

COACHING

Relacional

 Jorge Salinas. Coach Certificado PCC y Socio de ICF España

Como seres humanos, es condición natural tener conflictos, conflictos en nuestras familias, en nuestros entornos de trabajo, con nuestras parejas, entre países, etc. Nuestra naturaleza nos conduce a tener deseos, anhelos, temores y necesidades que de no ser satisfechas, constituyen una causa potencial de conflicto. De hecho, el simple hecho de valorar algo (cualquier cosa que sea) sienta las bases para que podamos experimentar un conflicto.

Solemos entender el conflicto como algo externo e independiente a nosotros, algo que tenemos y que debe de ser resuelto, comprendido y gestionado de alguna manera, algo que puede ser solucionado de "forma objetiva" si nos tomamos el tiempo suficiente para analizarlo y conocer sus orígenes.

Ahora, como seres humanos, para que exista un conflicto, siempre será necesaria una determinada valoración desde nuestra subjetividad. Siempre habrá por tanto uno o varios sujetos activos que como "observadores", estará generando este tipo de valoraciones desde sus interpretaciones. Y es precisamente en este ámbito donde entendemos que el coaching puede cobrar una especial relevancia.

El Coaching en cuanto a proceso, busca siempre la mejora y/o el desa-



rollo de alguien para que consiga sus objetivos. En este punto decimos que es desarrollativo, en el sentido de que no pretende remediar o "arreglar" nada. Sin embargo, en mi experiencia son muchas las situaciones donde el Coaching más que centrarse en optimizar una situación busca solucionar un estado de insatisfacción.

Muchas organizaciones ven afectadas su cuenta de resultados por la existencia de conflictos entre las personas que han terminado enquistándose y deteriorando gravemente las relaciones en sus equipos y consecuentemente sus niveles de productividad. ¿Qué pasa cuando estos conflictos permanecen en las más altas capas de la organización (cuando por

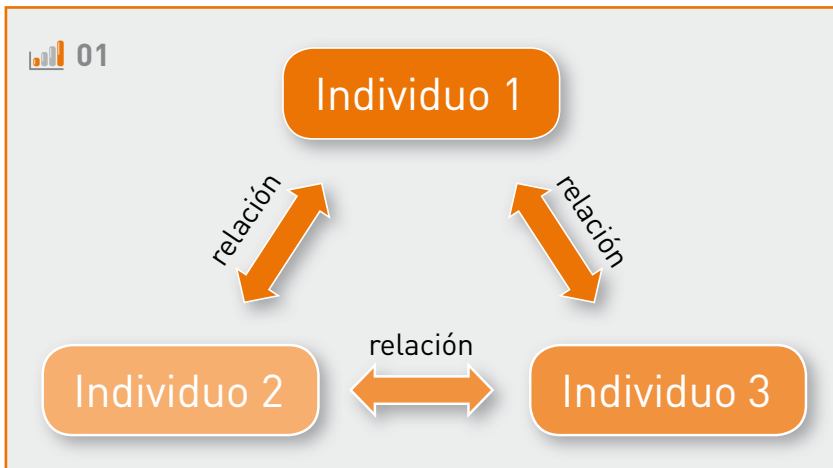
ejemplo se dan a nivel de Comité de Dirección)? ¿Qué impacto tiene estos conflictos en los resultados de una organización? ¿Qué precio paga una empresa por no ser capaz de gestionarlos de forma efectiva? ¿Cómo influye en el resto de la estructura organizacional? A estos interrogantes son los que trata de dar respuesta el Coaching Relacional.

El **Coaching Relacional** pone foco en generar una plataforma de mediación donde desde el máximo respeto a la individualidad de cada participante, se establece un marco de apertura para desbloquear problemas comunicacionales y/o relacionales entre 2 o más personas, normalmente directivos y profesionales de valor dentro de la organización.

El Coaching relacional **no se centra en el comportamiento de cada individuo considerado por separado (no es por tanto individual), sino en la propia relación que emerge entre dos o más personas, es por tanto sistémico, al trabajar con el sistema de relaciones que se generan.**

En este sentido, no existen "culpables" y/o causas-efectos unidireccionales, lo importante es que los participantes **tomen consciencia de cómo desde su comportamiento condicionan al otro, siendo cada uno plena-**

“A caballo entre el coaching de equipos y el coaching individual, el coach trabaja simultáneamente de forma individual con cada participante y también de forma grupal en algunas de sus fases”



mente co-responsable del clima que se genere en el sistema (01).

Podríamos decir que el Coaching Relacional se encuentra a caballo entre el coaching de equipos y el coaching individual, ya que **el coach trabaja simultáneamente de forma individual con cada participante y también de forma grupal en algunas de sus fases** pero sin llegar a involucrar al equipo completo.

■ **¿Cuándo está indicada una intervención de estas características?**

El Coaching relacional presenta un enfoque principalmente remediativo, en el sentido de que se orienta a mejorar una relación altamente deteriorada entre dos o más personas para poder volver a la “normalidad”. Por tanto, siempre que exista una situación de conflicto que históricamente se encuentre enquistada es particularmente útil. Es importante que el Coach sepa distinguir cuando el problema pertenece más al propio equipo considerado en su totalidad o a unos pocos integrantes del mismo.

Todo conflicto en el ámbito organizacional opera en **tres niveles** diferentes(02):

- El **Área de la Tarea** es la más visible y sobre la que inicialmente puede afectar el conflicto. La manera en que las personas se organizan para coordinar acciones, los compromisos adquiridos, la distribución de tareas, los resultados que se obtienen, etc. podríamos decir que se encuentran presentes en este nivel. La mayor parte de las conversaciones “profesionales” que mantenemos en nuestro día a día las realizamos desde este nivel. Cuando dos o más personas experimentan un conflicto, es fácil que este nivel se vea afectado.

- El **Área de la Relación/Vínculo** agrupa todos aquellos aspectos

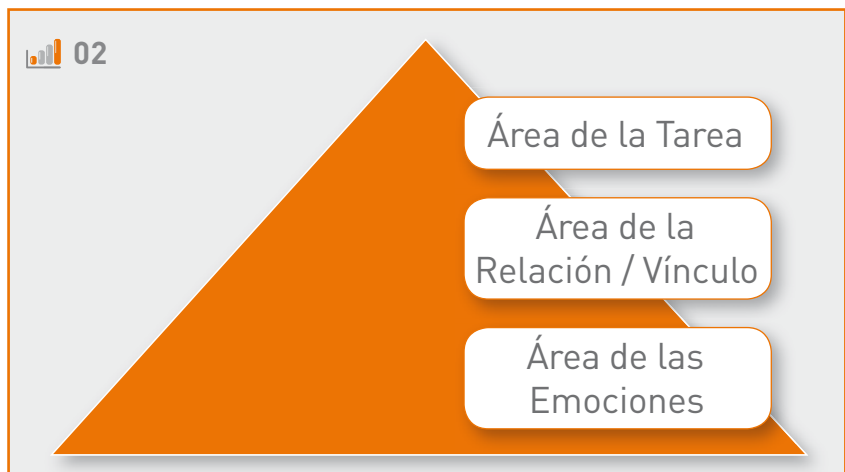
que determinan la calidad de una relación; aspectos como el nivel de confianza y respeto entre las personas, valoración, afiliación, transparencia, compañerismo, etc., son elementos que indudablemente determinan la calidad de este segundo nivel. Una relación deteriorada es fácil que afecte en la forma en que las personas se organizan para acometer una tarea. Por tanto cada nivel se relaciona recíprocamente entre sí.

- Por último, el **Área de las Emociones**, aglutina todos aquellos aspectos que tienen que ver con la autoestima, autoconfianza, valores, sentimientos, etc. de las personas involucradas.

Es importante que en un proceso de Coaching relacional, el Coach trabaje de forma integrada desde estos tres niveles simultáneamente, evitando la tentación de priorizar uno de ellos sobre los demás.

■ **¿Cuál es la estructura de una intervención de Coaching Relacional?**

A modo de ejemplo una intervención de Coaching Relacional podemos es-



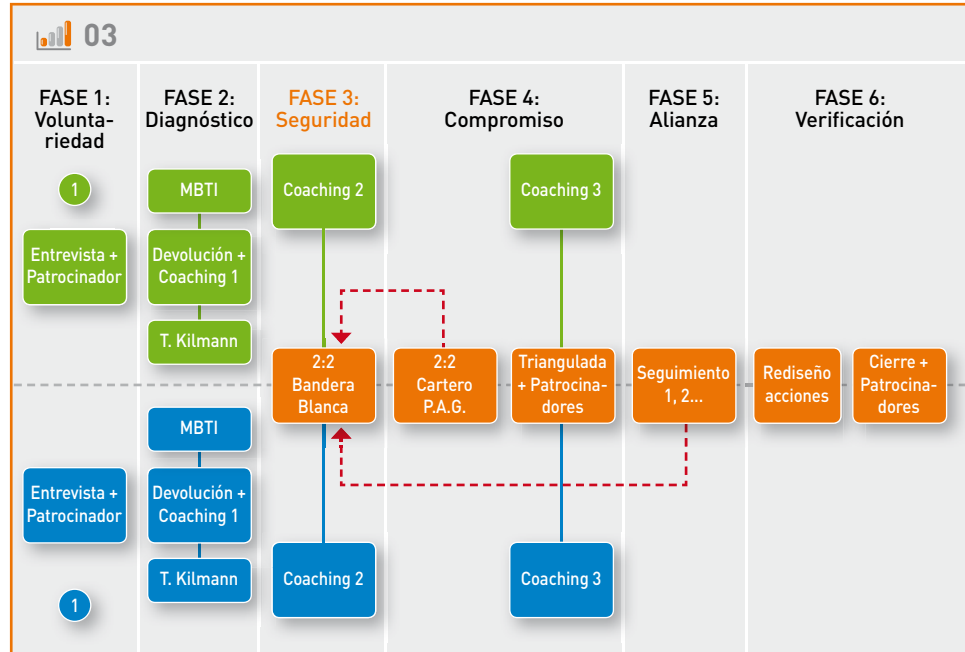
estructurarla en torno a seis fases. Necesariamente no todas ellas tienen que estar presentes, pero es interesante tenerlas en cuenta (📊 03).

• **Fase 1: Fase de Voluntariedad.**

Es lógico decir que para que un conflicto sea solucionado es necesario que las partes implicadas quieran solucionarlo. El coach en esta primera fase se entrevistará con cada una de las partes involucradas para establecer el compromiso racional y emocional necesario con el proceso. Podríamos decir que el objetivo primordial de esta fase es contribuir a “activar su voluntariedad”. Muchas personas, con fuertes egos, les cuestan mucho entender que ellos son parte del problema y no únicamente las víctimas de un injusto trato por parte del otro. Generar la debida co-responsabilidad será el objetivo fundamental de esta fase. Es interesante en ocasiones involucrar una tercera figura en calidad de patrocinador de proceso (normalmente el responsable de cada involucrado) con el fin del establecer una alianza consensuada desde el primer momento.

• **Fase 2: Fase de Diagnóstico.** En esta fase el Coach puede hacer uso de algunos instrumentos que permitan un conocimiento más preciso de cómo cada parte está viviendo y generando el conflicto. Algunas herramientas psicométricas como el Thomas Kilmann, el MBTI o similares pueden ayudar a arrojar algo de luz sobre las dinámicas relacionales que están bajo la superficie, así mismo permite incrementar la consciencia de los participantes sobre sus “estilos” a la hora de afrontar conflictos.

• **Fase 3: Fase de Seguridad-“Bandera Blanca”.** El Coach posteriormente trabajará con cada participante ayudándoles a diseñar las conversaciones necesarias para facilitar el primer encuentro a tres bandas (el coach junto con las 2 partes simultáneamente). Será el



“Los nuevos vínculos que se establecen indudablemente tienen un impacto directo en la cuenta de resultados de la organización”

primer encuentro de varios donde de una forma muy estructurada el coach facilitará a través de técnicas, modelos y herramientas de coaching el establecimiento de una conversación productiva entre los involucrados. Decimos que es de “bandera blanca” por que permitirá establecer las bases de respeto, disculpa, aceptación y apertura necesarias para diseñar un plan de acción posterior durante la Fase de Compromiso.

• **Fase 4: Fase de Compromiso.** A través de diferentes encuentros 2:2 el Coach irá estableciendo junto con los participantes los com-

promisos de acción necesarios para que la situación vaya revirtiendo. La combinación de sesiones individuales y grupales será la base sobre la que se irá tejiendo el tamiz de compromisos.

• **Fase 4 y 5: Alianza y Verificación.** Finalmente el Coach junto a las partes establecerá una plataforma de seguimiento y refuerzo para garantizar y “medir” los desplazamientos conseguidos. Es importante que en estas fases nuevamente se involucren a los patrocinadores con el objetivo de tener su feedback.

El fin último de un proceso de Coaching relacional es el de una nueva relación más reforzada, productiva y positiva que permita desbloquear el sistema de relaciones. Los nuevos vínculos que se establecen indudablemente tienen un impacto directo en la cuenta de resultados de la organización, pero también en el nivel de positividad del propio equipo/organización.

Animo a los coaches lectores de este artículo, a que comiencen a ofrecer a las empresas con las que colaboran este enfoque útil y novedoso de la aplicación de esta metodología de la que estamos enamorados. 🙌