de trabajo y en el día a día?

¿Las reglas se actualizan regularmente?

Punto de control nº 7: Los protocolos de enmienda

Esos protocolos tienen que estar definidos con antelación.

¿ Qué preguntar al respecto?

1 ¿De qué manera se computarán los cambios para progresar, resolver o aplicar las reglas?

2 ¿La noción de contrato entre empleados y empresa quedó bien clara para todos?

3. ¿Es aceptable el intervalo entre detección de incidencia y cambio? ¿A partir de qué momento ocurre el cambio?

4. ¿Quién valida el cambio de una regla, lo comunica y lo activa?

Punto de control nº 8: La estructura

Se habla de estructura a dos niveles:

- Nivel organizacional: Todo lo que concierne la organización y aumenta la eficacia de la empresa – localización geográfica, ubicación de los edificios, organigrama....
Ejemplo: Cambiar la localización de la empresa (como en el caso nº 11) a consecuencia del traslado del mayor cliente; rodear el líder efectivo de su aparato colocando físicamente los puestos de las personas claves a su alrededor.
- Nivel individual: Todo lo relacionado con las personas que en la estructura, desempeñan su tarea. Hablamos de la misma existencia física de la persona, y eso se mide según la tasa de ausentismo o de presencia, con el grado de satisfacción en el trabajo, con el modo de funcionamiento de un grupo por ejemplo.

¿Qué preguntar al respecto?

1 ¿Es nuestra estructura organizacional en adecuación con las condiciones de operación actuales? ¿Dónde está situada nuestra empresa, y porqué? ¿Dónde están ubicados los colaboradores y porqué?

2 ¿Cuál es la eficacia de la estructura individual? Ejemplo: La tasa de participación a las reuniones obligatorias es un indicador. Cual sea la causa de la ausencia, cuando la participación es inferior al 75%, se tiene que replantear la calidad de liderazgo del manager.

Punto de control nº 9: La cultura

Según Berne, la cultura de la empresa se compone de varios elementos:

- la técnica: la competencia de las herramientas
- la etiqueta: las reglas que respetar so pena de ser rechazado. Se trata en general, de reglas implícitas existentes desde el tiempo del fundador.
- El carácter: Autorizado por el líder, es el conjunto de ocasiones en las cuales no se respeta la etiqueta. Ejemplos: Los comerciales tienen que llevar trajes cuando se reúnen con grandes clientes. El líder permite que se vistan de manera más informal los viernes, cuando no hay reuniones con clientes.

¿Qué preguntar al respecto?

- 1- ¿Los elementos de la cultura siguen el curso cambiante del mundo de hoy? ¿Estamos en sintonía con la cultura del mercado y de nuestros principales clientes?
- 2- ¿El carácter interno es suficientemente explícito? ¿Conocen los empleados los límites que respetar?

- 3- En caso de fusión o de compra, ¿hicimos un inventario de los elementos culturales y elegimos aquellos elementos que mejor convenían a la nueva estructura común?
- 4- ¿Algunas funciones técnicas son más valoradas que otras o reciben privilegios?
- 5- ¿El líder respeta las costumbres de su entorno o al contrario es causa de cierto descontento y el propio entorno lo manifiesta?
- 6- ¿Borró el líder cualquier muestra de originalidad o habrá querido instalar demasiado rápido un carácter fusional con su estructura? (“Todos amigos desde el primer día”).

Punto de control nº 10: La estructura privada

Se trata de la estructuración del tiempo vivido en la empresa. Nos referimos a la forma con la cual los colaboradores de la organización estructuran su tiempo cuando están con sus compañeros.

Existen distintas formas:

- el retraimiento (me quedo fuera del grupo)
- el ritual (- ¿Cómo estas? - Bien ¿y tú?)
- el pasatiempo (hablar del tiempo o de los hobbies)
- la actividad (estamos trabajando con un objetivo común)
- los juegos psicológicos (los estratagemas descritos en el caso nº 7) que sirven a disfrazar lo verdadero (evitando así mostrarse con autenticidad, sin máscara, en conexión con el otro).

¿ Qué preguntar al respecto?

1. ¿ Todos los miembros de mi equipo llegaron a presentarse unos a otros, y conocerse desde todos sus Estados del Yo (como lo hicieron los miembros de la dirección de McDefi al inicio del coaching) y evitar así los juegos psicológicos? Eso implica que hagan una exposición de su recorrido (Padre), sus objetivos actuales y futuros (Adulto), las cosas de las cuales se sienten orgullosos (Niño).
2. ¿ Se detectan estratagemas? Disputas entre compañeros (estratagema “Que se peleen”), hacer llevar a los demás la responsabilidad de lo que ocurre (estratagema “Sin ti,...”), hacerse notar por torpezas extrañas para llamar la atención (estratagema Schlemiel), dejar entender que, sin los jefes, todo funcionaría mucho mejor (estratagema “Sin ellos,...”), etc.

Punto de control nº 11: La actividad

Se trata aquí de medir de qué manera se realiza la actividad.

¿Qué preguntar al respecto?

- 1- ¿ Los miembros del grupo se comportan como compañeros obrando juntos para hacer avanzar el sistema o son más bien individualistas?

- 2- ¿Las actividades están aisladas unas de otras, o se organizó pasarelas de conexión entre ellas?
- 3- ¿El proceso de comunicación hacia los directivos está organizado de manera a que estén correctamente informados de lo que ocurre en realidad en el terreno, y puedan tomar así las decisiones más apropiadas?
- 4- ¿Se usan normalmente paneles donde salen información útil como pueden ser criterios de valoración o resultados?
- 5- ¿Se realizan regularmente acciones correctivas para recuperar el rumbo correcto hacia los objetivos?
- 6- ¿Los empleados toman realmente sus responsabilidades o “lo dejan en manos de la organización?”

Punto de control nº 12: el proceso

El proceso trata de la supervivencia de la organización, de su facultad para adaptar en su regulación interna.

Ejemplos:

- ¿Qué es lo que funciona o no funciona en nuestra empresa?
- ¿Qué hacer para adaptar nuestra organización a los cambios del entorno?
- ¿Cómo relatar lo ocurrido entre dos reuniones o dos encuentros?
- ¿Los criterios de valoración de resultados siguen vigentes o se quedaron obsoletos?

¿Qué preguntar al respecto?

En este caso, las preguntas van dirigidas al líder efectivo. Apuntan hacia los elementos que permiten comprobar la calidad de los criterios con los cuales se valoran los resultados.

1. ¿Nuestro pliego de condiciones corresponde a la actividad real en cuanto a calidad, cantidad, plazos?
2. ¿Nuestro pliego de condiciones sigue adaptado al entorno?
3. ¿La producción nos permite alcanzar nuestros objetivos?
4. ¿Dispongo de la capacidad suficiente tanto humana como material para poder alcanzar los objetivos?

Esas preguntas representan el cuadro de mando del líder afectivo. Estos datos tienen que corroborarse periódicamente sobre el terreno, y no desde la distancia de sus despachos. El control tiene que ser permanente y tangible.

**Ver el caso nº 3 para las nociones teóricas sobre los niveles lógicos.
Ver el caso nº 5 para las nociones teóricas sobre el proceso de duelo.
Ver el caso nº 6 para las nociones teóricas sobre los Estados del Yo.
Ver el caso nº 11 para las nociones teóricas sobre las funciones delegadas.**

