



Edita:  
FOMENT DEL TREBALL NACIONAL  
oficinatecnica@foment.com

Con la financiación de:  
FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN  
DE RIESGOS LABORALES

Con la colaboración de:  
PREVALIA

Diseño gráfico:  
PREVALIA

Maquetación e Impresión:  
CURSORFORUM

Fotografías:  
FOTOLIA y GETTY IMAGES

Dep. Legal:  
IT 2009-0116







# Índice

## OBJETIVO

Introducción .....	9
<b>Empresas saludables. Trabajadores de alto rendimiento</b>	

## EL AQUÍ Y EL AHORA

1. La intervención psicosocial .....	15
2. Psicología de la salud ocupacional positiva .....	29
3. Desde otro enfoque: el coaching para la intervención psicosocial .....	47

## LA ACCIÓN

1. La intervención psicosocial desde el coaching .....	65
<b>Enunciando el objetivo</b>	
2. Cambio en las organizaciones .....	81
<b>Identificando las creencias y las emociones limitantes</b>	
3. Preparando a los líderes para los nuevos retos .....	103
<b>La acción de los líderes de élite</b>	

## EL FLUIR

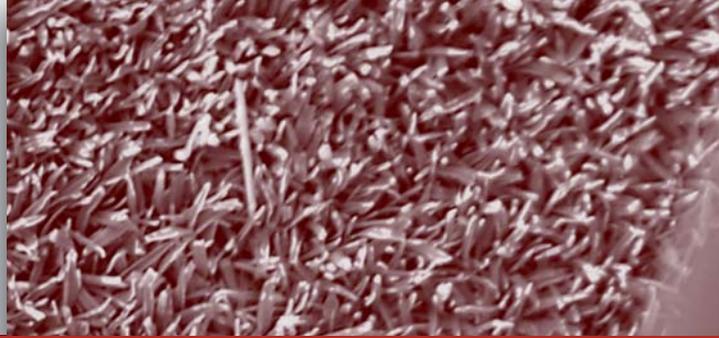
Transformar el trabajo en actividad de flujo

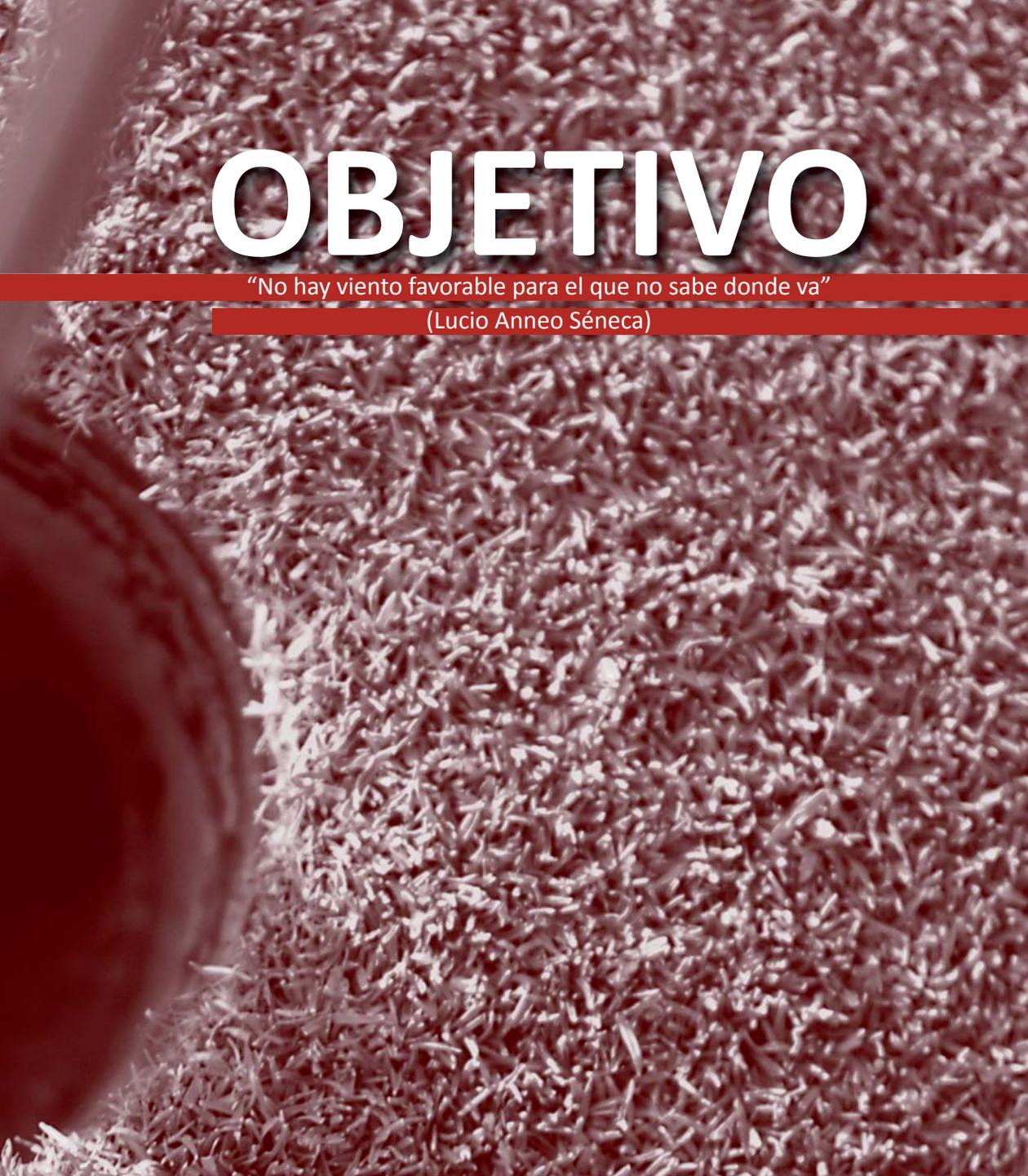
### Adenda

- La organización sana ..... 127
- La gestión positiva o saludable ..... 131
- El líder de élite ..... 135
- Preguntas para el “aquí y ahora” de un líder de élite ..... 139

## BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía consultada .....	147
-------------------------------	-----





# OBJETIVO

“No hay viento favorable para el que no sabe donde va”

(Lucio Anneo Séneca)





## Introducción

### Empresas saludables. Trabajadores de alto rendimiento

Con esta publicación pretendemos mostrar una nueva forma de mirar la prevención de riesgos psicosociales. Se trata de un enfoque, que no siendo rigurosamente nuevo porque ya ha sido tratado por otros autores, proporciona amplitud e integración a los intereses de las organizaciones, los directivos y los trabajadores desde una visión positiva. En definitiva, muestra el camino que otros han seguido o están siguiendo para integrarlo en los factores psicosociales.

Cada uno de los capítulos elaborados y cada una de las tesis o proposiciones definidas vienen a mostrar lo que el panorama actual de la intervención en riesgos psicosociales está necesitando. Y de lo que está necesitando es de una herramienta de observación positiva, es decir, del coaching como espejo desde donde la realidad puede ser vista tal cual es, desde los claroscuros que configuran cualquier realidad del ser humano. El coaching se constituye en vehículo para transportar a las organizaciones y a las personas a una realidad óptima. A partir del “aquí y ahora” de la situación, sin pretender emitir juicios, simplemente describiéndola para pasar a ser lo que en potencia son.

La organización puede ver en un espejo nítido, que supone la mirada positiva e integradora, los rasgos que constituyen las limitaciones que le impiden seguir avanzando, pero también podrá ver aquellos elementos que son potenciadores del negocio, de la creación de equipos de alto rendimiento, de la importancia de los líderes organizacionales felices y de los trabajadores valorados como personas que trabajan para ser ellas mismas.

Más allá del posible idealismo que puedan derivarse de las líneas anteriores es preciso saber que la organización, el directivo y el trabajador deben adentrarse en un territorio siempre desconcertante e incierto: “aprender a aprender y a desaprender” para ser sistemas organizacionales e individuales sanos. La salud de cada uno de estos sistemas, el equilibrio y la armonía de cada uno de ellos, es lo que constituye el reto para pensar, sentir y actuar generando emociones positivas o sinergias motivadoras.

Una organización competitiva, un directivo feliz y un trabajador aportando todo su potencial en su trabajo no es una ficción. Es posible. Y es posible porque pueden ser entrenados para transformar el trabajo en una actividad de flujo. Pero no basta con reconocer la situación en la que uno se encuentra, hace falta “querer cambiar” las creencias y hábitos que dificultan ser más efectivos y eficaces. En definitiva, asumir la responsabilidad para ser lo que se quiere ser y hacer lo que se quiere hacer.

Si nuestro objetivo en la elaboración de esta publicación ha sido mostrar la posibilidad de generar empresas saludables y trabajadores de alto rendimiento (directivos o no), ahora te toca a ti. Puedes adentrarte a explorar el terreno que te presentamos página a página o puedes acceder por el capítulo que más te interese ¡Tú decides!



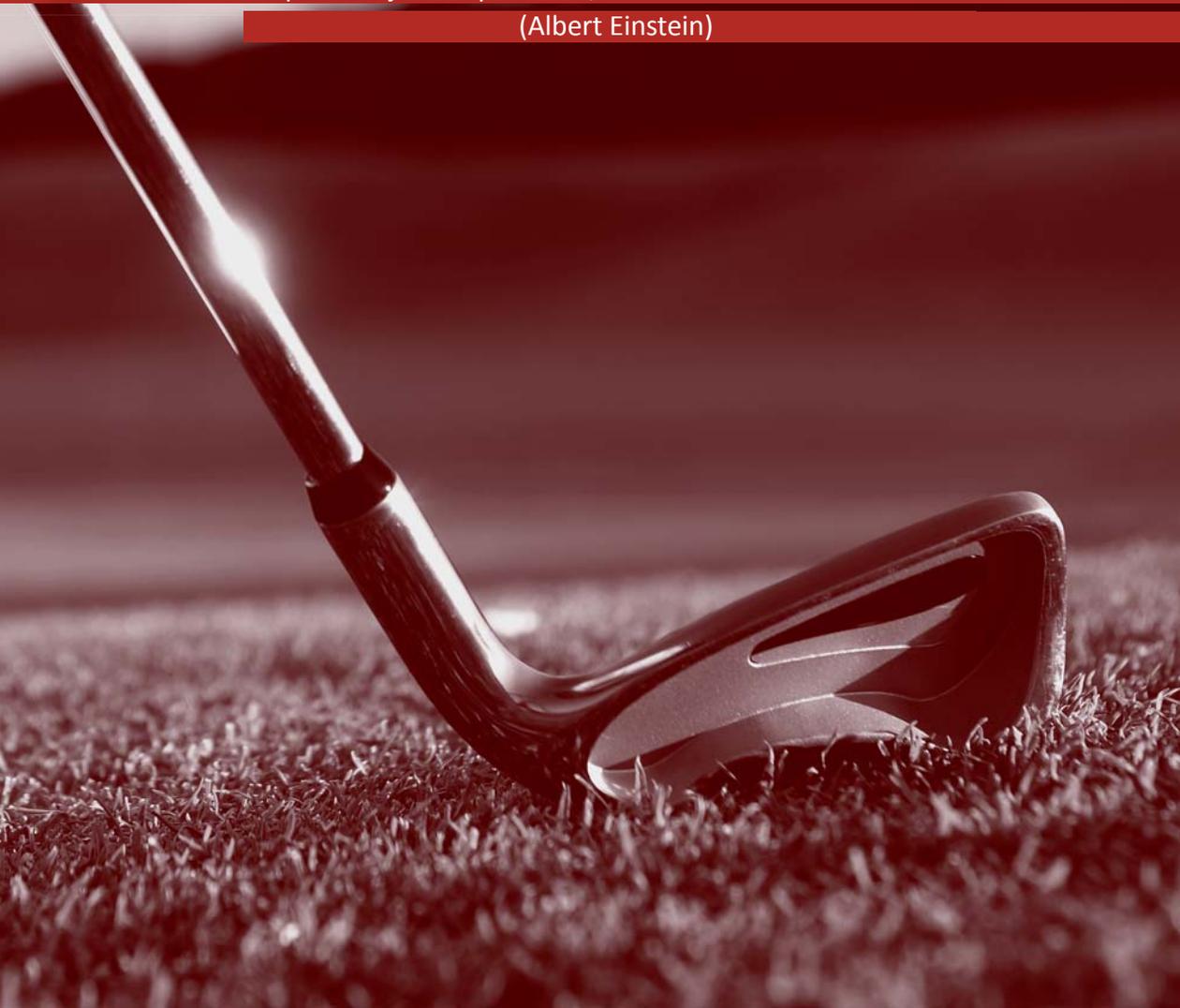
el AQUÍ



# y el AHORA

"Aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información"

(Albert Einstein)







## La Intervención psicosocial<sup>1</sup>

El panorama actual de la intervención en riesgos psicosociales se enmarca en un contexto legal que no regula cómo gestionar este tipo de riesgos y sus consecuencias sobre las personas. No hay estudios científicos que puedan aportar valores límites a este tipo de exposición y no hay una metodología única para evaluar los riesgos psicosociales. Nos encontramos con un tipo de riesgos ante los que se tienen dificultades técnicas para determinar con exactitud la identificación, medición, prioridad y ponderar el peso de las exposiciones laborales y las extralaborales.

Es cierto que existen pautas generales, pero nunca podrán aportarse soluciones estándar ya que la intervención psicosocial se fundamenta en el ajuste de las actuaciones en el contexto en el que desarrolla dicha intervención. Las acciones preventivas no obedecen a unas actuaciones que tengan efectos inminentes, como podrían ser en cualquier otra disciplina preventiva, y exigen planificar pormenorizadamente los objetivos, las fases, los recursos y el seguimiento a efectuar.

El peso relativo que se le da a los riesgos psicosociales viene en muchos casos motivado por el desconocimiento que todavía se tiene sobre los daños a la salud que las condiciones de trabajo pueden ocasionar en los trabajadores y la articulación de programas centrados sólo en las personas por ser más fácil el control de las condiciones técnicas (entrenamiento en técnicas de afrontamiento del estrés, terapias cognitivo-conductuales para reducir los síntomas, técnicas de relajación, el conseling o ayuda psicológica enfocada en que la situación es causa del síntoma, etc.)

Frente a los programas que se centran en las personas, hay publicaciones técnicas<sup>2</sup> que presentan que está creciendo el número de intervenciones psicosociales que combinan actuaciones sobre la organización y el individuo, dando mejores resultados que aquellos que se centran sólo en la organización o en el individuo. Si bien es cierto que existen limitaciones de carácter técnico, práctico y legal que permitan una investigación profunda que realmente establezca la relación existente entre la puesta en marcha de estos programas y los resultados obtenidos.

1 “Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación de riesgos”, INSHT

2 “Experiencias en Intervención Psicosocial. Más allá de la evaluación de riesgos”. INSHT, 2009

Entre las actuaciones de intervención en la organización existen aquellas que son valoradas como propiamente un tratamiento médico y se tiende a considerar que los beneficios deben ser inmediatos. Siendo ésta una expectativa, por estar ante temas relacionados con la prevención de riesgos psicosociales, de difícil cumplimiento. En otros casos las actuaciones de intervención en las organizaciones no guardan relación con la salud ni están basadas en evidencias objetivas de la empresa que permita evidenciar la existencia de riesgos psicosociales y su posterior evaluación, sino que nos encontraríamos ante actuaciones relacionadas con la determinación de nuevas formas de trabajo o políticas de conciliación de la vida laboral y familiar u otro tipo de reivindicaciones...

En los pasos a dar en la intervención de riesgos psicosociales es prioritario hacer explícita la planificación e implementación de cada actuación a seguir, teniendo en cuenta el impacto de la exposición y los efectos sobre la salud. Lo importante, por tanto, es conocer el impacto sobre la salud y, para ello, urgen bases teóricas que posibiliten entender las dinámicas de las intervenciones psicosociales y valorar la efectividad de la misma en un tejido empresarial en donde la crisis económica está forzando a reestructurar las empresas, produciendo un cambio en la estructura organizativa y/o en la económico-financiera.

La intervención psicosocial va más allá de una evaluación de riesgos (o un informe acompañado con una propuesta de medidas preventivas), al que no se incorpore el plan de actuación implementado y evaluado. Se deben especificar actuaciones que realmente actúen sobre las condiciones de trabajo para mejorarlas o que disminuyan o eliminen los riesgos. No es suficiente con presentar medidas preventivas que recomienden actividades formativas o asistenciales dirigidas a los trabajadores.

## **1. Definición y delimitación de los riesgos psicosociales**

El Comité mixto de la OIT-OMS define los riesgos psicosociales en el trabajo como “las interacciones entre el trabajo, el medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones organizativas, por una parte; y por al otra, las capacidades del traba-

jador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.”

La insatisfacción laboral obedece al descontento y/o rechazo del trabajo motivada por factores procedentes de la inadecuada organización del trabajo y por factores personales. La insatisfacción está causada por multiplicidad de factores que interactúan entre sí, motivados por:

- **los factores organizativos** de la estructura organizativa que pueden contribuir a dicha insatisfacción son: los procesos de comunicación formal en la empresa (objetivos, tareas, funciones, etc.), las relaciones jerárquicas (estilos de mando, supervisión, las posibilidades de promoción profesional y la inestabilidad laboral,
- **el diseño y el contenido de trabajo** permiten que el trabajador pueda usar sus capacidades y habilidades, a la vez que ofrecen sentido a lo que hace. La definición de las competencias, tareas y responsabilidades evita que puedan producirse situaciones de ambigüedad o conflicto entre los roles que desempeña. La capacidad de decisión del trabajador para poder desarrollar su trabajo respecto a la organización del trabajo, los medios y métodos a utilizar evita el empobrecimiento de las capacidades del trabajador,
- **la carga mental** se deriva del tipo de trabajo más intelectual que debe desempeñar el trabajador para poder satisfacer las demandas de trabajo relacionadas con la percepción, la memoria y el razonamiento. En la carga mental los factores relevantes son la complejidad y cantidad de información a procesar, presión y organización del tiempo para desempeñar la tarea y el nivel de atención requerido,
- **el tiempo de trabajo** conforma también un potencial riesgo psicosocial si no se optimiza la relación entre la fatiga y el descanso, los horarios de trabajo, la duración de la jornada, las pausas adecuadas y los ritmos de trabajo y
- **las relaciones interpersonales** pueden ser causa de insatisfacción motivada por la dificultad de establecer relaciones desde un punto de vista profesional como personal.

Cuando el organismo del trabajador muestra signos de estrés o respuesta adaptativa del organismo, nos encontramos ante la percepción de falta de recursos para afrontar las demandas de trabajo y producirá un determinado tipo de respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento.

Los estresores o factores que generan ese tipo de respuesta, motivada por unos estímulos amenazantes, pueden ser de tres tipos: físicos (iluminación, ruido, vibraciones, temperatura, etc.), personales (características de la persona que le permite o no modular el estrés) y organizacionales (forma en que la empresa organiza el trabajo).

Nos podremos encontrar con situaciones en las que el trabajador pueda llegar a desarrollar el síndrome de fatiga emocional crónica que se caracteriza por el “agotamiento emocional”, la “despersonalización” y la “falta de realización personal”. Es el denominado “síndrome de estar quemado” o burnout, que se produce cuando el trabajador se incorpora a un puesto de trabajo en el que ha depositado un alto nivel de expectativas que no se ven cumplidas y el trabajo en sí mismo supone una gran implicación emocional.

Teniendo como origen las malas relaciones interpersonales, el conflicto asimétrico que se produce entre uno que tiene el poder y el otro que no lo tiene puede dar lugar a la aparición del mobbing. El mobbing es un riesgo psicosocial que atenta contra las necesidades básicas de la persona, es decir, la necesidad de la afiliación, de la participación y de la comunicación, y que acaba teniendo secuelas físicas, psicológicas y sociales.

Las consecuencias que pueden derivarse de los factores psicosociales afectarían tanto a los individuos como a las organizaciones. En las personas pueden aparecer alteraciones de tipo emocional, cognitivo, de comportamiento y psicósomáticas. Las organizaciones pueden ver afectado el desarrollo de la práctica habitual de trabajo con un bajo rendimiento, un negativo clima laboral, absentismo, siniestralidad, etc.

## 2. Los riesgos psicosociales desde el prisma del marco normativo

Si tenemos en cuenta los principios de la acción preventiva referidos en el artículo 15 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales para enmarcar la actuación a seguir en el tratamiento de los riesgos psicosociales, podemos enunciar las siguientes acciones a realizar:

<p>1. Evitar los riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El considerar los riesgos psicosociales que pueden afectar a los trabajadores en sus puestos de trabajo en el desarrollo de cualquier tipo de tarea.</li> </ul>
<p>2. Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sólo se evaluarán los riesgos psicosociales que no hayan podido evitarse.</li> </ul>
<p>3. Combatir los riesgos en su origen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En el inicio de cualquier programación o planificación de tarea, actividad o trabajo.</li> </ul>
<p>4. Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si las competencias o recursos con los que cuentan los trabajadores dejan de ser los adecuados, se les formará para facilitarles los recursos necesarios para el desempeño del trabajo garantizando el equilibrio entre las exigencias de la tarea y los recursos con los que cuenta el trabajador.</li> </ul>
<p>5. Tener en cuenta la evolución de la técnica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las nuevas técnicas pueden originar riesgos psicosociales o pueden evitarlos.</li> </ul>
<p>6. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El apoyo social y la participación de los trabajadores permite una práctica preventiva que sustituye lo que potencialmente puede entrañar un riesgo psicosocial.</li> </ul>
<p>7. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La prevención de riesgos psicosociales, como actividad preventiva que debe ser planificada, debe ser articulada desde la comprensión de la empresa desde una visión holística, en donde el todo y las partes se encuentran ligadas con interacciones constantes.</li> </ul>
<p>8. Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es prioritario la forma de organizar el trabajo, la sistemática de trabajo que puede o no favorecer la aparición de los riesgos psicosociales.</li> </ul>
<p>9. Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La especificidad que aporta “las debidas instrucciones” protegen al trabajador de cualquier tipo de ambigüedad en al realización de su tarea.</li> </ul>

En líneas generales la prevención de los riesgos psicosociales, al estar relacionada con aquellos estímulos percibidos por el individuo que le provocan emociones negativas y que tienen como consecuencia el desajuste entre las demandas laborales (esfuerzo físico y/o psicológico) y los recursos con los que el trabajador cuenta para hacer frente a dichas demandas, no sólo debe valorarse los recursos personales del trabajador, sino los factores tangibles del contexto del trabajo que impiden la realización adecuada de las tareas.

### 3. Breve resumen de los modelos desarrollados sobre el equilibrio emocional y conductual desde la Psicología<sup>3</sup>

Han sido múltiples las perspectivas desde las que se ha analizado el estrés:

1. perspectiva fisiológica,
2. perspectiva cognitiva y
3. perspectiva de afrontamiento.

Hay diferentes modelos que han intentado explicar la génesis del estrés: desde el modelo desarrollado por French y Kahn de la Universidad de Michigan (percepción que el sujeto tiene del entorno objetivo y la percepción subjetiva de ese entorno), pasando por el modelo de Karasek y Theorell (exigencias psicológicas del trabajo y la posibilidad que tiene las personas para controlarlas y aplicar las capacidades que cada una de ellas tiene), hasta llegar al modelo de Lewin y Murray (las conductas de las personas guardan una estrecha concordancia con las variables del entorno y las características individuales).

Para Lazarus, Folkman, Cox y Mackay, que parten de las teorías cognitivas, el estrés es un “estado psicológico que implica aspectos emocionales y cognitivos” y viene motivado por la falta de adaptación del entorno y de la persona. La capacidad que el individuo considere que tiene para dar respuesta a las demandas del entorno determinará que valore la situación lo más exactamente posible y de una respuesta.

---

3 “Psicología en el trabajo”, INSHT

El tipo de respuestas hacia “la situación” es conductual. Por lo que entran en el ámbito de la respuesta la “valoración” que realice, la forma de resolver que ha tenido en experiencias pasadas, la situación del momento, las habilidades del sujeto y, por supuesto, la dificultad de la situación que se le presente.

Pero, también se amplifican las respuestas emocionales, con las que las personas intentan paliar la situación. Al tratarse de un ámbito más interno del individuo, se busca dar un sentido y paliar las emociones negativas.

Cuando el individuo en la búsqueda de la estrategia más adecuada fracasa o las respuestas emocionales le superan, es cuando se desencadena las consecuencias del estrés. Cuando la respuesta o conducta no es la adecuada o no ha sido bien seleccionada, se incrementa el nivel de estrés. Y el estrés modifica a la persona en su variables cognitivas, de conducta y funciones fisiológicas. Con lo cual se entra en una espiral de alteración adaptiva y de alteración del equilibrio personal o de la salud.

Warr entiende que el equilibrio de la persona, “el bienestar afectivo y emocional”, es un indicador que permite determinar la salud mental del trabajador, identificando tres niveles en la detección del equilibrio emocional: satisfacción, ansiedad-estrés y depresión-fatiga. Dentro del mismo contexto de bienestar afectivo y emocional de la persona identifica tres aspectos fundamentales que permiten amortiguar el impacto de las emociones negativas: los valores, las capacidades personales y el nivel de salud mental en el que la persona se encuentre.

Es de todos conocidos que el grado de satisfacción que el trabajador pueda sentir en el desempeño de su trabajo permite prever la actitud de este frente al trabajo y los comportamientos derivados de esa actitud.

La satisfacción laboral básicamente, según han desarrollado ampliamente diferentes teóricas al respecto, viene determinada por el cumplimiento o no de “necesidades” y “fines”, o lo que es lo mismo, de objetivos cumplidos o no. Las acciones descubren que los objetivos o resultados son los satisfactorios para la persona.

Entre las cinco necesidades jerarquizadas (fisiológicas, seguridad, sociales, autoestima, autorrealización) que describe Maslow, nos interesa destacar las tres últimas, aunque en el ámbito laboral la correspondencia entre la motivación (o cumplimiento de las necesidades básicas) y los objetivos de la empresa serían la clave para determinar el éxito de equipos de alto rendimiento o empresas que fomentasen el equilibrio emocional de las personas.

Las necesidades que describe Herzberg se ajustan en un plano de mayor exactitud al entorno laboral o al mundo empresarial. Las denomina necesidades de satisfacción o motivadoras o de crecimiento psicológico y las necesidades higiénicas o las relacionadas con las relaciones interpersonales e incluso el salario.

La motivación de las personas se circunscribe a los motivos, las acciones que efectúan según sus expectativas<sup>4</sup>. Los objetivos del trabajo permiten establecer si realmente estamos ante lo que los trabajadores pueden desear o valorar. Y las expectativas de lo que realizan con su esfuerzo estaría relacionado con lo que la empresa da a cambio de ese esfuerzo y si el trabajador lo considera aceptable, sin olvidar la existencia del componente social de justicia equitativa. Por tanto, objetivos, expectativas y equidad conformaría una de las necesidades que las empresas deberían tener en cuenta para favorecer estructuras sanas.

#### **4. Cuadro identificativo de factores psicosociales y consecuencias psíquicas-conductuales**

A grandes rasgos, podemos identificar los siguientes factores psicosociales derivados del contenido de la tarea, de la estructura organizativa y de las características intrínsecas de los individuos:

Factores derivados del contenido de la tarea	Factores derivados de la estructura de la organización (procesos de organización y gestión de personas)	Factores derivados de las características individuales
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigencias emocionales.</li> <li>2. Cantidad de trabajo.</li> <li>3. Complejidad de la tarea.</li> <li>4. Variedad-monotonía.</li> <li>5. Aislamiento.</li> <li>6. Atención.</li> <li>7. Responsabilidad.</li> <li>8. Autonomía.</li> <li>9. Formación en los puestos de trabajo.</li> <li>10. Exposición a otros riesgos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura y valores.</li> <li>2. Estructura jerárquica y organizativa.</li> <li>3. Dirección de personas.</li> <li>4. Comunicación.</li> <li>5. Participación.</li> <li>6. Las relaciones personales.</li> <li>7. Reclutamiento y selección.</li> <li>8. Acogida e integración.</li> <li>9. Definición de competencias.</li> <li>10. Valoración de puestos de trabajo.</li> <li>11. Evaluación de desempeño.</li> <li>12. Desarrollo profesional.</li> <li>13. El cambio en la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interacción entre entorno y características individuales.</li> <li>2. Las peculiaridades individuales.</li> <li>3. Las características de la personalidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las estrategias de afrontamiento.</li> <li>✓ Los patrones de conducta.</li> <li>✓ El locus de control.</li> <li>✓ La resistencia.</li> <li>✓ Otras características de la personalidad: edad, sexo, motivaciones, formación, las actitudes y las aptitudes.</li> </ul> </li> </ol>

Sin duda, la interacción que se produce entre entorno laboral y las características individuales de los trabajadores son el objeto de la Psicología. Conocer en qué medida pueden incidir en la satisfacción laboral como en la posibilidad de generar estrés nos permite evitar, eliminar o gestionar adecuadamente la posibilidad de que se vea dañada la salud de los trabajadores, ocasionándoles serias consecuencias psíquicas y conductuales, a la vez que daña a la propia organización y al entorno sociolaboral. En la siguiente tabla recogemos las consecuencias y los efectos en un entorno laboral en el que debería actuarse con medidas preventivas e intervenciones psicosociales, considerando el grupo social con el que se relaciona el trabajador o trabajadores afectados.

Consecuencias psíquicas y conductuales	Consecuencias para la organización y para la vida familiar y social
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consecuencias emocionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Episodios de ansiedad o ansiedad.</li> <li>✓ Episodios de depresión o depresión.</li> <li>✓ Episodios de Inseguridad o inseguridad.</li> </ul> </li> <li>2. Consecuencias cognitivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdida o merma de la atención.</li> <li>✓ Pérdida o merma de la memoria.</li> <li>✓ Pérdida o merma del razonamiento.</li> </ul> </li> <li>3. Consecuencias en el comportamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actitudes de violencia.</li> <li>✓ Actitudes de aislamiento.</li> <li>✓ Actitudes de derrotismo.</li> <li>✓ Abuso del alcohol, del tabaco, de medicamentos y otras drogas.</li> <li>✓ Desencadenar el suicidio.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectos sobre la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción de la productividad.</li> <li>✓ Merma de la calidad de producción.</li> <li>✓ Aumento del absentismo.</li> <li>✓ Aumento de la movilidad laboral o fuga del talento o mano de obra.</li> <li>✓ Aumento de la siniestralidad.</li> <li>✓ Resistencia al cambio.</li> <li>✓ Aumento de los conflictos laborales e intrapersonales.</li> </ul> </li> <li>2. Efectos de la vida social y familiar: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deterioro de la vida familiar en general.</li> </ul> </li> <li>3. Efectos colaterales en la organización y la vida familiar del consumo de alcohol y de otras sustancias tóxicas.</li> </ol>

## 5. La evaluación de riesgos psicosociales.

Existen técnicas denominadas inespecíficas, que no tienen una medida común pero parten del trabajador como eje central para la recogida de los datos de la realidad: hechos, opiniones, actitudes y comportamientos del grupo, entre otros datos.

De ahí que, por un lado, para la recogida de datos relacionados con los hechos sea importante la observación, la encuesta y la entrevista con los trabajadores, mientras que para todo aquello relacionado con las opiniones estemos ante la utilización de encuestas, entrevistas, pero sobretodo de escalas que permitan valorar la actitud y la satisfacción, valorando las consecuencias de una situación.

Por otro lado, para las actitudes predominarán las herramientas basadas en entrevistas y escalas. Y, para el comportamiento de grupo, las técnicas de grupo y la observación.

Las denominadas técnicas específicas, que se centran en las escalas o cuestionarios dirigidos a cada uno de los trabajadores, consisten en una batería de preguntas sobre distintos aspectos o características del puesto de trabajo. En este tipo de técnicas es prioritario el rigor metodológico ya que determinará la validez de los resultados; por lo que también deberían identificarse los factores que pudieran moderar las consecuencias de los riesgos psicosociales.

Parece ser un criterio general de todas las metodologías<sup>5</sup> de evaluación de riesgos psicosociales considerar las condiciones de trabajo que pudieran ser estresoras, las características individuales y las estrategias de afrontamiento del individuo, el apoyo social y la sintomatología que pudiera darse en el individuo y en la organización.

El INSHT aporta en su metodología de evaluación de riesgos psicosociales siete factores psicosociales a evaluar:

- **Carga mental:** presión de tiempo, fatiga percibida, cantidad y complejidad de la información, esfuerzo de atención, dificultad percibida.
- **Autonomía:** pausa, ritmo, posibilidad de dejar el puesto.
- **Contenido:** capacidades utilizadas, repetitividad, motivación de la tarea, importancia de la tarea.
- **Supervisión y participación:** supervisión, medios de participación, grado de participación.
- **Definición del rol:** ambigüedad, conflicto.
- **Interés por el trabajador:** promoción, formación, estabilidad, medios de información.
- **Relaciones:** posibilidad de comunicarse, calidad de las relaciones, relaciones del grupo.

Los resultados de la evaluación se presentan ofreciendo datos valorativos y datos descriptivos.

Junto a métodos de evaluación de riesgos psicosociales generales podemos encontrarnos con metodologías específicas para abordar riesgos específicos: burnout, acoso psicológico, conflicto de rol, escalas sobre el mobbing, etc.

<sup>5</sup> “Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Evaluación de riesgos”. Foment del Treball Nacional

## 6. Ítems en la intervención sobre la organización y la intervención sobre la persona

Miremos por donde miremos, adoptemos una perspectiva u otra, la intervención psicosocial no deja de ser una herramienta o vehículo que posibilita una mejor participación en las empresas, atendiendo a las peculiaridades intrínsecas de cada organización: reuniones, grupo de apoyo, dirección por valores, delegación del poder y, especialmente, el coaching o entrenamiento, entendido como una manera de gestionar, que permite adentrarse en las percepciones, actitudes, comportamientos y hábitos de las personas e identificar aquello que les impide desarrollar su trabajo en equilibrio emocional.

A continuación, recogemos en una tabla aquellos aspectos relevantes que hay que tener en cuenta en la intervención sobre la organización y sobre la persona para avanzar hacia la salud emocional del trabajador y de la propia empresa.

Intervención sobre la organización	La intervención sobre la persona
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio en la forma de trabajar.</li> <li>2. Bases normativas.</li> <li>3. Participación.</li> <li>4. La intervención psicosocial como forma de participación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones.</li> <li>✓ Grupos de apoyo.</li> <li>✓ La dirección por valores.</li> <li>✓ Entrenamiento (coaching) (Un estilo de gestión para los nuevos líderes).</li> <li>✓ Comparación de sistemas (benchmarking).</li> <li>✓ Delegación del poder (empowerment).</li> </ul> </li> <li>5. Cambios organizativos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rotación de tareas.</li> <li>✓ Ampliación de tareas.</li> <li>✓ Enriquecimiento de tareas.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> </ul> </li> <li>6. La organización que aprende.</li> <li>7. El proceso de cambio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnicas para la intervención sobre las personas.</li> <li>2. La información:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La calidad y la cantidad en la que se ofrecen los contenidos de la información.</li> <li>✓ Las condiciones de la eficacia de la información.</li> <li>✓ Los posibles canales de información de la empresa.</li> </ul> </li> <li>3. La formación como medida de intervención psicosocial:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La formación: condiciones de eficacia.</li> <li>✓ La calidad y la cantidad en la que se ofrecen los contenidos de formación en la empresa.</li> </ul> </li> </ol>

## 7. Aprendiendo de las experiencias de intervención de riesgos psicosociales

Independientemente de considerar necesario intervenir en la sintomatología que el trabajador pueda desarrollar ante situaciones que sean un riesgo psicosocial, parece que es una evidencia objetiva que el intervenir en el entorno de trabajo ofrece mejores resultados a medio y largo plazo, porque dejan de ser actuaciones atenuantes o paliativas.

Las buenas prácticas empresariales en la gestión e intervención de los riesgos psicosociales, ya sea en intervenciones primarias, secundarias o terciarias, muestran que los procesos de intervención (incluyendo la valoración de los resultados y más allá del éxito o las dificultades) deben ser realizados teniendo en cuenta el contexto empresarial en el que se interviene.

Los riesgos psicosociales son un riesgo laboral y, como tal, habrá que gestionarlos como cualquier otro tipo de riesgo, identificando y evaluando los factores de riesgo existentes en el entorno laboral y estableciendo las medidas preventivas que sean necesarias. En definitiva, también hay que controlar y gestionar los riesgos psicosociales.

El INSHT ha publicado recientemente el libro “Experiencias en intervención psicosocial. Más allá de la evaluación de riesgos” con el objetivo de “estimular la actividad de las empresas españolas en materia psicosocial promoviendo acciones prácticas”. A través del estudio de casos, examina mediante preguntas (¿cómo?, ¿por qué?) “los mecanismos causales” de las intervenciones dirigidas a las diferentes intervenciones realizadas en nueve empresas para pasar a “generar teoría con capacidad explicativa”.

A la conclusión a la que se llega es clara: el éxito en las intervenciones psicosociales depende del interés y la voluntad de querer acometerlas, siendo la participación un elemento imprescindible de calidad de los resultados.

La eficacia de la intervención psicosocial se muestra de una forma evidente en la denominada intervención primaria preventiva, que es de carácter proactivo y tiene como objetivo minimizar los efectos de los factores de riesgos psicosociales o contrarrestar los efectos de los estresores. El objetivo prioritario es combatir los estresores en su origen, es decir, en las condiciones de trabajo.

La intervención secundaria implica una mejora en la situación por la que el trabajador está pasando, facilitándole ayuda/conocimientos/habilidades/ que le permitirán afrontar el estrés desde una respuesta más equilibrada o acorde con sus características personales. El objetivo, por tanto, de esta intervención es facilitar una respuesta óptima al trabajador frente a las condiciones del trabajo que le sitúan frente al estrés.

Y, por último, la intervención terciaria se ocupa de rehabilitar a los trabajadores que se han visto sometidos a situaciones más o menos prolongadas de estrés y que en algunos casos han derivado en enfermedad. El objetivo es atenuar los daños a la salud ocasionados.



El enfoque preventivo para eliminar o reducir los riesgos psicosociales pasa necesariamente por realizar un tratamiento de este tipo de riesgos exactamente igual al que se realiza con otro tipo de riesgos:

1. Existen herramientas preventivas que facilitan la gestión.
2. Son herramientas útiles, pero no infalibles. No siempre resulta fácil determinar la seguridad o la peligrosidad y determinar valores de referencia.
3. Hay que evaluar los riesgos psicosociales, pero sobre todo hay que actuar, emprender medidas preventivas. Ser proactivos.



En la intervención psicosocial el cómo se realiza determina la solución. Y la participación activa de los trabajadores como “expertos” dentro del proceso es fundamental (Punto de vista en común con el Coaching )



## Psicosociología de la salud ocupacional positiva

La Psicología se ha centrado tradicionalmente en el estudio de la patología y la debilidad del ser humano, conllevando que la psicología se entienda como psicopatología y/o psicoterapia. Esta visión sesgada ha creado un marco teórico patogénico de la mente humana.

El modelo patogénico es incapaz de acercarse a la prevención por ocuparse de los aspectos negativos y de evitar o eliminar las emociones negativas. Los mayores progresos en prevención se han abordado desde la construcción de competencias (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Las características positivas y las fortalezas humanas (el optimismo, la esperanza, la perseverancia o el valor) actúan como barreras contra los trastornos.

Se debía avanzar desde la psicología aplicada, centrada en mitigar el sufrimiento de los individuos, en los efectos estresores y en el reparar los daños, hacia un estudio más profundo de la “parte positiva” del individuo. Con Martín Seligman aparece el término “psicología positiva”, que tiene como objetivo la mejora de la calidad de vida y prevenir la patología o trastornos, a partir de la construcción de competencias, aunque el concepto no es nuevo.

Con anterioridad a la 2ª guerra mundial, la Psicología se vertebraba en:

1. curar los trastornos mentales,
2. hacer las vidas de las personas más productivas y plenas
3. e identificar y desarrollar el talento y la inteligencia de las personas.

La Psicología Positiva se sitúa desde un nuevo enfoque desde el que entender la Psicología, que complementa y apoya a la vertiente desarrollada.

## 1. Emociones positivas<sup>6</sup>

Emociones como el miedo, la ira y la tristeza se muestran como respuestas a las “amenazas” al bienestar. Ayudan a hacer frente a “peligros” inminentes. Y, curiosamente, los registros faciales son fácilmente reconocibles. Las emociones positivas, sin embargo, no tienen expresiones faciales únicas y no desencadenan respuestas diferenciadas en el sistema nervioso.

Las emociones positivas han sido estudiadas desde el papel o valor que se les atribuye a las emociones negativas, es decir, desde el valor adaptativo o asociadas a la acción: la solución eficiente a un problema en concreto. Se apunta a que el valor adaptativo o de acción de las emociones positivas se centraría en la resolución de problemas de crecimiento personal y de desarrollo porque prepara al individuo a enfrentarse a las dificultades y/o adversidades venideras. Para Bárbara Fredrickson las emociones positivas solventan los problemas que generan las emociones negativas, permiten conseguir sobreponerse a los momentos difíciles y salir fortalecidos de ellos. Por tanto, las emociones positivas pueden ser fuente de prevención, de tratamiento y de afrontamiento de problemas (Fredrickson, 2000)<sup>7</sup>.

El **optimismo** junto a las variables como la perseverancia, el logro, la salud física y el bienestar conforman los puntos centrales de la psicología positiva. Actúa como modulador sobre los eventos estresantes y como potenciador del bienestar y la salud. Además es considerado como favorecedor de la evolución de la especie humana porque aporta ventajas para la supervivencia.

El **humor** permite liberar las tensiones, las preocupaciones y relajarse. La investigación en psicología positiva considera que el humor y la risa como consecuencia de la exteriorización del humor fomentan la salud al reducir el estrés y la ansiedad.

La **resiliencia** o capacidad de las personas para sobreponerse al dolor emocional tiene una acepción utilizada en el ámbito de la ingeniería que permite comprender el término en su amplitud, al considerarla como una magnitud que permite establecer la energía que almacena un material que es deformado elásticamente al ser sometido a una tensión. En definitiva, existe en las personas la capacidad de aprender de las experiencias y encontrar beneficios. Se puede acceder a recursos ante la adversidad.

6 “Psicología positiva. Una nueva forma de entender la Psicología”, Beatriz VERA POSECK, BEATRIZ

7 Fredrickson, B.L. (2000). Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being . Prevention & Treatment, vol.3

La **creatividad** o capacidad de llegar a nuevas ideas y conclusiones para solventar los problemas de una forma original. Al parecer la creatividad estaría relacionada con las características personales, los conocimientos técnicos o científicos, las circunstancias sociales y/o culturales, los recursos materiales y la “suerte”. Es uno de los recursos con los que puede contar las personas para situarse ante circunstancias adversas.

Martin Seligman y Christopher Peterson han diseñado un instrumento de medida que permite, a través de un cuestionario de 245 ítems y 5 posibles respuesta, conocer el nivel en el que se encuentra respecto a 24 fortalezas (Values in Action Institute). Las fortalezas que mide el VIA se agrupan en 6 virtudes (Character Strengths and Virtues):

Virtudes	Fortalezas o Cualidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Sabiduría y conocimiento:</b> Fortalezas cognitivas que implican la adquisición y el uso del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Curiosidad, interés por el mundo.</li> <li>● Amor por el conocimiento y el aprendizaje.</li> <li>● Juicio, pensamiento crítico, mentalidad abierta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Coraje:</b> Fortalezas emocionales que implican la consecución de metas ante situaciones de dificultad, externa o interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingenio, originalidad, creatividad, inteligencia práctica.</li> <li>● Perspectiva.</li> <li>● Valentía.</li> <li>● Perseverancia y diligencia.</li> <li>● Integridad, honestidad, autenticidad</li> <li>● Vitalidad y pasión por las cosas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Humanidad:</b> Fortalezas interpersonales que implican cuidar y ofrecer amistad y cariño a los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amor, apego, capacidad de amar y ser amado.</li> <li>● Simpatía, amabilidad, generosidad.</li> <li>● Inteligencia emocional, personal y social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Justicia:</b> Fortalezas cívicas que conllevan una vida en comunidad saludable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ciudadanía, civismo, lealtad, trabajo en equipo.</li> <li>● Sentido de la justicia, equidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Moderación (templanza):</b> Fortalezas que nos protegen contra los excesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo.</li> <li>● Capacidad de perdonar, misericordia.</li> <li>● Modestia, humildad.</li> <li>● Prudencia, discreción, cautela.</li> <li>● Auto-control, auto-regulación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Trascendencia:</b> Fortalezas que forjan conexiones con la inmensidad del universo y proveen de significado la vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apreciación de la belleza y la excelencia, capacidad de asombro.</li> <li>● Gratitud.</li> <li>● Esperanza, optimismo, proyección hacia el futuro.</li> <li>● Sentido del humor.</li> <li>● Espiritualidad.</li> </ul>



#### **Fortalezas o cualidades relacionadas con la satisfacción con la vida:**

- Gritud.
- Optimismo.
- Entusiasmo.
- Curiosidad.
- Capacidad de amar y ser amado

## **2. Psicología de la Salud Ocupacional Positiva<sup>8</sup>**

La Psicología de la salud ocupacional tiene como objetivo aplicar la Psicología en la mejora de la calidad de la vida laboral, en la promoción de la seguridad y la salud, buscando alcanzar el bienestar de los trabajadores. La conducta grupal y organizacional de la empresa se constituye en centro de investigación y de acción. Los resultados se concretan en acciones.

Frente a una Psicología de la Salud Ocupacional centrada en los aspectos negativos<sup>9</sup> de la conducta del ser humano, la Psicología Ocupacional Positiva se preocupa de aquellos aspectos que pueden favorecer el desarrollo del potencial de los trabajadores y de las organizaciones desde aquellos aspectos que favorecen ámbitos o entornos emocionalmente saludables.

Para Marisa Salanova<sup>10</sup> la Psicología Ocupacional se ha dedicado preferentemente en adentrarse en el trastorno, en lo que funciona aparentemente mal, y confrontarlo con lo que aparentemente funciona bien. Es decir, se ha especializado en la falta

8 "Psicología de la salud ocupacional", Marisa Salanova

9 Frente a técnicas y terapias que luchan contra la depresión centrándose en la eliminación de emociones negativas (apatía, la tristeza, la indefensión, etc.), investigaciones realizadas en los últimos años se centra en la estimulación de emociones positivas (alegría, ilusión, esperanza, etc.).

10 Marisa Salanova Soria es Catedrática de Psicología Social, especialización en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos en la Universidad Jaume I (Castellón)

de salud más que en la salud. Subraya que para avanzar en la investigación de modelos operativos y óptimos en el entorno laboral se hace necesario introducir conceptos como “savoring”, “engagement” o vinculación psicológica con el trabajo y el “flow”. Pero no sería adecuado excluir aquellos aspectos negativos.

La perspectiva que aporta Salanova es de naturaleza más “holística”. Toma como referencia tanto lo que va bien como lo que va mal para estudiar la salud ocupacional, reubicando el modelo médico actual de la salud. Subraya que no se ha procedido a tener una visión científica y global de las características de las organizaciones y puestos de trabajo que facilitan el bienestar psicosocial, la motivación, etc. De hecho habría que aproximarse a la realidad empresarial desde un punto de vista más realista y completo.

Por tanto, haría falta conocer cada una de las áreas del equilibrio del trabajador y la estructura y dinámica empresarial para detectar y evaluar cómo puede facilitarse la motivación y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que conforman las organizaciones.

El matiz que aporta el calificativo de “saludable” a las organizaciones está relacionado con el concepto de “cuidado” de la salud de los trabajadores y de la propia organización, al considerar la salud psicosocial como un “valor estratégico central en los objetivos empresariales”. Una empresa saludable es aquella que ha sabido detectar las estructuras y gestión de los procesos de trabajo que permiten “cuidar” la salud psicosocial frente a las que no la favorecen. Y, a partir, de ahí, tomar las medidas correspondientes.

Desde una radiografía exacta de la situación de la empresa, desde un balance del debe y del haber es más fácil establecer las líneas de actuación a seguir, modificar, rectificar pero, también validar. Es la búsqueda de lo óptimo, de la excelencia en un contexto concreto, que tiene unas características concretas, peculiares y distintas a otro contexto o empresa.

Sin duda, la promoción de la salud individual sólo es efectiva cuando previamente ha habido una reducción de los estresores existentes en los entornos de trabajo. A modo de ejemplo, resulta esclarecedor el estudio que el equipo WONT<sup>11</sup> de la Universidad Jaume I ha realizado sobre cómo influye la percepción de los trabajadores sobre las diferentes acciones de seguridad que una empresa de construcción realiza en el bienestar psicosocial de los trabajadores, concluyendo que éste podría influir en el número de accidentes e incidentes ocurridos. Las demandas laborales exigentes pueden contrarrestarse o equilibrarse con el compromiso de la dirección, de la comunicación, de la estabilidad en la plantilla, de las relaciones laborales, del control del ambiente laboral, de la formación en seguridad y de las conductas habituales, favoreciendo un clima de seguridad positivo entre los trabajadores.

### 3. Cuando el trabajador pierde o conserva los recursos personales para afrontar las demandas laborales

Desde un punto de vista de interacción entre el individuo y el entorno laboral, **la teoría del estrés** de Richard Lazarus y Susan Folkman considera que el “afrontamiento” o coping que la persona efectúa para solventar la situación estresante con la que se puede encontrar es de dos tipos: resolución del problema o resolución de la emoción a través de conductas o pautas cognitivas y a través de la gestión de la respuesta emocional.

Por lo que estaríamos ante la valoración que la persona realiza ante una demanda laboral y sobre los recursos con los que cuenta para resolverla de una manera adecuada. La respuesta ante la demanda será un tipo de conducta, acorde a la valoración realizada de la situación.

La valoración que se realiza sobre una demanda laboral pueden ser primaria, secundaria o terciaria. En la primaria se valora y se categoriza lo que aparentemente puede ser amenazante o ser causa de reto. En la secundaria se valora los recursos que se poseen para afrontar la demanda (perspectiva centrada en el problema o en la emoción.). Y en la terciaria se valora el resultado, el éxito o el fracaso.

---

11 “Hacia un modelo psicosocial positivo: rol mediador del engagement entre clima y desempeño en seguridad”, Autores. Esther Gracia, Laura Lorente, Marisa Salanova; Eva Cifre

A partir de la ampliación de esta teoría desde postulados de la Psicología Positiva, podemos considerar la existencia de una nueva categoría centrada en el significado, más que el problema o en la emoción, es decir, en el papel importante que juegan las emociones positivas en el afrontamiento del estrés.

La **teoría de la Conservación de los Recursos** de Stevan Hobfoll se presenta como un modelo teórico que permite desarrollar conceptualmente las razones por las que las personas pueden estresarse y las razones por las que se motivan en el trabajo.

Se habla de que se entra en un círculo de pérdidas y de la génesis del estrés cuando la persona se encuentra en las siguientes situaciones: amenaza de pérdida de recursos, sin recursos o no hay una respuesta adecuada.

Pero, la persona puede articular mecanismos que le permitan reinvertir los recursos con los que cuenta a partir de una actitud proactiva, adquiriendo o manteniendo los recursos con los que cuenta, actuando en el momento en el que considere la situación amenazante y posicionándose con estrategias que le permitan ajustar los recursos (nuevo nivel de competencias o autoestima).

Aún siendo una estrategia de afrontamiento en la que persiste la percepción cognitiva del individuo, los recursos adquieren validez en tanto son valorados desde un punto de vista social. Por lo que la proactividad, la autoeficacia, el optimismo y el apoyo social se constituyen en núcleo central que posibilita la conservación de los recursos que le permiten al individuo afrontar con éxito situaciones que inicialmente pudieran ser estresantes.

Nos encontraremos ante una percepción de desequilibrio entre esfuerzo realizado y recompensa a ese esfuerzo (**Teoría de Desequilibrio esfuerzo-Recompensa** de Siegrist), si en las estrategias que dispone las personas para el afrontamiento de las demandas laborales se encuentra el “sobrecompromiso”. Estaríamos, por tanto, ante una falta de reciprocidad. Van Vegchel indica que, si es “estima” la parte de la reciprocidad que se espera por parte del trabajador, estaríamos ante una mayor probabilidad de daños a la salud.

Peter Warr y su **modelo vitamínico** aportan una perspectiva diferente al introducir elementos como el “placer” y la “activación” para aludir a situaciones en las que el trabajador pueda sentirse desempeñando tareas que le gusten mucho y sentirse con energía o relajado. Por lo que estaríamos ante situaciones óptimas.



#### VITAMINAS LABORALES

1. La oportunidad para el control personal.
2. La oportunidad para el uso de habilidades.
3. Las metas generadas externamente.
4. La variedad de las tareas.
5. La claridad ambiental.
6. La oportunidad para el contacto con otros.
7. El salario justo.
8. La seguridad física.

El **modelo Demandas-Control** de Robert Karasek aporta nuevos elementos al estudio del estrés y a la promoción de la motivación y el aprendizaje en los entornos laborales. Se basa especialmente en las demandas de trabajo cuantitativas (cantidad de trabajo, presión de tiempo, nivel de atención, pausas) y en el control que puede realizar sobre su trabajo (autonomía, toma de decisiones, controlar propio trabajo, capacidad de desarrollar habilidades).

En la práctica este modelo se ha desarrollado más en la aplicación sobre el estrés que sobre el aprendizaje y no se ha seguido un mismo criterio para el componente del control, en algunos casos se ha dado más preeminencia a las destrezas personales en otros a la libertad para decidir y en otros a la autonomía para hacer la tarea.

Faltaría por incorporar el feedback, la variedad y el papel de los recursos personales para afrontar la tarea.

El **modelo de Demandas-Recursos Laborales** del equipo que dirige Willmar Schaufeli<sup>12</sup> parte de la hipótesis de trabajo de que cualquier tipo de entorno laboral puede afectar a la salud psicosocial. Las demandas laborales (aspectos físicos, psicológicos y organizacionales) presuponen costes físicos y/o psicológicos. Los recursos laborales o recursos funcionales para conseguir las metas laborales facilitan el desarrollo y el crecimiento personal del trabajador. Estamos, por tanto, ante dos procesos diferentes. El primero que conllevaría el deterioro de la salud y el segundo sería un proceso de motivación, que para Marisa Salanova y otros autores estaría relacionado con el engagement (y con términos relacionados con energía, dedicación y absorción en el trabajo) y con el fomento del compromiso organizacional.

Los propios recursos de la tarea o los sociales u organizacionales pueden ser en si mismos motivadores, independientemente de que sean amortiguadores del estrés.<sup>13</sup>

El modelo subraya el deterioro de la salud, atendiendo exclusivamente a la relación entre las demandas y los recursos laborales y dejando a un lado los recursos personales, aunque es cierto que serán los recursos laborales los que iniciarán el desarrollo del engagement.

El **modelo Recursos-Experiencias-Demandas** del equipo de investigación WONT<sup>14</sup>. Este modelo se caracteriza por analizar tanto los aspectos del “malestar” psicosocial como los aspectos más positivos y las consecuencias organizacionales: burnout, tecnoestrés, adicción al trabajo, engagement, flow, satisfacción, calidad del trabajo, calidad del producto, absentismo, compromiso organizacional, etc. Para este modelo los recursos personales son importantes porque en el caso de la autoeficacia será lo que motive una visión concreta del entorno laboral.

Las demandas que son consideradas no son solamente las del ámbito laboral sino también las del ámbito extralaboral. Diferencia también aquellas demandas que pueden ser consideradas como retadoras o las demandas amenazantes.

---

12 Profesor de la Universidad de Utrecht (Holanda), que dirige el grupo de investigación PAGO-GROUP que ha desarrollado este método.

13 Así lo ponen de manifiesto los estudios realizados por Hobfoll, y Demeroutti.

14 La Doctora Marisa Salanova dirige este equipo.

En este modelo destaca los recursos personales, las competencias mentales y emocionales (la autoeficacia y la eficacia colectiva percibida). De ahí que las demandas y los recursos (laborales, extralaborales) de la organización y del individuo puedan ser la causa o el origen de dañar la salud y de servir como palanca motivacional.

En el origen del daño a la salud nos encontramos con la creencia de la persona sobre la ineficacia para afrontar una tarea, de no ser capaz de afrontar una realidad de forma efectiva y, por lo tanto, las demandas serán percibidas como amenazantes e incluso puede llevar a considerar al individuo que carece de recursos laborales. Las consecuencias organizacionales negativas aparecerán en forma de peor desempeño y/o falta de compromiso organizacional.

Sin embargo, el proceso es distinto cuando la creencia en la propia eficacia permite percibir las demandas como retadoras para el propio desarrollo personal.



Los modelos presentados atribuyen a los recursos laborales y personales la génesis de puestos de trabajo saludables. La motivación y el aprendizaje son los medios que pueden permitir asegurar puestos de trabajo saludables.

#### 4. Ante las demandas y los recursos

Los factores de riesgo psicosocial quedan identificados cuando nos encontramos ante altas demandas y falta de recursos laborales (entendidos estos como inadecuados). Cuando las demandas son excesivas, y se carece de recursos positivos, estaríamos ante un peligro potencialmente dañino para la salud psicosocial del trabajador.

Un indicador de que la salud psicosocial está en peligro es el estrés. Y no sólo porque afecta al individuo sino porque nos muestra que la organización del trabajo, la rotación de los puestos de trabajo, la asignación de las tareas “no está bien”, algo falla.

Un ambiente de trabajo saludable y un ambiente tóxico son percibidos por igual todos los trabajadores, independientemente de que sea individualmente la forma de apreciarlo o cómo se valora la eficacia para afrontar una situación o unas circunstancias estresantes. ¿Estrés como palanca de reto? ¿Estrés como palanca de desmotivación o de espiral hacia el deterioro de la salud?

Las demandas de las tareas, por exceso o por defecto, son fuente de estrés. El malestar psicosocial derivado del exceso de tareas o sobrecarga cuantitativa (fatiga, agotamiento, burnout, etc.) y de la calidad de trabajo o sobrecarga cualitativa (complejidad física, mental y emocional) es la consecuencia. Mención aparte se merece el conflicto de rol, que obedece a dos supuestos: al conflicto en sí y a la ambigüedad. El conflicto en tanto que se desencadena en las esferas de la tarea en sí, la relacional o social, organizacional e, incluso, familia-trabajo y la ambigüedad al ser percibida por el trabajador sin contornos, es decir, indefinida en cuanto al desempeño que se espera de él.

También puede existir conflicto de rol relacionado no específicamente con la tarea sino con el entorno social o relacional. El trabajador percibe contradicción entre lo que varios supervisores le dicen o entre la manera en cómo realizaría él la tarea y lo que le dice el supervisor.

El conflicto interpersonal es una de las mayores fuentes de malestar psicosocial. El mobbing o acoso psicológico mediante el que se asiste a una “comunicación hostil y no-ética”<sup>15</sup> sitúa al individuo en una situación de desprotección.

No podemos obviar que el malestar que el trabajador va a sentir en el ámbito laboral es un claro reflejo del malestar que experimenta en la vida y en relación a los diferentes momentos en los que se encuentre (matrimonio, hijos, divorcio, satisfacción en los diferentes roles familiares, etc.)<sup>16</sup>

15 Terminología utilizada por Marisa Salanova en “Psicología de la Salud Ocupacional”. El mobbing ocasiona depresión, trastornos músculo-esqueléticos, trastornos del sueño, etc.

16 La utilización de estrategias cognitivas para afrontar las demandas familiares favorece la satisfacción de los hombres en el entorno laboral y el bienestar psicológico de las mujeres. Las estrategias emocionales satisfacen por igual a hombres y mujeres.

Frente a todos los elementos que en líneas anteriores hemos indicado sobre los factores de riesgos psicosociales, queremos también hacer referencia a aquellos elementos que son fuente de desarrollo del potencial de las personas en los ambientes laborales y que se constituyen en claros exponentes de lo que deberían rescatarse de las organizaciones como parte del bienestar y fuente de salud psicosocial del trabajador:

- La selección y la socialización organizacional.
- Las políticas de empleo estable.
- Las estrategias de conciliación trabajo-vida privada.
- El aprendizaje como estrategia para adaptarse a los cambios y favorecer el conocimiento.
- El favorecer normas sociales, valores y creencias básicas para desarrollar las estrategias organizacionales.
- El trabajar con un líder/agente dinamizador del aprendizaje
- La claridad de las tareas o identificación entre el rol y las tareas.
- La autonomía o control del propio trabajo.
- La variedad de las tarea o diferentes actividades para poder realizarla o cambio entorno en la que la realiza.
- El feedback sobre el trabajo realizado y sus resultados.
- Las redes sociales o enlaces para compartir ideas, recursos, afectividad y conductas.

Se habla desde los aportes científicos de “obstáculos o facilitadores” del desempeño. Y son aquellos que posibilitarían que los trabajadores pudiesen solventar los obstáculos, permitiendo contrarrestar el desgaste emocional. Los recursos se pueden utilizar en diferentes circunstancias. Los facilitadores sólo ante aquellas situaciones que se presentan como obstáculos: formación, planificación del tiempo, competencias personales, etc. Los facilitadores motivan y pueden llegar a favorecer el engagement.

Por tanto, en línea de lo que argumentábamos anteriormente, la percepción de las demandas como retadoras o amenazantes dependerá si el trabajador considera que tiene potencial para obtener logros personales o beneficios, llevándole a emociones positivas y afrontar los obstáculos de forma diferente.

## **5. La inteligencia emocional, la estrategia de afrontamiento y la creencia en la propia eficacia. La necesidad de aprendizaje o entrenamiento**

Los recursos cognitivos y los recursos emocionales conforman el bagaje con el que el trabajador hace frente a las demandas laborales. Pero, no hay que olvidar que la creencia y valoración que el propio trabajador tenga de sí mismo determinará el éxito o fracaso de las respuestas a las citadas demandas.

Siendo las emociones uno de los temas que peor prensa tiene en el entorno laboral, no podemos dejar de colocarlas en el lugar que le corresponden. Son justamente las emociones, y las emociones positivas, las que permitirán resolver con éxito los obstáculos con los que se encuentre el trabajador en el desempeño de su tarea y posibilitarán que los recursos personales sean utilizados con eficacia y eficiencia.

La inteligencia emocional o “la habilidad para regular los sentimientos propios de uno y de lo demás” consiste en seleccionar aquellos que interesan para la situación requerida y usar esa información para guiar el pensamiento y la acción de uno<sup>17</sup>. Esto es para Daniel Goleman la clave en el éxito personal.

La habilidad de percibir adecuadamente la emoción y regularla conforma una manera adaptativa que la persona utiliza para sí misma y en su relación con los demás. Esta habilidad se compone de varias fases que pasaría desde el hecho de percibir, de valorar y de expresar hasta alcanzar la regulación reflexiva para el crecimiento emocional e intelectual.

En el siguiente cuadro puede verse las competencias y habilidades que para Goleman representa la Inteligencia Emocional<sup>18</sup>:

<sup>17</sup> Definición de Salovey y Mayer (1990).

<sup>18</sup> Extraído de “Psicología de la salud ocupacional” de Marisa Salanova.

	<b>UNO MISMO</b> o competencias personales	<b>LOS DEMÁS</b> o competencias sociales
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>1. Conciencia de uno mismo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conciencia emocional.</li> <li>✓ Valoración adecuada de uno mismo.</li> <li>✓ Confianza en uno mismo.</li> </ul>	<b>1. Conciencia de los demás:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empatía.</li> <li>✓ Orientación hacia el servicio.</li> <li>✓ Conciencia organizacional.</li> </ul>
<b>REGULACIÓN</b>	<b>2. Autorregulación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autocontrol emocional.</li> <li>✓ Confiabilidad.</li> <li>✓ Concienciación.</li> <li>✓ Adaptabilidad.</li> <li>✓ Motivación del logro.</li> <li>✓ Iniciativa.</li> </ul>	<b>2. Habilidades sociales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de los demás.</li> <li>✓ Influencia.</li> <li>✓ Comunicación.</li> <li>✓ Gestión de conflictos.</li> <li>✓ Visión de liderazgo.</li> <li>✓ Canalizador del cambio.</li> <li>✓ Desarrollo de vínculos.</li> <li>✓ Colaboración y trabajo en equipo.</li> </ul>

Los modelos que desarrollan la base de las habilidades de la Inteligencia emocional se postulan desde dos puntos de vista: desde aquel en el que las emociones interactúan con los pensamientos o desde la exclusiva base intelectual o cognitiva.

Según la experiencia individual, se efectúan distintas formas de afrontamiento ante las demandas, como ya hemos comentado en apartados anteriores. Por un lado, nos encontraríamos ante respuestas dirigidas hacia la situación estresante y, por otro, respuestas dirigidas a la emoción. El primer tipo de respuesta sería de carácter más activo, centrado en eliminar el foco del problema y el segundo es de naturaleza más pasivo o centrado en paliar el malestar emocional. En definitiva, táctica de afrontamiento mediante la lucha o mediante la huida.

Existen otros tipos de acercamiento al problema o situación estresante:

- Afrontamiento comportamental o cognitivo. Se trataría de acciones que el individuo realiza para resolver la situación a favor y que se centraría en enfocar la situación desde distintos ángulos o perspectivas perceptivas (esperar, dirigir la atención a otros aspectos, etc.).
- Afrontamiento anticipatorio o restaurativas, en función de cuando se realice la acción frente a la situación estresante.
- Afrontamiento general o específico, en función de si la acción se encamina hacia la totalidad de la situación estresante o hacia partes de la situación.

El tipo de respuesta que se efectúa ante la situación estresante puede ser adaptativa o inadaptativa. La primera contribuirá a reducir el estrés y es beneficiosa a largo plazo. Y la segunda reduce el estrés a corto plazo.

Marisa Salanova subraya que desde la Psicología ocupacional positiva se está desarrollando estudios que vendrían a demostrar cómo las emociones positivas ante situaciones estresantes permiten generar estrategias de afrontamiento más eficaces. Por lo que cabría rescatar las fortalezas y los aspectos positivos como elementos claves para el afrontamiento ante situaciones estresantes<sup>19</sup>.

Albert Bandura entiende por autoeficacia las creencias capaces de facilitar al individuo las acciones que pueden determinar logros o resultados exitosos. La investigación desarrollada por Salanova, entre otros, considera que la autoeficacia se asocia a términos como la persistencia, la dedicación, la satisfacción y la motivación.

La autoeficacia también está relacionada con “la expectativa de resultado”, que a diferencia de la “expectativa de eficacia” o logro, se identifica con el éxito en si mismo.

Frente al burnout, el engagement o estado mental positivo<sup>20</sup> es causa de la percepción del individuo de la propia autoeficacia. Las demandas retadoras y los recursos laborales pueden ser impulsados por el estado mental positivo y proyectar creencias de autoeficacia a largo plazo.

---

19 No incluimos en este apartado la estrategia de afrontamiento “religioso o espiritual”, pero no es menos importante. Puede ser de carácter negativo o positivo: dejar todo en manos de la Providencia y con cierta resignación o afrontar la situación desde el “A Dios rogando y con el mazo dando”.

20 Vigor, dedicación y absorción de la atención en aquello que se está realizando.



**Potenciar las creencias de autoeficacia con:**

1. Aportar experiencias de éxito.
2. Reforzar verbalmente el trabajo que se realiza.
3. Favorecer el estado emocional de flow o fluir, en donde el trabajador disfrute con la tarea.

**La autoeficacia genera emociones positivas de tranquilidad, buen ánimo, alegría que es sinónimo de dominio y control de la tarea.**

## **6. Características de una organización saludable**

Para Salanova una organización saludable es aquella que vertebra sus actuaciones, teniendo en cuenta tres áreas que se interrelacionan entre sí. Y son

- Las prácticas saludables para gestionar el trabajo:
  - ✓ Recursos estructurales (tarea, organizacional).
  - ✓ Recursos sociales (redes sociales, confianza y normas de conducta).
- El capital psicológico positivo:
  - ✓ Autoeficiencia.
  - ✓ Esperanza.
  - ✓ Optimismo.
  - ✓ Resiliencia.
  - ✓ Vinculación.

- Los resultados saludables:
  - ✓ Productos/servicios de excelencia.
  - ✓ Relaciones positivas con el entorno y la comunidad.

Las emociones positivas parecen ser el núcleo de una organización saludable en donde el capital psicológico de autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia van aparejados a un estado afectivo de engagement, de flow o fluir en la tarea que se realiza y de savoring<sup>21</sup> o saborear o paladear las experiencias positivas del día a día laboral.

El capital psicológico positivo ofrece a las organizaciones el potencial de todos los trabajadores alineados en la consecución de las metas comunes, permiten que sean capaces de definir y redefinir las tareas y pueden anticiparse a los problemas. En definitiva, las organizaciones pueden beneficiarse del aporte de las iniciativas individuales para la consecución de productos y servicios de alta calidad, conformando de equipos de alto rendimiento.

Cómo encaminarse y qué perspectiva sería interesante adoptar para encaminarse a conseguir ser una organización saludable es el objetivo del siguiente capítulo, en el que abordaremos la necesidad del aprendizaje organizacional e individual para construir ámbitos laborales generadores de emociones positivas.

---

21 Concepto acuñado por Bryant en 1989





## Desde otro enfoque: el coaching para la intervención psicosocial

Con la intervención psicosocial desde el coaching pretendemos mostrar que es posible trazar un horizonte de expectativas de desarrollo de las personas y de las organizaciones a través de objetivos concretos y medibles. Conseguir el equilibrio entre lo que cada persona es potencialmente y lo que las organizaciones representan, desde el aprendizaje tanto de unos como de otros, conforma una necesidad básica más que un reto a alcanzar. Más que nunca estamos necesitados de personas y organizaciones saludables o, lo que es lo mismo, en equilibrio.

Desaprender hábitos, independientemente sean individuales o colectivos, nos ubica en un terreno poco conocido y exige tener la capacidad de arriesgarse a nuevas formas de establecer las relaciones laborales más allá de lo que ha servido hasta ahora. El ser humano se caracteriza por la gran capacidad de adaptación al medio. La crisis actual nos muestra que algo no funciona, que el medio está evolucionando hacia nuevas formas de interrelación entre las personas, el mundo laboral y el mundo personal.

El coaching<sup>22</sup> no deja de ser un vehículo que nos va a facilitar el llegar a otras formas de hacer las cosas, rescatando y haciéndonos conscientes de lo que funciona y lo que ha quedado obsoleto en las organizaciones y en las personas para alcanzar el máximo potencial en el hacer. El objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de las organizaciones para que sean saludables y puedan ser un escenario en equilibrio para los trabajadores.

En la intervención de los riesgos psicosociales lo que se quiere está claro. Lo que resulta más complicado es acertar a encontrar el modo en el que jalonar los pasos a seguir, las actuaciones a realizar en donde la confianza, la escucha, la comunicación y los nuevos aprendizajes (claro exponente de lo que se construye en un proceso de coaching) sirvan de camino par alcanzar la meta o el objetivo.

Una organización saludable se caracteriza por contar con un equipo de Dirección que invierte sus esfuerzos en generar actitudes que potencien a los que la integran para convertirla en una empresa puntera y competitiva.

---

<sup>22</sup> El coaching a diferencia de la terapia se centra en desarrollar el futuro de la persona. El objetivo es mejorar el desempeño del individuo o sus experiencias de vida (Grant)

No cabría pensar en una organización en donde el único rasgo que se espera de un trabajador es que sea dependiente o inmaduro, que prefiera el cumplimiento formal de lo establecido para poder seguir perteneciendo a una estructura empresarial. El trabajador se convierte en “una cosa”, en un engranaje más de la cadena de montaje para conseguir “algo” (un producto/un servicio).

Una organización sana, equilibrada, prepara al trabajador para desempeñar la tarea asignada, le brinda la oportunidad de desarrollarla y posibilita que consiga el objetivo esperado. El perfil de una empresa saludable se caracteriza por ofrecer claridad, confianza, aprendizaje en acción, autenticidad, personalización, transparencia, debate, potenciación, desarrollo, autonomía y compromiso<sup>23</sup>.

## 1. El coaching

La palabra coach proviene del húngaro y hace referencia a un vehículo tirado por animales para transportar a las personas. Así pues, el coaching es una metáfora que alude al hecho de transportar a las personas de donde están a donde quieren llegar.

Desde 1.500 hasta nuestros días la palabra coach ha venido a significar “carruaje”, “tutor”, “mentor”. En 1960 el coaching personal se inició en New York como un programa educativo para individuos desaventajados y actualmente el coaching y la eficacia del líder están estrechamente relacionados.

El coaching tiene como origen fuentes filosóficas tan reconocidas como las de Sócrates, Platón y Aristóteles:

- se inciden en la técnica de adquirir conocimiento por medio de la conversación y la dialéctica cuestionando los conceptos formados o adquiridos (Sócrates, la mayéutica).
- el diálogo permite tomar conciencia de la realidad y determinar la actuación correspondiente (Platón, mito de la caverna).
- una cosa es lo que somos y otra la que podemos ser (Aristóteles, el ser y el deber ser).

---

23 “Progreso directivo y Coaching empresarial” de Mariano Vilallonga y Javier Fernández Aguado

Se nutre de parámetros desarrollados por la Psicología, la Consultoría y el mundo empresarial:

- **Psicología humanista:**
  - ✓ Existencialismo: el hombre debe tomar decisiones responsables en función de la propia búsqueda interior.
  - ✓ Fenomenología: percibir sin juzgar
- **Psicología Gestáltica:**
  - ✓ Lo que cuenta es el aquí y ahora para proyectarse hacia el futuro.
  - ✓ Hacer, sentir y vivir como base del comportamiento.
  - ✓ Búsqueda del equilibrio interno de la persona.
  - ✓ Cuestiona sobre el qué y el cómo.
- **Psicología cognitiva y constructivista:**
  - ✓ El conocimiento de las personas es construido de forma activa a partir de la interacción que se realiza con el mundo y conforma las creencias.
- **Psicología conductista:**
  - ✓ La conducta condiciona lo que se quiere conseguir, por tanto habrá que cambiar de hábitos si no se consigue lo que se quiere.
- **Parámetros de la PNL:**
  - ✓ La conducta interna o externa es el resultado de los estados internos, provenientes de la representación de las experiencias percibidas por los sentidos.
  - ✓ Nuestra actitud ante la vida se basa en la perspectiva que adoptamos ante la realidad.
  - ✓ Existe un principio sistémico entre nuestra vida y nuestra mente que hacen que estén interrelacionados y en constante transformación.
- **Parámetros de la Consultoría y el mundo empresarial:**
  - ✓ Herramientas de análisis, medición, técnicas de entrevistas, planificación de la acción, etc.

En la actualidad, el coaching se ha venido definiendo a media que los coaches le han ido dando forma en función de la base formativa personal y la base filosófica en la que se han educado. Podemos diferenciar 3 grandes ramas lideradas por distintos coaches y su peculiar manera de desarrollar el coaching:

- Coaching que incentiva la autoestima, motivando a la acción y planteando retos. Es un coaching pragmático (Thomas Leonard). Coaching Norteamericano o pragmático.
- Coaching que incentiva al desarrollo de la conciencia para comprender el “juego” o mundo interior y vencer los límites impuestos por uno mismo (Timothy Gallwey y Jonh Whitmore). Coaching Europeo o humanista.
- Coaching que incentiva el entrenamiento del ser a partir del lenguaje, que expresa una manera especial de vivir, del cuerpo y las emociones (Humberto Maturana, Francisco Varela, Fernando Flores, Rafael Echevarría, Julio Olalla). Coaching Sudamericano o filosófico.

Aunque no exista una línea claramente marcada como coaching oriental, la influencia del zen deja su huella al tomar como referente el interior del ser humano, en donde habita la sabiduría sagrada.

La International Coach Federation (ICF) ha establecido once competencias que permiten definir las habilidades y enfoques que debe desarrollar un coach en las sesiones de Coaching y que permiten entender la importancia del proceso y los límites en los que debe ser entendido el “ejercicio de entrenamiento”, que supone “acompañar a una persona en el desarrollo y potenciación de sus capacidades y habilidades para conseguir el objetivo personal o profesional que quiera conseguir. La ICF agrupa las habilidades y competencias del coach en cuatro grandes bloques:

ESTABLECER LOS CIMIENTOS.

CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN.

COMUNICAR CON EFECTIVIDAD.

FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS.

En una lectura rápida de cada uno de los bloques temáticos enunciados, podemos determinar que el enfoque en el que se sustenta el Coaching es la conversación y las líneas maestras para que sea efectiva y eficaz. No nos adentraremos en cada una de las once competencias indicadas en líneas anteriores, pero a grandes rasgos podríamos decir que exigen del coach la capacidad de crear un espacio conversacional en donde establezca confianza, esté presente, escuche activamente, realice preguntas que favorezcan el aprendizaje del “entrenado”, detecte las áreas de aprendizaje y desarrollo, cree oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, planifique y establezca metas.

Thomas Leonard define el coaching como arte. Y todo arte precisa de práctica. Una práctica que se sustenta también en la idea de aprendizaje, de feedback que indica donde debe mejorarse y cómo se responde al nuevo aprendizaje. Con lo cual el “entrenador”<sup>24</sup> se convierte a la vez en “entrenado”.

## 2. Coaching. La técnica de aprender a aprender

El coaching no es una psicoterapia. Ni fundamentos, ni práctica ni teoría, ni campo de acción o los roles de los profesionales son iguales, ni la relación que se establece con los pacientes o coachee puede llevar a equívocos.

Es cierto que el coaching es una disciplina que es terapéutica al conseguir que el entrenado consiga con el aprendizaje sentirse líder de su propia vida, pero en ningún caso es psicoterapia. Es decir, aunque se utilice el proceso conversacional, en el coaching se aborda la situación del coachee focalizándose en la “brecha”<sup>25</sup> existente entre lo que quiere y los resultados obtenidos, se recorre los aprioris, los juicios y las emociones para hacer caer en la cuenta de la responsabilidad del propio coachee para generar alternativas de nuevos aprendizajes. Una nueva perspectiva, una manera nueva de observar la realidad, que le permita ampliar las habilidades para conseguir la meta y el objetivo previsto.

<sup>24</sup> La palabra coach en inglés significa entrenador.

<sup>25</sup> “Coaching. El arte de soplar brasas”, de Leonardo Wolf

El coaching se centra en lo que pasa. La psicoterapia observa lo que pasa más allá de lo que pasa. El coaching se posiciona en el aquí y en el ahora. La psicoterapia retrocede al pasado para mirar el aquí y el ahora de una situación. El coach entrena al coache para conseguir batir su propia marca, independientemente de que el pasado le haya propiciado ser un corredor de fondo o de obstáculos, un jugador de rugby o de fútbol, se presente a las Olimpiadas o las Paraolimpiadas. El objetivo es entrenar a “deportistas de élite”<sup>26</sup>, a personas que quieren aprender a ser más eficaces y efectivas en lo que son o quieren hacer. Sólo es cuestión de querer y hacer.

La Real de la Academia de la Lengua Española define “aprendizaje” como “la acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa; el tiempo que en ello se emplea y la adquisición por la práctica de una conducta duradera”. En definitiva, el aprendizaje más que el poseer información sobre “algo” es ser capaz de hacer ese “algo”, ser efectivos en la realización de lo que haya sido objeto del aprendizaje.

Con el Coaching nos adentramos al concepto de aprender a aprender. La Comisión Europea define el concepto de aprender a aprender en los siguientes términos:

“... capacidad para proseguir y persistir en el aprendizaje, organizar el propio aprendizaje, lo que conlleva realizar un control eficaz del tiempo y la información, individual y grupalmente. Esta competencia incluye la conciencia de las necesidades y procesos del propio aprendizaje, la identificación de las oportunidades disponibles, la habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito. Incluye obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades así como la búsqueda y utilización de una guía. Aprender a aprender significa que los estudiantes se comprometan a construir su conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias vitales anteriores con el fin de reutilizar y aplicar el conocimiento y las habilidades en una variedad de contextos: en casa, en el trabajo, en la educación y la instrucción. En la competencia de la persona son cruciales la motivación y la confianza.”

Desde el Coaching la vida es observada como un espacio en donde nos inventamos constantemente, por lo que se insta a “aprender a aprender” para poder redescubrirse desde el potencial del lenguaje, de lo emocional y de lo corporal. Es un aprendizaje adulto.

---

26 No deja de ser una metáfora para incidir en que todos somos deportistas de élite de nuestra vida, si así lo queremos.

### 3. El Coaching o el arte de facilitar el aprendizaje

Tim Gallwey escribió en la década de los setenta el libro *The Inner Game of Tennis*, en el que identifica que el atleta se enfrenta a dos adversarios: el contrincante en la pista y las propias limitaciones. El contrincante interno es esa parte de cada uno de nosotros que no para de pensar, que se ocupa en analizar excesivamente y que intenta ejecutar la acción con tal fuerza que llega incluso a bloquear la acción.

El coaching, al intentar dar respuesta a la pregunta de cómo puede ser uno mejor en lo que hace y es, unifica lo que se piensa, cómo se utiliza el cuerpo y los objetivos/los valores/las creencias respecto a uno mismo y los demás a través del lenguaje.

El coaching fomenta las habilidades y los recursos que cada uno tiene a su alcance o puede llegar a conseguir, considera que hacemos cada uno lo mejor que sabemos hacer en un momento determinado (aunque puede que confundamos la dirección), entiende que los objetivos y valores de cada uno nos permiten ir hacia el cambio, y presupone que sólo a través de la acción se puede empezar a cambiar.

El coaching es un proceso que se dirige hacia una meta concreta y que precisa de un plan de acción para ir consiguiendo etapa por etapa el objetivo por el que uno se ha puesto en acción.

Y para ello hay que tener

1. un objetivo<sup>27</sup> (relacionado con el hacer/tener: cuándo, dónde y con quién; relacionado con el ser: quiero ver, quiero sentir, quiero oír).
2. una manera de medir los resultados (con uno mismo/con los otros).
3. un tiempo estipulado para comprobar los resultados.
4. un preparar los recursos necesarios (tiempo, personas, actitudes y aptitudes personales).
5. una firme decisión de empezar a caminar.
6. un valorar las consecuencias de la acción para conseguir el resultado.
7. un plan de acción a la medida de todo lo anterior.

<sup>27</sup> Cada objetivo tiene un valor. Y la clave estará en identificar el sentido de ese valor para uno mismo.

En el proceso de coaching, pero sobretodo en el plan de acción, hay dos tiempos que se superponen: el tiempo de las acciones concretas y el tiempo del aprendizaje, en donde los sentimientos y el desarrollo de la persona van evolucionando a la medida en la que va encaminándose etapa por etapa hacia su objetivo.

#### 4. El coach<sup>28</sup>. El facilitador de lo mejor de uno mismo

En el proceso de coaching tan importante es la acción del coachee como el acompañamiento del coach. En el diálogo aparece la confianza y la empatía como cualidad imprescindible en la relación, que hace posible ir construyendo el andamiaje del proceso de coaching, en donde los valores y las creencias del coachee se ven en el coach desde el entendimiento de las palabras y del pensamiento, que pueden mostrarse en un entorno de confianza y confidencialidad.

El coach realiza una escucha profunda (o lo que es lo mismo, sin emitir juicios de valores) y calibra (o identifica con precisión lo que el coachee siente a través de las señales no verbales). Tiene su propio modo de entender o abordar la realidad, pero es capaz de situarse en la perspectiva del coachee desde una posición objetiva y observar también el mundo relacional en el que está el coachee.

El objetivo del coach se enmarca desde una estrategia que permitirá al coachee ir avanzando hacia su objetivo en cada una de las sesiones del proceso:

1. Diálogo como lugar de encuentro y de confianza (La pregunta abre nuevas perspectivas).
2. Determinar si hay elementos acuciantes que resolver en primer lugar.
3. Alinear objetivo/valores/creencias.
4. Identificar los recursos o habilidades necesarios para conseguir el objetivo. Potenciar si se tienen o ayudar a desarrollar si no se tienen.
5. Constatación de los resultados de los hábitos y de las actitudes.
6. Asignar tareas para que se vaya produciendo el aprendizaje.
7. Presencia constante.

---

28 Para Leonard Wolk el coach es un soplador de brasas, un líder, un detective, un provocador y un alquimista. Para el mundo empresarial, el término que mejor resumen la labor del coach es el libro titulado "Forjadores de líderes", elaborado por catorce expertos en coaching ejecutivo.

Las preguntas del coach se constituyen en peldaños de una escalera flotante que van encaminando al coachee hacia la meta/el objetivo le llevan desde su hoy hasta el futuro que quiere conseguir, sin que sea necesario mirar hacia atrás. Sólo hay que avanzar dejando atrás opiniones, generalizaciones, presunciones injustificadas, constructos mentales que bloquean o limitan o son abstracciones.

El coach<sup>29</sup> se mueve desde la visión potenciadora y facilita que el coachee se mueva desde el convencimiento de que el objetivo es posible, puede alcanzarlo y se merece alcanzarlo<sup>30</sup>. El coach se centra también en el tipo de relaciones del coachee, porque en definitiva pueden ser o no un gran apoyo en el proceso del coaching.

El juego interior precede a la acción. Es decir, sólo cuando somos capaces de visualizarnos realizando las diferentes acciones para conseguir nuestro objetivo, podremos realmente trasladarlo al mundo exterior. Nuestra mente recrea la jugada, se prepara y ejecuta la acción sin el mayor esfuerzo. El proceso de coaching se constituye en una sucesiva cadena de ensayos que facilitan el poder realizar aquello que queremos conseguir y/o ser al permitir establecer y ensayar los hábitos que posibilitarán que lo logremos y aparentemente sin esfuerzos.

El aprender a aprender, e incluso a desaprender, a través del coaching predispone a que podamos ir descubriendo aquello en lo que de una manera inconsciente no sabemos o no sabemos que no sabemos, en lo que de una manera consciente sabemos que no sabemos. Y en lo que sabemos que hacemos de una manera habitual y consciente. Cuando la competencia o la habilidad la hacemos de una manera automática, es cuando realmente hemos aprendido.

---

29 Habilidades del coach: escucha (no ofrece soluciones, crea el entorno de aprendizaje), actitud relacional con el cliente o coachee, silencio (esperar a realizar las preguntas), lenguaje corporal de presencia activa y receptiva, contacto con la mirada en atención permanente, uso de la palabra en sintonía (repetición de palabras claves, preguntas sobre las palabras claves, refuerzo positivo y de apoyo, solicitud de permiso para conseguir una mayor apertura de exploración de las situaciones), humor, invitación a asumir responsabilidad en el trabajo de aprendizaje, expresión de sentimientos, expresión de percepciones, reformulación de la idea del coachee, ofrecer metáforas, humildad, comunicación sobre la comunicación en la sesión de coaching. En definitiva, habilidades de comunicación.

30 Es el llamado proceso PCM ( Posibilidad, Capacidad, Merecimiento)

## 5. Pautas en el proceso de aprendizaje desde el coaching<sup>31</sup>

El aprendizaje es acción. El aprendizaje prepara para la acción. Se acostumbra a decir que en el coaching se pasa de una zona de confort, en la que estamos acostumbrados a movernos, a otra zona de expansión, en la que nuestros pasos pueden ser inicialmente dubitativos pero que en definitiva nos llevan a lo que queremos ser o hacer.

Adentrarse en esa zona de expansión presupone encaminarse con grandes dosis de humildad y voluntad, firmes de lo que ya sabemos desde aquí y ahora pero, con la mirada puesta en el futuro, en lo que nos espera, si es que realmente queremos ir hacia él.

No es extraño que pasar de una zona a otra nos haga sentir vértigo o pánico. Dejar atrás las seguridades implica adoptar la actitud de un niño predispuesto a aprender. Y, entonces, es cuando se precisa que en el aprendizaje el coach atienda responsablemente a esa vulnerabilidad, debilidad, dependencia transitoria que pueda experimentar el coachee.

Esa zona de vértigo o pánico se debe a que como observadores de la realidad que somos, vemos el mundo desde el punto (esquemas mentales) desde el que lo observamos. Bastaría con cambiar nuestra perspectiva, el enfoque con el que miramos la realidad para advertir como se despliega ante nosotros todo un mundo de posibilidades (expansión) para cada uno de nosotros. El coach presenta ese cambio de enfoque, ese otro punto de la realidad desde la que observar.

Acostumbramos a observar y a emitir juicios sobre lo observado. Nuestras opiniones y juicios, debidos al punto desde el que observamos, nos impiden realmente ver la realidad o a las personas desde la consciencia de que nuestro punto de vista sólo es capaz de entrever un matiz de la realidad. Y sólo uno, por suerte.

---

31 "Coaching. El arte de soplar brasas", de Leonard Wolk

Observamos, seleccionamos los datos, y los articulamos en nuestro esquema mental. Acto seguido, no tardan en llegar unas conclusiones a nuestra mente, las posibles articulaciones emocionales y, ¡zas!, la respuesta a ese hecho, persona o situación.

La clave puede que se encuentre en el feedback, en las palabras con capacidad de trasladar al futuro y al dialogo sincero, abierto y productivo con los que interactuamos en el día a día.

No sólo las palabras expresan lo que pensamos y sentimos. El cuerpo, nuestra realidad física, también. La mirada nos ubica ante el otro expresándole<sup>32</sup> “aquí estoy, en este preciso momento y en atenta escucha”

Intuición, respeto, empatía y el arte de preguntar al otro para acompañarle en la exploración, comprensión e interpretación del camino que quiere seguir hacia su objetivo, hacia su meta, para ser y hacer con mayor eficacia y efectividad lo que quiera ser o hacer.

Las emociones también tienen su propio lenguaje: miedo, enojo, culpa, tristeza, etc. Y cada uno es responsable de sus propias emociones. El otro realiza una acción o emite unas palabras, que inexorablemente me produce algún tipo de emoción. Responsable de mi emoción, decido lo que quiero hacer con esa emoción.

Todos partimos de experiencias más o menos agradables, más o menos desagradables en la relación con los otros. Y todos, en definitiva, buscamos la felicidad, el equilibrio y la calidad de vida. El trasmutar una experiencia, sea cual sea, conlleva estar dispuesto a una evolución desde el límite o recurso desde el que se parte para alcanzar un punto de mayor recurso o satisfacción. Y el primer paso supone detenernos y cambiar la perspectiva desde la que miramos la realidad pero, ante todo, saber realmente dónde nos encontramos: conocer lo que sabemos y lo que no sabemos que no sabemos.

---

32 “El guerrero pacífico” de Dan Millman. “¿Qué hora es? Ahora. ¿Dónde estás? Aquí. ¿Quién eres? Este preciso momento”

El coaching<sup>33</sup> es el gran arte de la motivación. El estilo directivo, en cualquiera de las facetas de la vida, no se presenta como útil para la acción. El coaching estimula la creatividad, amplifica nuestra visión ante la vida y coloca nuestro pensamiento en un ámbito en el que creíamos que jamás nos podríamos encontrar (en el juego sistémico) y en el que nos sorprendemos a nosotros mismos.

Nos movemos muchas veces en la vida intentando solucionar problemas y situaciones más que explorando el potencial que cada uno tenemos. Realmente tenemos más que de lo que supuestamente nos falta.

El aprendizaje de explorar nuestro potencial nos descubre en un juego donde siempre ganamos porque siempre estamos en constante aprendizaje. No hay fallos, hay intentos fallidos y nuevos intentos para seguir aprendiendo.

Independientemente de que el yo más crítico de nosotros mismos se interponga en el aprendizaje o que sean nuestros miedos los que se coloquen en primera fila, bastará con “estar en nosotros mismos” (es decir, en el aquí, en el ahora, en ese instante del aprendizaje) para que la intuición y la mirada abierta nos permitan seguir en el proceso de encontrar nuevos modos de ser y hacer.

Lo que nos mueve a hacer algo es lo que nos aporta la capacidad de concentración, de atención. Las sensaciones corporales son un camino que nos pueden llevar a trabajar la atención. Lo que nos motiva es lo que amamos. Y lo que amamos es la fuerza que nos impulsa a ir hacia un lado u otro de la realidad, de las relaciones y, en definitiva, de la acción.

Utilizar la experiencia de observador desde el juego sistémico nos permiten ver una inmensa red de conexiones de unos y de otros, en donde la decisión de uno influye en el otro y viceversa. Y eso, en definitiva, nos permite observar la realidad desde tantas perspectiva como mundo relacional tengamos.

Si huimos de nuestra realidad, de nuestro dolor o sufrimiento, si dejamos en la cuneta del olvido cualquiera de nuestras emociones, nos encontraremos simplemente ante una visión de la realidad molesta, confusa y desconcertante. ¡Parémonos! ¡Seamos consciente del aquí y ahora! ¡Observemos! ¡Seamos este momento!

---

33 “Coaching de PNL. Zen de PNL. Introduciendo el juego sistémico”, de Miguel Ángel de León

Y, posteriormente, actuemos. ¡Decidamos lo que queremos hacer con lo que pensamos, sentimos y hacemos! Pero, ante todo, dejemos atrás el ego, ese ego no somos realmente nosotros. Y aprendamos a aprender o desaprender.

## 6. Del desempeño actual al desempeño esperado: identificando comportamientos/hábitos a desaprender

Cuando algo no marcha, cuando aparece un malestar, un desempeño inadecuado... lo que está diciéndose es que hay “un hacer” que no está dando los resultados esperados.

El coach<sup>34</sup>, como un espejo, se sitúa ante el coachee para que pueda identificar los comportamientos que no son efectivos para alcanzar los resultados esperados y a través de interrogantes posibilita un replantearse un querer saber o conocer diferente, que lleven hacia alguna modificación en el hacer.

Desde esa posición, la escucha es imprescindible. Y una escucha en la que realmente no aparezcan ni las creencias ni los valores ni los ideales del coach. El coachee tiene las respuestas.

En todo proceso de coaching se asiste a un cambio de competencias, por lo que es importante reconocer que el coachee está frente a un reto de aprendizaje<sup>35</sup>, en el que se asiste a:

- una fase emocional o de sensibilización a lo que se tiene que aprender.
- una fase racional o de inscripción en los mapas mentales previos.
- una fase procedimental o de saber cómo hacer algo
- una fase de automatismo o de conversión en un hábito o respuesta aprendida para reproducirlo cuando sea necesario.

El coach acostumbra a estructurar el proceso de coaching mediante el llamado modelo GROW<sup>36</sup>:

34 El coach no se centra en los problemas del coachee sino en la forma en que los define, en cómo se enfrenta a los objetivos y ambiciones. Un problema para el que no se ha encontrado una solución parte de premisas o soluciones limitantes o restrictivas.

35 Sentir-Pensar-Actuar: Modelo integrador del coach.

36 En inglés las siglas significa Crecer.



- G:** GOAL (Determinar objetivo)
- R:** REALITY (Analizar la realidad)
- O:** OPTIONS (Buscar opciones)
- W:** WRAP-UO (Cerrar y preparar el plan de acción)

El coaching incide en la dimensión personal, en las competencias técnicas, en las competencias relacionales, pero también en el sistema o entorno en el que el coachee se encuentra.

Ser consciente del nivel de competencia con el que se realiza cualquier tipo de acción equivale a pasar desde el ser inconscientemente incompetente a ser conscientemente incompetente. Y eso supone un proceso doloroso (llenos de barreras defensivas<sup>37</sup>), pero que lleva a la toma de conciencia de la necesidad de cambio, porque las conductas o los hábitos están sustentados en actitudes, que a su vez están sustentadas en valores y éstos en creencias.

Por tanto, aparece la identificación y distinción de los conocimientos y de las competencias que son útiles y los que no lo son. Y eso supone desaprender y adquirir nuevas competencias. La resistencia al desaprendizaje puede conllevar estrés porque supone un esfuerzo aprender el nuevo ítem de aprendizaje.

Aprender a aprender o aprender a desaprender implica adquirir flexibilidad mental y emocional capaz de retroalimentar los modelos aplicados a cualquier situación y transformarla, es decir, permite establecer estrategias y nuevos tipos de acciones que posibilitan cuestionar las propias presuposiciones y ver cualquier situación desde diferentes perspectivas.

Ante un hábito obsoleto, que ha quedado automatizado y genera disonancia o ineficacia, la perspectiva de estar en constante aprendizaje nos sitúa en el ir valorando constantemente las áreas de desarrollo y de competencia a mejor.

---

37 En la gestión del cambio tiene lugar una curva de transición: del impacto o choque-rechazo-estrés a la aceptación-experimentación-comprensión-integración.





# LA ACCIÓN

“Solos no nos conocemos bien y nos juzgamos mal... El camino más seguro de mí mismo a mí mismo, pasa por el rodeo de la mirada del otro” (Emmanuel Mounier)







## Intervención psicosocial desde el Coaching<sup>38</sup>

### Enunciando el objetivo

Desde Sócrates, que postulaba que las personas aprenden mejor cuando se hacen responsables de la situación y de los resultados, hasta William James que destaca al coaching por ser el objetivo superior de la psicología al ir más allá de las patologías y diagnósticos, la historia de la educación, de la psicología y de la filosofía han desarrollado la idea de que el adulto tiende hacia una orientación personal y relacional hacia “el otro”, más que a una relación de dependencia. Por lo que el tipo de aprendizaje en el adulto se centra más en la necesidad de vivir con eficacia.

Algo similar es a lo que se dedica la Psicología deportiva, es decir, a profundizar en los aspectos conductuales básicos, en la autoconciencia del entrenador (coach) y el atleta que pueden limitar el rendimiento y en la confrontación con las creencias limitadoras.

Abraham Maslow<sup>39</sup> observó la sensación de fortaleza y propósito en la vida de algunas personas, cuyo objetivo se centraba en crecer psicológicamente y desarrollar su potencial. En relación con el coaching aporta la consideración que si al ser humano se le quitan todos los obstáculos que le impidan su crecimiento personal, tenderá hacia el juego, la curiosidad y la creatividad.

---

38 El coaching es una forma de intervención independiente y distinta a la intervención de la terapia psicológica. Todavía no se ha desarrollado un marco conceptual basado en experiencias empíricas, en donde se explique y detalle con exhaustividad cómo se produce el facilitar el aprendizaje y el autodesarrollo. En la mejora del rendimiento empresarial y profesional debe también mostrarse desde una actuación comprensible para el mundo empresarial. El coach Antonio J. Alonso Sampedro propone la sistemática del modelo EFQM para garantizar la calidad del Coaching empresarial valorando el Capital Humano.

39 “El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser”, de Abraham Maslow.

A.M. Grant plantea un surgimiento de una subdisciplina en la Psicología que aplicaría la sistemática conductual a la mejora de la experiencia vital o del rendimiento en el trabajo o bienestar para los individuos, grupos y organizaciones, enfocándose en la búsqueda de bienestar y de logros en una población que no presentase patologías. Es la llamada Psicología Positiva.

El coaching es valorado como una metodología que permite el desarrollo de las personas en las empresas, especialmente en los aspectos cognitivos-emocionales-conductuales<sup>40</sup>. La filosofía subyacente en el coaching podría quedar resumida de la siguiente manera:

- los problemas manifiestan un repertorio limitado de conductas,
- es más importante la búsqueda de soluciones que la búsqueda de la etiología del problema,
- es prioritario ayudar a reconocer y a utilizar los recursos personales,
- la experiencia de la propia vida es la que aporta la solución al problema,
- es importante orientar al cambio (a la acción),
- se plantea metas y objetivos a alcanzar en un periodo específico de tiempo,
- es específico para cada persona y
- el proceso es atractivo para la persona porque es el suyo.

A partir de la perspectiva del coaching como herramienta de comunicación capaz de mostrar su validez en la intervención en riesgos psicosociales, queremos mostrar en qué medida la organización del trabajo, el contenido y naturaleza de la tarea y las relaciones personales se muestran como una única unidad de interrelación entre las personas, los equipos de trabajo, la propia empresa, pero sobretodo, de la propia persona consigo misma.

Podemos diferenciar los siguientes ámbitos de actuación en la intervención psicosocial desde coaching:

---

40 La valoración subjetiva de un hecho puede alterar la respuesta conductual al citado hecho, por lo que accediendo a los aspectos más cognitivos puede efectuarse el cambio conductual. John. Anderson considera importante utilizar en el coaching ejecutivo técnicas de la terapia conductual emotiva, además de técnicas sociales de comunicación y técnicas conductuales, pudiendo abordarse temas relacionados con la gestión de la ira, problemas relacionales, autoestima, procrastinación o demorar las tareas, indecisión y resolución de problemas, perfeccionismo, etc.

**ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL<sup>41</sup>**

Organización del trabajo	Contenido y naturaleza de la tarea	Relaciones Personales
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de competencias.</li> <li>2. Sistemas de participación.</li> <li>3. Reuniones de trabajo efectivas.</li> <li>4. Gestión de la Comunicación.</li> <li>5. Entrenamiento en trabajo en equipo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación de puestos.</li> <li>2. Ampliación de tareas.</li> <li>3. Enriquecimiento de tareas.</li> <li>4. Autocontrol de Producción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora de las Habilidades Sociales.</li> <li>2. Resolución de conflictos</li> <li>3. Mediación.</li> <li>4. Elaboración de Manuales de Buenas Prácticas.</li> </ol>

Desde el marco teórico o conceptual referenciado en el cuadro anterior, cabe destacar que:



- Garantizar la forma más óptima de gestión empresarial es la función de la estructura organizativa,
- clarificar e informar acerca de las competencias de cada puesto de trabajo permite lograr el mejor rendimiento empresarial,
- ajustar las demandas del trabajo a los recursos del trabajador implica apoyar la iniciativa de los trabajadores en la práctica de su propio trabajo,
- favorecer el aprendizaje en los entornos laborales parte del posibilitar que la comunicación se constituya en eje central de la vida de la empresa tanto para el funcionamiento del día a día como para el diseño de estrategias de desarrollo del propio negocio,
- alcanzar equipos de trabajo cohesionados consigue enriquecer las tareas, fomentar la comunicación y las relaciones sociales,
- aplicar y desarrollar los conocimientos y capacidades, posibilita que el trabajador considere que el trabajo que está realizando es útil,
- repartir entre varios trabajadores las tareas que resulten menos gratificantes y no puedan eliminarse favorece el descanso de las tareas monótonas y repetitivas,
- asignar tareas variadas y sin aumento de la carga de trabajo enriquece el potencial del trabajador y reduce la monotonía,
- Instaurar la cultura de la mejora continua permite abordar la resolución de los problemas en el momento y en la situación en donde tienen lugar,
- colaborar en la creación de un clima de confianza en la organización asienta las bases de unas relaciones sociales sanas y
- buscar modos en los que potenciar las habilidades comunicativas, la cooperación y diálogo entre los grupos de trabajo aportará una mayor flexibilidad en la resolución de conflictos.

41 “Principios comunes de la Intervención Psicosocial en prevención de riesgos laborales” (INSL)

## 1. El coaching. Una técnica de intervención psicosocial versus un técnica de gestión de las estructuras organizacionales saludables<sup>42</sup>

En materia de prevención de riesgos psicosociales la formación es considerada como una técnica que permite dotar de conocimientos técnicos o conceptuales que pueden ayudar a minimizar los efectos estresores de las demandas laborales y los retos profesionales. El coaching, sin embargo, se suscribe en una vertiente más vivencial o de aprendizaje empírico, en tanto que es a partir de lo que la persona sabe, siente y hace desde la que se recorre el aprendizaje conductual al incrementar la eficacia del talento o potencial de cada persona y de la organización.

Por tanto, la metodología de intervención de riesgos psicosociales desde el coaching pretende mostrar que toda la filosofía, psicología y pedagogía intrínseca en las habilidades u enfoques utilizados desde el coaching conforman un entramado a utilizar no sólo por los profesionales dedicados a la intervención de riesgos psicosociales sino por la propia cultura empresarial para favorecer entornos saludables.

El coaching en la empresa “es un proceso sistemático centrado en la solución y orientado a los resultados en el que el coach facilita la mejora del desempeño laboral, el auto-aprendizaje y el crecimiento personal del coachee”, según define Grant. Estaríamos ante un proceso desde el que mejorar el rendimiento de los trabajadores, desarrollando el potencial, el liderazgo, la motivación, la implicación y reforzando la autoestima.

Para el mundo empresarial resulta estimulante poder contactar con un modelo de gestión que reside en favorecer nuevas perspectivas cognitivas para generar nuevas respuestas.

El posicionamiento del coach, como observador activo, facilita a través del cuestionamiento y de las preguntas aspectos de aprendizaje relacionados con:

- las situaciones laborales (percepciones personales que no permiten conseguir el desempeño laboral en condiciones óptimas).
- cambio personal (adquisición o desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, resolución de conflictos, etc.).

---

42 “NTP 744: ¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención”. INSHT

- incorporación de conocimientos para la acción (management).

La intervención psicosocial desde las técnicas o herramientas del coaching se enmarca dentro de un proceso en el que incluir el ámbito personal, el empresarial y el ejecutivo, enfocado hacia el equilibrio sistémico de la gestión del estrés. Desde esa perspectiva la intervención se centra por igual en el trabajador y en la organización, pero también en el reconocimiento de las fortalezas y las debilidades, estableciendo estrategias de acción que permitan identificar las causas, pero sobretodo potenciando y desarrollando las fortalezas (principio compartido con la Psicología Ocupacional Positiva).

W. Hearn<sup>43</sup> “sugiere que el coaching puede resultar útil para abordar el estrés dado que puede ayudar a los individuos a identificar estresores, encontrar soluciones permanentes y mantener los cambios”. Es evidente que la reducción del estrés es un hecho cuando el individuo puede afrontar de manera distinta las causas internas o percepciones que le posicionan ante su realidad de una manera en sí misma estresante o cuando son las dinámicas organizacionales la que son fuente de estrés.

## 2. El coach<sup>44</sup>. Ni todos valen ni todo vale

La dificultad para el coach en la intervención psicosocial sigue siendo la que como “entrenador” tiene en otro tipo de actividades o de gestión empresarial. Recordemos que el coach entrena, no aconseja, no presiona, no actúa en lugar del entrenado, no dirige hacia ninguna acción en concreto, sino que pone a la luz del coachee aquellas capacidades o habilidades que el propio entrenado deberá aprovechar para conseguir su objetivo (lo mejor de sí mismo).

El coach es un observador de la realidad del otro. Es a través de la relación que se genera entre el coach y coachee, desde la que se ubica en el proceso de aprendizaje. Un proceso de observador, asistido por el respeto, la paciencia, el apoyo y la confianza.

43 NTP 744 del INSHT.

44 “Quien encuentra un coach –comprensivo, retador y paciente, con amplitud de miras y concreto...- ha encontrado lo más importante para lograr el despliegue de su potenciales” ( J. Fernández Aguado. “Dirigir y motivar equipos”).

El coach es una persona que debe estar centrada, por eso se acostumbra a comparar la figura de un jefe prototipo con el coach ideal o, lo que en definitiva, se esperaría de un buen líder: escucha mucho, pregunta, previene, explora, busca el compromiso, desafía, trabaja con, busca resultados, asume responsabilidad y toma contacto (o no le asusta la cercanía)

En definitiva, el coach es ante todo un buen comunicador. En la labor de identificación del problema o la limitación del potencial del coachee, la escucha es clave y las preguntas cohesionan el proceso y permiten ir identificando la estrategia más adecuada para el coachee.

Además de tener un objetivo claro y con el que se compromete el individuo, tener apoyo social (compañeros, familia, etc.), la figura del coach<sup>45</sup> como elemento de interacción<sup>46</sup> facilita el conseguir el objetivo o la meta del coachee.

Los grandes expertos en coaching conocen y reconocen en cada proceso de coaching un proceso artesanal, un estar del coach desde la interacción y la comunicación de un arte.



- El diálogo como espacio de entrenamiento y aprendizaje.
- El aquí y ahora como etapa previa hacia el mañana.
- La alianza y el acuerdo como medio para alcanzar el objetivo.
- La sesión de coaching como lugar en el que uno puede ser él mismo y en sintonía con lo que es.
- El proceso de coaching como tiempo en el que preparar y ensayar las acciones para conseguir el objetivo y la meta a alcanzar.

45 Dedicación, rigor, cercanía y presencia.

46 En su acepción más antigua, el término comunicación hacía referencia a la comunión, la unión, la puesta en relación y el compartir algo. Algo que se aleja del asociar la comunicación a la transmisión de información sin más.

### 3. Elementos de un programa de intervención psicosocial desde el enfoque del Coaching

El proceso de coaching en el entorno laboral, aunque se basa en el apoyo personal y profesional de un individuo concreto, debe partir del enfoque previo realizado a la organización: los valores que definen el “cómo hacer” en la organización, tipo de liderazgo del pasado que ha llevado al éxito, procesos críticos de la organización, etc. Especialmente porque nos encontramos ante un modus operandi organizacional o cultura organizacional que no favorecen las sinergias positivas o la gestión personal de la eficacia y crea un dinamismo basado en el mero cumplimiento de lo exigido.

Las empresas saludables, potenciadoras de trabajadores de alto rendimiento, han dejado atrás la inhibición intelectual, la burocratización, las dinámicas de exaltación a la obediencia y a la autoridad, el cumplimiento de formalidades hasta extremos de topar con el rigorismo, la homogeneización de todos los trabajadores, la creación de subordinados sumisos, la utilización de un mismo discurso en donde no hay líneas rectoras y están totalmente desconectadas con la realidad.

Los elementos de un programa de intervención de riesgos psicosociales desde la perspectiva del coaching<sup>47</sup> se posicionan ante el aquí y ahora de una organización que está dispuesta a aprender a aprender y a desaprender, a liberar el talento y las capacidades de cada uno de los trabajadores desde el equilibrio, a favorecer entornos de trabajo que posibiliten que las personas se sobrepongan a sus inseguridades y a potenciar la creatividad y la iniciativa.

Cuando una persona está preparada para desarrollar una competencia profesional y se le da la oportunidad de ejercerla con éxito, estaremos ante el desarrollo de un profesional animado por el crecimiento constructivo de todo lo que es. Pero si se le niega la posibilidad de poner a disposición de la organización su competencia profesional o no se le facilita el apoyo para conseguirlo, tendremos a un trabajador frustrado, “quemado”.

---

47 “Progreso directivo y coaching empresarial”, Mariano Vilallonga y Javier Fernández Aguado

Una organización que aprende cuenta con directivos ejecutivos que desarrollan el rol de liderazgo, el de aprendizaje colaborativo y el de empowerment. Son un modelo para los trabajadores, facilitan a los trabajadores oportunidades para el aprendizaje, construyen procesos de aprendizaje en todos los procesos/áreas empresariales y actúan como defensores del aprendizaje. En definitiva, utilizan las técnicas de coaching porque cada uno de ellos es un líder-coach.

Para que una intervención de riesgos psicosociales desde el enfoque de coaching tenga éxito es importante contar con la presencia de líderes-coach en los puestos directivos con responsabilidad ejecutiva porque harán extensible la cultura de aprendizaje: empowerment y “facilitador” del aprendizaje<sup>48</sup>:



#### **EMPOWERMENT**

- Preguntar de forma abierta y auténtica.
- Ser un recurso para que el trabajador elimine los obstáculos para su aprendizaje.
- Transferir la responsabilidad de la decisión a los trabajadores, aunque se facilite el proceso.
- No dar respuestas con facilidad para que los trabajadores busquen las soluciones por ellos mismos.

#### **FACILITADOR DEL APRENDIZAJE**

- Dar feedback observando las conductas y reflexionando sobre las mismas.
- Solicitar feedback a los trabajadores para comprobar que están comprometidos o tienen problemas en sus puestos de trabajo.
- Discutir problemas en grupo y de forma abierta para llegar a soluciones conjuntas.
- Crear ambientes de aprendizaje, implicando a los trabajadores en reuniones, desarrollando actividades de mentoring y creando oportunidades informales de aprendizaje.
- Establecer y comunicar expectativas conectándolas con la misión de la organización. Es importante que los trabajadores pueden entender que las conductas y las actitudes influyen e impactan en la organización.
- Conseguir que los trabajadores sepan analizar los problemas desde diferentes perspectivas.
- Ampliar las perspectivas de los empleados, utilizando metáforas, escenarios, ejemplos.
- Implicar a otros para facilitar el aprendizaje.

48 “El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión”, Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli

La intervención psicosocial desde el coaching parte de la perspectiva de la Psicología Positiva, ya que en definitiva lo que se pretende es amplificar o potenciar los aspectos positivos o las fortalezas de los individuos y las organizaciones. A partir de ahí, las llamadas “debilidades” podrán irse equilibrando de forma paulatina y sistemática, en función de las dinámicas sistémicas personales o empresariales.

El aprendizaje y el entrenamiento sistémico e integral, el aprendizaje de aprender a aprender y a desaprender los hábitos que limitan el potencial tanto de las personas como el de las organizaciones, se concreta en la estructura organizativa, en el contenido de las tareas y en las competencias personales.

La organización debe encaminarse a aprender a adoptar una perspectiva sistémica o integral, tanto en la articulación de los procesos como en la aceptación de la responsabilidad de la gestión integral, considerando la salud como un valor estratégico. Por lo que la identificación de las prácticas saludables conllevará a crear las líneas de que posibilitan el engagement, favoreciendo la socialización y la adaptación de los trabajadores a la organización, disminuyendo el nivel del estrés y el burnout e incrementando la motivación y el rendimiento. La mejora en la calidad de trabajo también se ve favorecida por las dinámicas interpersonales positivas que se ven incrementadas por un estilo de aprendizaje que desde la organización se genera como propio.

La organización va aprendiendo a rediseñar y cambiar las tareas, aumentando los recursos laborales y sociales, mediante el liderazgo y fortaleciendo las relaciones interpersonales, en donde las estrategias conductuales, cognitivas y volitivas personales aumentan el estado de bienestar de las personas al dirigirse a encontrar el significado de una tarea (aunque no sea muy grata) y se consolidan en el apoyo de los demás y reestructurando comportamientos automatizados.

Una organización que aprende a aprender favorece que las competencias de cada trabajador pasen también por un proceso de aprendizaje, relacionando las actividades conductuales (la práctica del conocimiento de uno mismo), las actividades cognitivas (crear y ensayar pensamientos positivos) y las actividades volitivas (desarrollo de estrategias de afrontamiento a situaciones no favorables y búsqueda de flow). Aprendiendo a integrar la competencia técnica, la capacidad de escucha y la identidad personal con la especificidad de los otros.

En la siguiente tabla se sintetizan los elementos que consideramos imprescindibles para realizar una intervención psicosocial desde el coaching. Por tratarse de un proceso de aprendizaje específico para cada organización e individuo, no procedemos a detallarlo con más exhaustividad. En los apartados que siguen a continuación (“Cambio en las organizaciones” y “Preparando a los líderes para los nuevos retos”) se abordan las creencias y las emociones limitantes que operan en las organizaciones y la relevancia que adquieren los líderes para hacer posibles estructuras organizacionales sanas y favorecedoras de trabajadores de alto rendimiento.

<b>Ámbito de intervención en riesgos psicosociales</b>	<b>Ámbitos de intervención del coaching</b>	<b>Ámbito de intervención psicosocial desde el coaching</b> (hacia la empresa saludable y hacia trabajadores de alto rendimiento)
<b>TÉCNICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación y detección de riesgos psicosociales.</li> <li>● Evaluación de los riesgos psicosociales.</li> <li>● Intervención sobre la organización e intervención sobre el individuo.</li> </ul>	<b>COACH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Clarificación objetivos.</li> <li>● Entrenamiento.</li> <li>● Asesoramiento.</li> <li>● Estructuración del aprendizaje.</li> </ul>	<b>TÉCNICO COACH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Intervención sobre la organización e intervención sobre el individuo desde la práctica del aprendizaje y el entrenamiento sistémico e integral.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cultura y valores.</li> <li>● Estructura jerárquica y organizativa.</li> <li>● Dirección de personas.</li> <li>● Comunicación.</li> <li>● Participación.</li> <li>● Relaciones personales.</li> <li>● Reclutamiento y selección.</li> <li>● Acogida e integración.</li> <li>● Definición de competencias.</li> <li>● Evaluación del desempeño.</li> <li>● Desarrollo profesional.</li> <li>● El cambio en la organización.</li> </ul>	<b>ORGANIZATIVO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ayudar en la clarificación de la situación organizacional.</li> <li>● Multiplicar los recursos de comprensión (internos y externos).</li> <li>● Hacer diferenciar el discurso oficial y las prácticas reales.</li> <li>● Hacer identificar el margen de maniobra cómo hacia el aprendizaje/cultura de aprendizaje</li> </ul>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprender a adoptar una perspectiva sistémica.</li> <li>● Aprender a aceptar la responsabilidad sistémica.</li> <li>● Aprender a entender la salud como un valor estratégico organizacional desde la vertiente positiva de la organización y de los trabajadores.</li> <li>● Aprender a identificar las prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos en la organización.</li> <li>● Aprender a crear sinergias positivas relacionadas con el engagement.</li> <li>● Aprender a crear sinergias interpersonales positivas.</li> <li>● Aprender a crear sinergias organizacionales positivas (buenas prácticas en la creación e liderazgo y puestos de trabajo).</li> </ul>

continúa »»

Ámbito de intervención en riesgos psicosociales	Ámbitos de intervención del coaching	Ámbito de intervención psicosocial desde el coaching (hacia la empresa saludable y hacia trabajadores de alto rendimiento)
<p><b>CONTENIDO DE LA TAREA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exigencias emocionales.</li> <li>● Cantidad de trabajo.</li> <li>● Complejidad de la tarea.</li> <li>● Aislamiento.</li> <li>● Atención.</li> <li>● Responsabilidad.</li> <li>● Autonomía.</li> </ul>		<p><b>CONTENIDO DE LA TAREA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprender a motivar e interactuar con los individuos en la implementación de actividades que les proporcionen experiencias de éxito.</li> </ul>
<p><b>CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interacción entre entorno y características individuales.</li> <li>● Las diferencias individuales.</li> <li>● Las características de la personalidad: estrategias de afrontamiento, los patrones de conducta, el locus de control, la resistencia, motivaciones personales, sexo, edad, actitudes y aptitudes, formación, etc.</li> </ul>	<p><b>PERSONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hacer trabajar sobre las representaciones.</li> <li>● Hacer tomar conciencia de la desviación entre intención y acto.</li> <li>● Ofrecer la posibilidad de evaluar nuevos comportamientos.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIAS PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprender a realizar actividades conductuales, cognitivas y volitivas desde un enfoque positivo<sup>49</sup>.</li> <li>● Aprender a integrar la competencia técnica.</li> <li>● Aprender a desarrollar la capacidad de escucha.</li> <li>● Aprender a integrar la identidad personal con la especificidad de los otros.</li> </ul>

#### 4. Competencias y habilidades a adquirir: individuales y organizacionales<sup>50</sup>

La gestión de personas o de recursos humanos tiene como finalidad conseguir las personas adecuadas, la coordinación y participación respecto a los valores, fines y objetivos compartidos de la empresa.

49 “El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión”, Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli

50 La formación es utilizada en las empresas para facilitar el aprendizaje de destrezas simples o complejas en el ejercicio de las tareas a realizar. Para el aprendizaje de competencias (en el entramado de un proceso empresarial en el que se está inmerso y existen muchas personas implicadas) debe encontrarse el equilibrio armónico entre el conocimiento, la capacidad y la actitud: el coaching facilita aprender nuevas formas de trabajar o aprender a hacer las cosas de otra manera (las competencias).

Desde la selección, la contratación, las relaciones laborales, la prevención de riesgos laborales hasta la separación o cese de la relación entre la empresa y el trabajador, hay todo un proceso organizacional que dirige sus esfuerzos a conseguir una adecuada y eficaz gestión del talento, de la comunicación, de la evaluación de desempeños, del desarrollo y de la formación profesional.

La formación en la empresa consiste en procesos de aprendizaje que promueven el desarrollo de las competencias y habilidades individuales/organización. Dichas competencias y habilidades lo conforman el conjunto de características personales que implícitamente existen en las conductas laborales y que son necesarias para desempeñar las actividades del trabajo y conseguir los objetivos del negocio empresarial. A través de los procesos de aprendizaje y de la experiencia se identifican y desarrollan.

El aprendizaje del trabajador pasa por la interacción que realiza con los compañeros, el equipo de trabajo y los clientes. Dicho aprendizaje se circunscribe a la observación, a la formación y a la realización del propio trabajo. El coaching formaría parte de la preparación o entrenamiento que cada trabajador precisa para ajustar las competencias y las habilidades al entorno laboral y las demandas del propio puesto de trabajo.

Es de Peter Senge la frase en la que se pone de relieve que las organizaciones con futuro son aquellas que sepan “aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. La formación directiva basada en ser un sujeto pasivo y adquirir información debe dar paso a un aprendizaje basado en la acción y en la acción que precisa. Siendo el coaching un proceso de entrenamiento personal, podemos distinguir dos tipos de aprendizajes que son necesarios en las organizaciones actualmente:

- El aprendizaje de liderazgo (dirigido especialmente a los miembros de la Dirección) y
- El aprendizaje para la mejora del desempeño (dirigido al resto de miembros de la empresa).

Al no estar hablando de conocimientos o habilidades técnicas (marketing, finanzas, producción), es por lo que lo denominamos aprendizaje o ayudando a aprender (área específica del coaching).

S. Covey afirma que “el hábito es el punto de intersección entre los conocimientos, las capacidades y la voluntad” o lo que es lo mismo, los hábitos son los que determinan la eficiencia directiva. Y en el cambio de hábitos no hay mejor razonamiento que el que uno mismo pueda realizarse.

Desde el coaching el aprendizaje del directivo parte del autoconocimiento, la consciencia de las propias motivaciones y preferencias personales y el reconocimiento de su tolerancia al riesgo: trabajar desde la sinergia, estilo de comunicación, formas de realizar la supervisión y desarrollo de colaboradores, estilo directivo en situación de estrés y presión, tipo de poder en el ejercicio de la delegación o potenciando a los colaboradores, rasgos de la personalidad en el ejercicio diario de su trabajo, etc.

El aprendizaje para la acción implica tener voluntad<sup>51</sup> de cambio. Y la voluntad es la base del desarrollo del liderazgo, porque se precisa de la constancia, la disciplina y la alegría para superar con éxito las dificultades.

El coaching es, en definitiva, un proceso cultural y de gestión en las empresas. Un proceso cultural articulado desde las dimensiones de “misión”/“consistencia” (control/estabilidad) y de “implicación”/“adaptabilidad” (habilidad para cambiar/habilidad para ser flexible), que debe ser sistémico, es decir, del conjunto de la organización. Los procesos de desarrollo de liderazgo basados en el coaching deben ser implementados desde la particularidad de la cultura organizacional para que realmente sean eficaces y eficientes. El individuo y el entorno conforman la realidad sistémica del proceso.

El coaching se apoya en tres elementos:



- El potenciar los puntos fuertes.
- El feedback- Análisis.
- La superación de la arrogancia intelectual.

<sup>51</sup> La voluntad implica asumir la propia responsabilidad en el pensamiento, en el sentimiento y en la acción.

La superación de la arrogancia intelectual<sup>52</sup> permite entrar en ese proceso de aprendizaje en donde los conocimientos y habilidades desde los que se parte puedan ser utilizados en otras esferas o realidades empresariales e individuales, ofreciendo mayor operatividad y productividad en esas áreas desconocidas o nuevas. Por tanto, es menor la energía que se utilizará al pasar de un área de buen rendimiento a la excelencia. Es más efectivo invertir el esfuerzo en las competencias.

Un proceso de coaching organizacional, e incluso a veces de liderazgo, viene a durar entre seis meses a dos años, en el que existen tres fases claramente diferenciadas:

- **Primera fase: Contacto.**

El éxito del proceso dependerá de la voluntad de querer mejorar y a partir del esfuerzo que conlleva realizar acciones concretas. Las competencias y los comportamientos derivados de esas competencias permitirán detectar y conocer la mejora a realizar o meta.

- **Segunda fase: Concienciación.**

Una vez conocidas las fortalezas en las que se sustentan las competencias, se procede a valorar las áreas a entrenar.

- **Tercera fase: Entrenamiento.**

El descubrimiento del potencial personal u organizacional es el paso previo para iniciar el entrenamiento e iniciar en la práctica el proceso de prueba y corrección hasta que las acciones se realicen de una forma automática.

La confianza, el compromiso y la sinceridad conforman los elementos que determinarán el éxito del proceso:

- facilitar la comprensión de que el contexto determina las habilidades esenciales a adquirir,
- ayudar a realizar el paso entre la simple comprensión a habilidades aplicables y aplicadas y
- ayudar a que las habilidades aplicadas sean un hábito.

---

<sup>52</sup> Los seres humanos obtenemos resultados (tener) en función de las acciones que realizamos (hacer) y las acciones están condicionadas por la manera en la que nos observamos a nosotros mismos y al mundo (ser).

El coach<sup>53</sup> se sitúa en el enfoque de dar feedback sobre el rendimiento y el ajuste de las habilidades.

Actualmente están triunfando las culturas organizacionales de aprendizaje, en donde el desarrollo del liderazgo<sup>54</sup> forma parte del cambio estratégico empresarial y los ejecutivos de alto rendimiento solicitan feedback de cómo trabajan y cómo podrían mejorar.

---

53 El coach es un facilitador de la autoobservación, del aprendizaje, del proceso, de la conciencia.

54 No es suficiente la habilidad técnica o los conocimientos. El modo en el que los demás responden viene determinado por la autenticidad desde la que se ve al líder: principios, valores, visión y valentía.



## Cambio en las organizaciones

### Identificando las creencias y las emociones limitantes

Existen diversas perspectivas que nos permiten definir qué es una organización<sup>55</sup>. Una máquina. Un organismo. Un cerebro. Un sistema político. Un sistema de dominación. Una cultura. Son perspectivas que a modo de metáforas permiten interpretar la realidad social al intentar entenderlas bajo la aproximación a otra realidad<sup>56</sup>.

Cuando una organización es vista como una **máquina**, se intenta organizarla y gestionarla de un modo mecanicista, por lo que se esperará que las personas actúen de una forma rutinaria y predecible. Hay una tarea lineal, el entorno asegura que el producto realizado sea el esperado, se produce el mismo producto en grandes cantidades y se espera que la parte humana de la “máquina” se comporte según lo asignado.

Cuando una organización es considerada como un **organismo**, se centra la atención hacia la supervivencia en su entorno y se busca la efectividad en sus acciones. Las organizaciones dependen del mundo exterior, las partes colaboran para la supervivencia aunque no siempre en armonía y la persona puede convertirse en un simple recurso a ser desarrollado.

Cuando una organización es concebida como un **sistema para la acción inteligente** (un cerebro), las capacidades de la totalidad están en las partes, por lo que le permite al sistema aprender, autoorganizarse y seguir su funcionamiento aunque haya partes que no funcionen o se retiren. Los ordenadores son un símil del funcionamiento del cerebro. Los requerimientos del autoaprendizaje y la autoorganización pueden entrar en conflicto con las realidades de poder y control porque se precisa en cualquier movimiento hacia la autoorganización de un cambio mayor de actitudes y valores.

Una organización también puede ser entendida como un **sistema de gobierno** con características diferenciales, en función de los principios políticos utilizados. De una manera sistemática podríamos decir que la política organizativa se enfoca hacia las

55 “Liderazgo y gestión de personal”, Luís del Prado

56 “Methaphores of communication and organization”. L Putman y P. Chapman

relaciones entre intereses, conflictos y poder. Y en la práctica acaba concretándose en formas autoritarias, burocráticas, tecnocráticas o democráticas. Los intereses de esta política se centran en la tarea, la carrera y la vida personal. Es por lo que en muchos casos se debe ajustar a soluciones que aunque no sean óptimas satisfagan sus problemas. Los compromisos y las negociaciones son más importantes que la racionalización técnica. Entonces, los objetivos de la organización pueden ser razonables y racionales para unos, pero no para otros.

En el caso de estar ante una organización pensada como un **instrumento de dominación**, estaríamos ante una estructura asimétrica, en donde a través de un proceso de socialización y creencias sutiles unos tendrían el poder sobre otros. Aquellas acciones que pueden ser racionales para el incremento productivo pueden ser nocivas para los trabajadores. La dominación se muestra intrínseca a la manera de cómo se conciba la organización y no tanto como un efecto colateral.

El entender la organización como **una cultura** predispone a volver al valor de la esencia de la comunidad humana. La integración de todos los miembros se fundamenta en que son dirigidos de una manera visible y personal. Hay hábitos y ritos, que muestran la historia de una “comunidad” y la identidad que la configura. Entre las culturas organizacionales más habituales podemos destacar las denominadas de poder<sup>57</sup>, las de función<sup>58</sup>, las de tarea<sup>59</sup> y las de la persona<sup>60</sup>.

En líneas anteriores hemos realizado un breve recorrido sobre las diferentes perspectivas o maneras de entender la organización con el objetivo de comprender que en definitiva cada empresa tiene una cultura o identidad propia en la que se encuadra un sistema de creencias, valores que premia y actitudes que enaltece. No obstante, es necesario que también nos adentremos a entender los aspectos que de una manera inconsciente existe en las organizaciones.

---

57 El progreso se supedita a la capacidad de la/s persona/as que ostenta el poder.

58 Las funciones o especialidades están coordinadas por un grupo de personas. El trabajo es más importante que la persona que lo realiza.

59 La base de poder es la capacidad, predomina el equipo.

60 La razón de la organización es servir a la persona.

Cuando en una empresa existen rasgos identitarios o culturales inconscientes, pueden provocar que la crítica y la exigencia marquen las relaciones, no exista asertividad o no se valore lo que cada una de las personas realiza su trabajo. Y, es entonces, cuando la insatisfacción, el miedo y la falta de compromiso manifiestan que la función laboral está desprovista de sentido.

Wilfred Bion<sup>61</sup> con la teoría de “supuestos básicos” aporta comprensión a los procesos inconscientes de grupos y organizaciones al indicar que existen vivencias inconscientes que coexisten junto a la mentalidad de trabajo. Estos supuestos básicos son: el de dependencia<sup>62</sup>, de lucha/fuga<sup>63</sup> y emparejamiento<sup>64</sup>. Estos estados mentales grupales son inherentes a la necesidad grupal de vehicular los instintos primitivos para sobrevivir<sup>65</sup> y reproducirse.

La ansiedad evoca dinámicas inconscientes que trasladan comportamientos disfuncionales en las organizaciones, pueden distorsionar la realidad y llevar a rutinas defensivas (decisiones pobres, políticas irracionales, etc.) Contribuir a un “entorno saludable” pasa por contener esta ansiedad, facilitar el desarrollo de la organización y de los grupos funcionales.

En el mundo de la empresa nos encontramos ante la necesidad de obtener resultados y los recursos para obtenerlos. En este contexto se apremia a los empleados, a los directivos y a los empresarios a conseguir resultados, tomar decisiones, mejorar los procesos, etc.

Las formas de trabajo más colaborativas y participativas, en las que los miembros de la comunidad empresarial analizan la realidad empresarial permite mejorar el nivel de control del trabajador sobre su entorno, reducir el estrés, etc. Pero no parece ser suficiente con dar soporte a los trabajadores, se precisa mejorar los procesos básicos.

---

61 Freud consideraba que en el grupo podía verse el tipo de relaciones presentes en la familia, siendo las principales fuentes de ansiedad los temores de pérdida de amor y los temores de ser castrado. Bion, sin embargo, consideraba que las ansiedades venían derivadas de fases mucho más tempranas en las cuales los temores son de desintegración ( la pérdida del self o la locura)

62 De un liderazgo idealizado y omnipotente

63 En relación a un enemigo externo

64 Estado mental en el que el grupo espera indefinidamente a un salvador que tiene que nacer, alguien que vendrá y resolverá todos los problema

65 Buscando placer y evitando dolor

## 1. Las emociones en las organizaciones

Ovidio Peñalver<sup>66</sup> nos presenta las líneas maestras de una nueva disciplina, la “sistemología emocional”, es decir, una disciplina dedicada a las emociones en/de los sistemas<sup>67</sup>.

Recordemos que el método científico<sup>68</sup> fracasa ante los fenómenos muy complejos, en donde el número de variables es mayor del que el científico puede controlar y la posibilidad de que factores desconocidos influyan en las observaciones es mucho mayor. El problema de la complejidad puede verse claramente en las ciencias sociales: gran número de factores humanos, económicos, tecnológicos y naturales fuertemente interconectados. Y prácticamente los problemas que abordan las ciencias sociales son de gestión (organización, planificación, control, resolución de problemas, toma de decisiones, etc.)

El enfoque de sistemas aborda la complejidad mediante un tipo de pensamiento que se basa en la conexión de la totalidad de las partes, que viene a complementar el pensamiento del reduccionismo científico.

Desde el enfoque sistémico, cada organización genera, piensa y siente a partir de cómo interactúan entre sí los individuos. Peñalver formula la consideración de que la “variable sentir” tiene un “efecto multiplicador” sobre las variables “saber” y “querer”. De hecho no todos los miembros de una organización alcanzan a situarse ante un proyecto de la misma manera cuando se sienten tristes, agresivos o plétóricos.

Siguiendo la obra de Peñalver, que identifica diferentes pistas para entender el fenómeno de los sistemas vivos, existen teorías que vienen a explicar cómo puede llegar a sentir los sistemas organizacionales:

- Teoría del campo o variación del comportamiento de un individuo en relación a las normas derivado de la percepción del individuo el espacio vital en el que se identifica u ocupa. (Kurt Lewin).

<sup>66</sup> “Emociones colectivas. La inteligencia emocional de los equipos”

<sup>67</sup> El concepto de sistema arranca del problema de las partes y el todo (Hesíodo y Platón. El estudio de los sistemas no preocupa hasta la Segunda Guerra Mundial, al adquirir interés la existencia de analogías en el funcionamiento de sistemas biológicos y automáticos. L. von Bertalanffy propone la “Teoría General de Sistemas” en la década de los cincuenta.

<sup>68</sup> Fundamentado en el reduccionismo, la repetitividad y la refutación.

- Campos morfogenéticos o campos no físicos que inciden en algún tipo de organización inherente o común. (Dr. Rupert Sheldrake).
- Órdenes del amor : pertenencia, equilibrio entre dar y recibir, prevalencia de los que llegaron primero (Bert Hellinger).
- Psicología de masas o emociones inconscientes, que emergen de ansiedades primitivas. (Sigmund Freud).
- Inconsciente colectivo o existencia de un lenguaje común, que se expresa mediante símbolos primitivos. (Carl Gustav Jung).
- Hipótesis Gaia o comportamiento del sistema (atmósfera y superficie de la tierra) que se autorregula e interactúa con los seres vivos, tendiendo siempre hacia el equilibrio.(James Lovelock) La tierra es un sistema “vivo y pensante” (Peter Rusell).
- Guión de vida o interacciones o transacciones de la comunicación: cómo se responde de niño a las primeras dificultades (Eric Berne), que vendrían a explicar las razones por las que siempre repetimos el mismo tipo de conductas. Para Roger Blakeney los patrones de conductas ineficaces también pueden desarrollarse en las organizaciones. El guión tuvo su función adaptiva en un momento determinado, pero ya no sirve para responder a las nuevas demandas por haberse automatizado y no ser flexible o espontáneo. De aquí parten las creencias o valores que llevan al sistema a actuar de una determinada manera.
- Anclas del sistema o asociaciones que llevan a respuestas condicionadas. (Richard Bandler y John Grinder).
- Sociometría o herramienta para medir las relaciones sociales entre los miembros de un grupo (Jacob Levi Moreno). Estaríamos ante la identificación de las elecciones que un persona tiene, pero también ante las de rechazo, en un grupo.
- Enfoque lingüístico. Las competencias para interactuar en los sistemas se basa en la comunicación y el lenguaje, y no exclusivamente el hablado. El tipo de lenguaje de un sistema le define. (Heidegger, Wittgenstein, etc. hasta el coach Rafael Echevarría).
- Sociología y psicopsicología. Las personas están condicionadas por la pautas en los grupos sociales (Scheff, Kemper). La mayor interacción entre los miembros de un grupo aporta mayor empatía y el ambiente es más saludable. A menor conflicto en un sistema menor comunicación.

- Estudios estadísticos. Diferentes estudios estadísticos identifican las variables que afectan a las emociones de los grupos, naciones o culturas: clima, índice de vida, renta per cápita, etc.
- Antropología. Muchos antropólogos identifican a culturas o pueblos tristes, violentos, etc. y la divergencia entre lo que la cultura declara y lo que sus miembros lo viven. Como pasa con las personas, la personalidad de una cultura sólo se puede conocer cuando realmente se conoce en profundidad.
- Etología y sociobiología. La emocionalidad social de un grupo de animales, semejante a la de los hombres, impone incluso la selección natural. Podríamos estar ante conductas adaptativas de las emociones colectivas condicionadas por una herencia genética.
- Geología y entorno físico. Hay lugares que nos hacen sentir bien, independientemente de las personas que estén. Es como si existiese una “habitabilidad especial” o una “sostenibilidad emocional”.

Desde el enfoque que nos aporta todas estas perspectivas que acabamos de enunciar, parece demostrarse que no sólo las emociones pertenecen a la esfera del individuo sino que las emociones colectivas existen y que están condicionadas por tantos elementos como ciencias que acabamos de enumerar (y eso suponiendo que no existan más).

Las emociones están en cada individuo y están en las organizaciones. El tipo de emoción, que es la que impulsa a la acción, determina la característica de una organización. La emoción individual afecta a la emoción colectiva y la emoción colectiva a la individual, pero siempre acaba imponiéndose la colectiva.

Las emociones, conscientes o inconscientes, nos posicionan ante la realidad de una manera “concreta”. Somos observadores de la realidad desde un enfoque concreto, desde una perspectiva, que nos proporciona un tipo de pensamiento específico. Pero, sólo un tipo de pensamiento, un tipo de posicionamiento y desde un tipo de emocionalidad. Y en todo sistema, incluido el organizativo, la clave de armonizar los diferentes posicionamientos o perspectivas implica aceptar con “respeto” la diferencia.

Las emociones nos sitúan en un terreno en donde la acción va a venir determinada por ese estado emocional en el que estamos y que nos capacita o no para hacer fluir o toparnos en la acción, los hechos, las actividades.

Las emociones básicas<sup>69</sup>, que cumplen un papel adaptativo y de supervivencia tanto en el individuo como en cualquier sistema, son:



Para Theodore Ribot la personalidad se define desde una gran trinidad afectiva: el miedo (o instinto defensivo), la cólera (o el instinto ofensivo) y el deseo (instinto nutricional).

Existen cuatro emociones primarias, que también poseen los mamíferos superiores, y que se manifiestan incluso con indicios físicos:

1. **Cólera:** enojo, mal genio, atropello, fastidio, molestia, furia, resentimiento, hostilidad, animadversión, impaciencia, indignación, ira, irritabilidad, violencia y odio patológico.
2. **Alegría:** disfrute, felicidad, alivio, capricho, extravagancia, deleite, dicha, diversión, estremecimiento, éxtasis, gratificación, orgullo, placer sensual, satisfacción y manía patológica.
3. **Miedo:** ansiedad, desconfianza, fobia, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación, aprehensión, remordimiento, sospecha, pavor y pánico patológico.
4. **Tristeza:** aflicción, autocompasión, melancolía, desaliento, desesperanza, pena, duelo, soledad, depresión y nostalgia

Y existen cuatro emociones secundarias:

1. **Amor:** aceptación, adoración, afinidad, amabilidad, amor desinteresado, caridad, confianza, devoción, dedicación, gentileza y amor obsesivo.
2. **Sorpresa:** asombro, estupefacción, maravilla y shock.
3. **Vergüenza:** arrepentimiento, humillación, mortificación, pena, remordimiento, culpa y vergüenza.
4. **Aversión:** repulsión, asco, desdén, desprecio, menosprecio y aberración.

Las emociones no se presentan en estado puro sino que se presentan combinadas. Existiría una última categoría:

1. **Estima propia:** orgullo, vanidad y narcisismo (contrarios a la simpatía, el amor o la compasión).

<sup>69</sup> <http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/lasemocionesysecundarios.htm>

Los estados emocionales están relacionados con los juicios individuales o colectivos a cerca de lo que ocurre. Lo importante no es rehusar en sentir un estado emocional concreto sino en comprender y cambiar los juicios que subyacen en ese estado emocional.

Ovidio Peñalver, citando a Rafael Echevarría, recuerda que hay cuatro tipos de estados de ánimo que definen y sustentan a los sistemas:

- Estados de ánimo que impulsan.
  - ✓ **Serenidad.** Sistemas estables, fieles, positivos. Pueden caer en el aburguesamiento. Existe sensaciones de armonía, estabilidad, orgullo de pertenencia.
  - ✓ **Ambición.** Sistemas motivados y dispuestos al desafío. Si la actitud es frenética pueden caer en el estrés. Existe un ambiente proactivo, en donde los individuos están dispuestos al desafío y al cambio. Son responsables de su destino.
- Estados de ánimo que limitan.
  - ✓ **Resentimiento.** Sistemas con elevada conflictividad, indisciplina. Existe un ambiente agresivo, con ganas de venganza. Existen sensaciones de rencor, odio, se alimentan deseos de venganza y se busca victimas.
  - ✓ **Resignación.** Sistemas desmotivados, con sensación de derrota. Eluden retos, se contentan con lo que hay. Existe la sensación de derrota, tristeza y pena.

En los sistemas en donde la emocionalidad no es positiva, el individuo y el grupo enferman. De alguna manera la enfermedad advierte de que algo no funciona: infartos, alteraciones cardiovasculares, estrés, depresión, etc.

La emoción es contagiosa. Fluir con el sistema no es más que potenciar el bienestar individual y colectivo. Y es precisamente desde la vertiente de la Psicología Positiva<sup>70</sup>, que en capítulos anteriores tratábamos, desde la que partimos para hablar del disfrutar, del sentirse capacitado para realizar una actividad que consideramos desafiante y sentirse dispuestos al aprendizaje y a la creatividad.

<sup>70</sup> Martin Seligman

Los elementos que determinan ese flujo se caracterizan principalmente por:



LA MÁXIMA EXPRESIÓN DE CONCENTRACIÓN Y DE “ESTAR” EN EL “AQUÍ Y AHORA” O VIVIR EL MOMENTO SE RECONOCE POR

- Estar ante una actividad desafiante.
- Existe una alta concentración en lo que se hace.
- Se tienen metas claras y una retroalimentación inmediata.
- Se actúa involucrándose en lo que se hace pero sin la sensación de esfuerzo.
- Se percibe una sensación de control y logro.
- Existe una pérdida de la autoconciencia.

## 2. Coaching. Cambio en las organizaciones

Peñalver considera que la emocionalidad colectiva (emociones y estados de ánimo) puede ser objeto de cambio:

- La **toma de conciencia** o el reconocimiento del estado de ánimos y las emociones del sistema o reconocer y asumir la realidad emocional.
- **Sentirse responsables.** Ante la opción de vivir desde el victimismo, se opta por la asunción de la responsabilidad, considerándose protagonista del destino, de los resultados y del futuro.
- **Pasar a la acción** o provocar nuevas experiencias, favoreciendo estados emocionales positivos y mantenidos en el tiempo o trabajar los principios rectores de nuevos juicios colectivos, que posibiliten estados emocionales desde el diálogo del grupo y los hechos.

Y lo más importante,

- **Mantener la nueva emocionalidad sistémica** mediante
  - ✓ Espacios formales para hablar de la emocionalidad del sistema.
  - ✓ Mantener actualizados los juicios y las creencias del sistema.
  - ✓ Fomentar actividades y hábitos que permitan fomentar las emociones positivas.
  - ✓ Poner al frente del sistema personas que catalicen e impulsen las emociones positivas.

La emocionalidad debe a veces pasar por un proceso de cambio que permita favorecer expresar lo que se siente, porque en definitiva es así como se acaba pensando y actuando. Hay creencias colectivas que son tóxicas y cambiar esas creencias permite que la emocionalidad colectiva cambie. Son los juicios y las creencias del sistema lo que hace que a veces se paralice o enferme.

Existe una terapia denominada “racional emotiva”, postulada por Albert Ellis, que parte del supuesto de que cambiando la forma de razonar cambiamos la forma de sentir o, lo que es lo mismo, que cambiando ciertas creencias cambiamos las emociones consideradas inapropiadas o que no resultan favorecedoras. Existen, por supuesto, creencias que nos potencian.

Las creencias guías<sup>71</sup> de cualquier sistema parten de tres ejes o núcleos que lo constituyen: misión (el para qué), visión (dónde se estará dentro de un tiempo determinado y valores (los parámetros guía). Las acciones determinan al sistema, personal o de grupo, más allá de las palabras.

### 3. El cambio en las organizaciones desde el Coaching<sup>72</sup>

El coaching es sinónimo de cambio. Y el cambio siempre supone un riesgo, dar un paso hacia delante, hacia el futuro y a partir de la toma de conciencia de hacia donde se quiere ir. Y hasta el más insignificante cambio supone asistir a unos efectos.

<sup>71</sup> Es interesante la metáfora que Ovidio Peñalver propone para mantener un sistema alineado: es como pilotar una nave. Tener claro el rumbo o dirección (misión y visión), estabilidad o equilibrio (valores) y aceleración o propulsión (retos y propósitos a conseguir).

<sup>72</sup> “Coaching, Cambio en las organizaciones”, Françoise Kourilsky

Unos efectos que en la medida de esos cambios pueden llegar a ser contraproducentes. Todo sistema precisa de una evolución paulatina para no derivar en acciones contrapuestas y contraproducentes.

En todo proceso de cambio se observa, según Bateson<sup>73</sup> y Bertalanffy, que para que el sistema se mantenga en equilibrio se procede a modificar los elementos del sistema o el propio sistema se modifica o es modificado.

El cambio del sistema en donde el propio sistema es modificado o se modifica supone un “proceso de aprendizaje”. Llegar a ser lo que se ha aprendido abre las dinámicas de seguir aprendiendo y de forma constante.

Para Bateson la percepción del individuo se muestra desde la diferencia entre lo que existe en el entorno y los propios estándares del individuo. Por tanto, el aprendizaje estaría relacionado con la corrección de la percepción: la expectativa o la acción es corregida en función de la realidad externa.

En la acción derivada de un acto reflejo el nivel de aprendizaje es cero. Hay una simple repetición, no hay aprendizaje realmente. Cuando estamos ante la adquisición/pérdida de un hábito, el nivel de aprendizaje es el llamado 1. En el nivel de aprendizaje 2, la respuesta derivada del estímulo pasa a ser utilizada a otros ámbitos o contextos (es el aprender a aprender)

Por tanto, una organización puede crear hábitos y extinguir otros (aprendizaje 1: proceso por el cual implanta o elimina). La organización debido a una crisis modifica su forma de actuar (aprendizaje 2: lo que ha aprendido no es un nuevo hábito, ha tomado conciencia y puede que esté aprendiendo a modificar).

El aprendizaje de nivel 2 es necesario cuando lo que no está funcionando es el sistema de corrección mismo. Es necesario corregir la corrección.

---

73 “Pasos para una Ecología de la Mente”, Gregory Bateson y “La Teoría General de los Sistemas”, Ludwig Von Bertalanffy

Pasar al nivel 3 es entrar en el campo del desarrollo personal y del coaching de empresa. Desde este aprendizaje se puede acceder a modificar los aprioris que han fundamentado los aprendizajes del nivel 2 y se han vuelto ineficaces para el individuo o la organización. Y en este aprendizaje se asiste a la redefinición del propio sistema individual u organizacional. La realidad es vista desde otro punto de vista<sup>74</sup>.

El individuo y la organización evolucionan en la medida en que interactúan entre sí tres tipos de aprendizajes: los formales, los técnicos y los informales. De hecho, el aprendizaje inconsciente de nuevos gestos mentales y conductuales es cuando realmente podemos decir que el cambio se ha producido. Mostrar cómo deben hacerse las cosas más que ordenarlas es más eficaz. Aprendemos a comportarnos en función de cómo vemos que los otros se comportan. El sistema organizacional deben mostrar más que ordenar o exigir.

Una situación difícil, un problema difícil, obliga a plantearse la forma en la que se ha aprendido a resolver dichas situaciones. Y, en muchos casos, será alguien externo al problema el que permita ayudar a redefinir el problema o romper con las estructuras mentales o hábitos adquiridos que se han vuelto ineficaces.

Los bloqueos mentales y emocionales se producen cuando chocan frontalmente con las interpretaciones que se realizan de la realidad o, en definitiva, cuando se quiere “dominar”, aún a costa de pasar por alto la necesidad de interpretación de la realidad desde perspectivas o enfoques más amplios.

Una solución de sentido común no es necesariamente la mejor manera de solucionar un problema o un conflicto, sobre todo cuando persiste un modo de entender la comunicación exclusivamente desde el facilitar información. En la mayoría de los casos estamos ante un modo de entender la comunicación que deben ser aprendidos desde la perspectiva del aprendizaje 3, cambiando el modo de establecer las relaciones humanas<sup>75</sup> mediante el cambio de las reglas y los a priori que las articulan.

---

74 Clave imprescindible para el avance científico, el artístico y del desarrollo del individuo.

75 La creencia de que a través de la amenaza, el chantaje, el regateo, el enamoramiento y la fuerza puede uno control al otro, hacerse respetar o hacer que los otros cambien sigue siendo una constante en el modo en el que nos relacionamos uno con los otros.



- Los recuerdos, proyecciones y esperanzas afectan a la percepción que tenemos de la realidad.
- Las teorías sobre los seres humanos se asientan en conceptos generalizados.
- Cada ser humano es complejo y singular. Las acciones en el hoy están en constante cambio, más allá de las que fueron y de las que serán.
- Desde el coaching se ayuda a identificar el tipo de aprendizaje que permitirá resolver un problema o una situación.
- La actitud de asombro ante la realidad permite descubrir nuevas potencialidades en cada una de las experiencias, personas, situaciones en las que podamos vivir. Asombrarse es ser feliz en tanto que se descubre una nueva realidad.

A partir del nuevo reencadre que hagamos de la realidad, del sentido de los hechos, pero desde otras interpretaciones, el comportamiento adquiere un nuevo sentido. Siendo el comportamiento una respuesta adaptiva al entorno o contexto en el que se produce y coherente con el modo en el que el individuo u organizacional percibe la realidad, la intención positiva de la acción o del comportamiento es evidente. No así el resultado.

Por tanto, cambiar implica pensar de otra manera. Y el pensamiento occidental se basa en un pensamiento que lleva a clasificar o a oponer (comparar) para comprender. Este tipo de pensamiento extrapola la forma de analizar o ver el problema/la situación desde parámetros de dilema-contradicción-oposición<sup>76</sup>.

---

76 François Kourilsky habla de mito el hecho de interpretar que un pensamiento puede ser exclusivamente racional o exclusivamente intuitivo.

Este tipo de pensamiento en las empresas hace que se contrapongan los problemas técnicos a los problemas humanos, la producción a los recursos humanos. El primer tipo de problema será entendido como racional y el segundo como irracional (afectivo).

Un tipo de pensamiento que relaciona, que no trabaja en la lógica disyuntiva<sup>77</sup>, sino en la lógica conjuntiva<sup>78</sup> se ofrece como camino sistémico en donde la realidad es percibida y sentida desde un punto de observación distinto: reubica cada elemento desde la interacción, la interdependencias y las retroacciones o automatismos.

El modelo lineal de comunicación<sup>79</sup> nada tiene que ver con la comunicación circular que se establece en una auténtica comunicación interpersonal, en donde no hay un principio de origen o fin sino un dialogar<sup>80</sup>. La calidad de la relación con el otro es lo que aporta a la comunicación la fluidez esencial desde la estima, la confianza, la valoración y el respeto recíprocos. La comunicación cumple el sentido de ser una dimensión relacional cuando las esperanzas, los valores y los criterios de los interlocutores se enmarca en un marco de referencia cumpliendo la función de influencia.

Un diálogo es eficaz cuando provoca cambios, induce más que ordena. Por tanto, una comunicación eficaz es medida desde las consecuencias que produce y no tanto por las buenas intenciones.

En las organizaciones el directivo es responsable de esa comunicación eficaz y de los resultados de esa comunicación, de ir al encuentro del marco de referencia del otro y descubrir el punto de vista que articula sus acciones. La integridad y los efectos que se quieren producir son factibles a través de la definición y delimitación de los objetivos a alcanzar, que pasan por la negociación de los objetivos y el establecimiento de estrategias de intercambio para conseguirlo.

La simetría o la complementariedad en las relaciones se circunscribe al contexto, pudiéndose identificar las siguientes respuestas:

---

77 Uso de cláusulas del pensamiento disyuntivo : o, contra, pero. Lógica de división, de sustracción y de exclusión.

78 O holístico o circular. Uso de del cláusulas del pensamiento conjuntivo: y, con. Lógica de multiplicación y combinación.

79 El emisor envía un mensaje a un receptor, que acaba a su vez siendo un emisor que envía un mensaje a un receptor.

80 Yves Winkin, teórico de la Escuela de Palo Alto.



- Simetría estable o sin nivel.
- Complementariedad estable.
- Competencia simétrica por la posición superior.
- Competencia simétrica por la posición inferior.
- Competencia asimétrica por la posición superior y la simetría.
- Competencia asimétrica por la posición inferior y la simetría.

La simetría o complementariedad se determina a partir del estímulo, la respuesta y el fortalecimiento de los mensajes de la comunicación.

Para Françoise Kourilsky<sup>81</sup> las dificultades de la comunicación en una empresa se deben a “la rigidez de las relaciones complementarias generadas por el sistema jerárquico tradicional, que provoca insatisfacción y escaladas simétricas que generalmente están ocultas”.

Si las comunicaciones interpersonales se construyen desde el eco que el otro me devuelve de mis palabras y acciones o la imagen del espejo que él me devuelve de mi mismo, sólo cuando me se sienta sincronizado con la representación que yo tengo de la realidad podrá influir en mí.

En definitiva, la comunicación no deja de ser un espacio de creación, en el que justo lo que esperamos del otro es lo que nos obliga a hacer para facilitar su progreso.

De todo lo que llevamos escrito en este apartado se deduce que existe un principio básico para realizar un cambio<sup>82</sup>. Y ese principio básico es el “querer” cambiar: tener claro el objetivo, explorar y potenciar los recursos con los que se cuenta para pasar a crear la estructura de aprendizaje que permita aprender a aprender o a

81 Los “débiles” pueden también estar ejerciendo desde la posición de inferioridad su influencia.

82 Los conflictos tienen como base la rigidez o el no ser flexibles y adquirir la perspectiva necesaria para reconstruir la realidad desde otro punto de vista. Los conflictos limitan el espacio de respuesta y acaban por reducir todo al instinto más primitivo de atacar y defenderse. En los conflictos no hay un único culpable y una única causa.

desaprender, que posibilitará el cambio de perspectiva y llevará al nuevo hábito-comportamiento-acción.

De hecho, todo conflicto o toda situación problemática adquiere una mejor perspectiva elevándolos al plano de los objetivos y las aspiraciones. Un cambio de perspectiva, un pasar del aprendizaje del nivel 1 al nivel 2.

La interdependencia adquiere un valor insustituible, porque rompe las dinámicas de las diferencias (estatus, funciones, títulos, formación, etc.), las dinámicas de binomios complementarios (jefe-subordinado, diseñador-ejecutor, etc.) y lleva a un tipo de cooperación y participación en la consecución de un objetivo.

#### 4. La empresa saludable

Una empresa saludable se caracteriza por ser una empresa en la que existe una visión integradora, holística, más allá de abarcar la seguridad y salud laboral tal como la conocemos desde la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, al desplegar una conducta organizacional, la gestión de los recursos humanos y la economía desde unas prácticas sistemáticas, planificadas y proactivas encaminadas a la optimización de los recursos.

La salud de los trabajadores, entendida como capital psicológico de las organizaciones, es una ventaja competitiva que se sustenta no sólo en la ausencia de enfermedad o en el bienestar afectivo del trabajador sino que se cimienta desde las facetas más cognitivas, motivacionales y conductuales de los trabajadores.

Cuando el trabajo es vivido desde la esfera psicológica de realización o reto frente a la sensación de vacío, nos encontramos ante el “engagement”, caracterizado por ser un estado mental de vigor, de dedicación y de absorción. El trabajador está inmerso en el trabajo desde un estado mental en donde la energía y la resistencia, el entusiasmo y el reto, la concentración y el disfrute forman parte intrínseca en la disposición en la que realiza el trabajo o tarea encomendada. Es cuando el rendimiento del trabajador alcanza sus mayores cotas.

El engagement se relaciona con los recursos laborales, con el apoyo social de los compañeros de trabajo y del superior inmediato, con el feedback del rendimiento o trabajo, con las oportunidades de aprender y desarrollarse y con las posibilidades de entrenarse (coaching) en el trabajo o tareas que le hayan sido encomendadas al trabajador.

El trabajador saludable está inmerso en lo que está haciendo, tiene un sentimiento de enfoque energizado en la tarea y de éxito en el proceso de la actividad. Es un estado conocido como “Flow”<sup>83</sup> o “Flujo”: objetivos de la tarea alcanzables y alineados con las habilidades y destrezas, concentración y enfoque en la tarea, unión entre la acción/trabajo y la conciencia, equilibrio entre la habilidad y el reto que supone la tarea, sentimiento de control sobre el trabajo, actividad en si misma gratificante, acción y conciencia como única realidad.

Para Csikszentmihalyi el estado de “flow” equivaldría a esos instantes en los que no existe ningún tipo de divergencia entre lo que sentimos/ deseamos/pensamos/hacemos. Todo lo que somos está y va en la misma dirección, al unísono. La actividad que se realiza está en equilibrio, alcanzando el máximo rendimiento sin que parezca existir un gran esfuerzo. Es un estado de divertimento, estimulante y estimulador.

Es importante destacar que en la dimensión del “flow” el trabajador estaría en equilibrio entre el reto y la habilidad ante lo que manifestaría confianza, manejo de la ansiedad, relajación y alta motivación. Todo en ese momento está en armonía y coordinado.

Desde la Psicología ocupacional positiva, la autoeficacia se constituye en el centro desde el que la persona se siente capaz en un momento de terminado de realizar unas sucesivas acciones para conseguir con éxito su propósito y en el que prevalece la confianza. La autoeficacia permite desbrozar los diferentes caminos que posibilitarán alcanzar con éxito el propósito que se desee. La autoeficacia es una creencia personal que permite explorar nuevas posibilidades y capacidades, siendo capaz de constituirse en estructura intelectual y ética del individuo.

A partir de esta perspectiva, ya es posible dar el salto porque se ve al ser humano como aquel que es capaz de ser un creador más que como un animal de trabajo.

---

83 El flow es un estado de flujo en donde la persona está absorbida por una actividad. El nombre se debe a Mihaly Csikszentmihalyi y es una metáfora para expresar la sensación de dejarse llevar.

Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli<sup>84</sup> consideran que el engagement es un “puente” que une la dirección de las organizaciones en la gestión de los Recursos Humanos y la gestión de la Salud ocupacional (o lo que es lo mismo, que el engagement debería ser la dirección a la que toda intervención de los riesgos psicosociales han de dirigirse).

Las nuevas prácticas organizacionales tienen que estar adaptándose para poder sobrevivir en un escenario global y competitivo y se encaminan a ser estructuras de alto rendimiento (en la fabricación, en la calidad total, en la tecnología, en suministros en cadena, en el trabajo en equipo, en el conocimiento, etc.) y de flexibilidad (funcional, geográfica, grupos de trabajo autónomos, etc.)

Estas prácticas organizacionales están teniendo como resultado un tipo de trabajo en el que existen menos tiempos de descanso o pausas que permitan aliviar la tensión física-mental-emocional. Este tipo de trabajo exige del trabajador una implicación psicológica mayor y, por tanto, las organizaciones necesitan de trabajadores capaces de implicarse psicológicamente en aras a una mayor productividad.

Salanova y Schaufeli enumeran doce cambios que se han producido en las organizaciones tradicionales y que forman parte de las organizaciones modernas:

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN MODERNA
Monocultura	Diversidad cultural
Jubilación anticipada	Jubilación tardía
Contexto estable	Cambio continuo
Trabajo para toda la vida	Trabajo temporal
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Estructura horizontal	Estructura vertical
Control externo	Autocontrol
Dependencia del trabajador respecto a la organización	Autorresponsabilidad
Esquemas y pautas fijas	Lo ilimitado
Demandas físicas	Demandas emocionales
Experiencia	Aprendizaje continuo
Trabajo extenso	Intensificación del trabajo

84 “El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión”, de Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli.

Frente a esta realidad en la que se asientan las organizaciones modernas, el trabajador moderno se encuentra ante la necesidad de no sólo de estar físicamente preparado o estar en condiciones físicas óptimas sino que debe estarlo psicológicamente, es decir, reunir unas competencias emocionales, cognitivas, motivacionales y conductuales que le permitan estar en disposición de trabajar desde la autoeficiencia.

Estos cambios de las organizaciones hacia un estadio moderno no dejan de ser procesos largos, que en muchos casos adoptan formas en las que existe un exceso de demandas laborales, falta de recursos laborales, incertidumbre de subsistir en el mercado, reestructuración de plantillas, etc. En definitiva, procesos de cambio y de transformación que afectan a la definición de los puestos de trabajo y generan estrés.

Desde la Psicología Ocupacional, como ya hemos comentado en capítulos anteriores, se ha tratado de establecer pautas que contrarresten el malestar de los trabajadores o los trastornos psicológicos producidos por el estrés laboral mediante intervenciones dirigidas al individuo y a la organización. Es decir, se ha centrado en los aspectos negativos, en las debilidades del individuo y del sistema organizativo. La apuesta de la Psicología Ocupacional Positiva se centra en las fortalezas del individuo y de la organización pero, no olvida el aspecto más tradicional de identificar el daño o las debilidades. Estaríamos ante una visión más holística de la realidad, más completa, porque permite establecer estrategias de potenciación y desarrollo de aquellos elementos o sistemas o recursos que hacen posible que el individuo y la organización puedan encontrar el punto de anclaje de la autoeficacia.

El funcionamiento óptimo de las organizaciones e individuos es el objeto de investigación de la Psicología Ocupacional Positiva. Al parecer las características potenciadoras de la persona que llevan a considerarlas adecuadas para el desempeño del trabajo en esos niveles óptimos o saludables son:

- la iniciativa personal,
- la creatividad ,
- la inteligencia emocional,
- el liderazgo transformacional y
- la autorregulación de la propia conducta

Las organizaciones saludables, o que se encuentran encaminadas hacia niveles óptimos en su desempeño<sup>85</sup>, se caracterizan por:

- optimizar el capital humano,
- optimizar el capital social y
- optimizar el capital psicológico.

Tres ámbitos que permiten maximizar la estrategia de negocio.

La optimización del capital psicológico pasa ineludiblemente por crear espirales de sinergias positivas que permitan trabajar desde niveles de energía y vigor, en donde se favorezca la experiencia de absorción en el trabajo o flow para que las tareas sean desempeñadas con una mayor eficiencia, se disminuyen los errores, aumente el rendimiento y los niveles de calidad del trabajo realizado.

Desde las sinergias positivas el trabajador experimenta emociones positivas (alegría, entusiasmo, satisfacción) que le permiten al mismo tiempo entrar en una mejor interacción con todas las personas con las que trabaja en el día a día, independientemente del cargo o jerarquía.

Esta sinergia positiva retorna a la organización en forma de buenas prácticas de bienestar psicológico que incide en la retención y utilización óptima del capital humano y permite que la organización entre en un proceso de aprendizaje constante.

Desde el punto de vista de la intervención de los riesgos psicosociales, el incremento de los recursos laborales o las sinergias positivas no partiría exclusivamente de la obligatoriedad derivada de la normativa de prevención de riesgos laborales sino que incluiría la mejora y la amplificación de la calidad del trabajo.

Existe una correspondencia significativa entre el desempeño de los trabajadores y la excelencia de la organización<sup>86</sup>, la calidad de los productos y servicios y la relación de la organización desde la vertiente extraorganizacional o social.

---

85 En el libro anteriormente reseñado de Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli se remite a un programa holandés llamado "Gestión Integral de la Salud" (Integral Health Management, IHM) Es un modelo estratégico para reducir los costes del absentismo e incapacidad laboral debido a los factores psicosociales. A partir de ese estudio realizado en una amplia muestra de empresas holandesas se concluyen las líneas que determinan las características óptimas de las empresas.

86 "Hacia un modelo de la espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y el engagement", Salanova, Bakker y Llorens



- Considerar la salud organizacional como un valor estratégico.
- Pasar de la perspectiva de solucionar problemas a la perspectiva de conseguir objetivos y retos.
- Invertir en la salud organizacional es invertir en los valores y creencias que la sustentan.
- Considerar la salud no sólo desde la perspectiva de solventar los síntomas negativos detectados en algunos trabajadores sino para detectar en la globalidad de la plantilla el grupo diana que permita la amplificación de las experiencias o espirales positivas del bienestar organizacional.

Teresa Genesin, en un artículo titulado *“Los entrenadores de equipos deportivos de alto rendimiento, ¿son diferentes de los líderes empresariales? ¿Hay aspectos en común? ¿Qué pueden aprender unos de otros?”*, invita a reflexionar sobre las semejanzas que existen entre ambas realidades porque en definitiva se busca “equipos de alto rendimiento” y “equipos ganadores”.

Al frente de ambos tipos de equipo hay un entrenador o líder-coach que fomenta en el grupo humano:

- un espíritu de ganador, encaminándose hacia los resultados. El término perder no existe, todo es aprendizaje para ganar,
- combina todo tipo de personalidades para crear una estructura de equipo, de unidad,

- reconoce que para triunfar es necesario ir realizando constante ajustes o aprendizajes,
- utiliza la observación para gestionar aquellos aspectos que no son fácilmente reconocibles (emociones y comportamientos),
- valora las relaciones interpersonales y crea redes de influencias con paciencia y tiempo,
- identifica las conductas que pueden generar conflictos en el equipo y actúa antes de que pueda erosionar al equipo,
- logra que el equipo consiga reconocer la importancia del cambio en algunas ocasiones, mostrando el sentido y el propósito del mismo,
- recrea los aspectos positivos de los procesos y los favorece,
- y mide la efectividad de las competencias y habilidades del equipo.



**Las organizaciones precisan de líderes**

**PROACTIVOS,  
EXPLORADORES  
Y  
CREATIVOS**

**de personas que sepan que el camino hacia el liderazgo  
empieza por conocerse a uno mismo.**



## Preparando a los líderes para los nuevos retos

### La acción de los líderes de élite

El aprendizaje humano y organizacional es la clave para que las organizaciones del s.XXI puedan enfrentarse a los nuevos retos que supone la gestión de los recursos humanos desde el enfoque de las personas, en donde es imprescindible “reaprender lo aprendido”.

Las empresas pueden afrontar el futuro empresarial buscando fuera de la propia empresa aquellos líderes que les permitan obtener los resultados previstos en su negocio o descubrir dentro de la empresa aquellos líderes que pueden servir de catalizadores del cambio de la organización hacia la efectividad de la gestión. Independientemente de la opción de la empresa, el líder se hace. Se puede aprender a liderar. Se puede conseguir desaprender las prácticas ineficaces para constituir equipos de trabajo de alto rendimiento.

Para preparar y mejorar los resultados en las diferentes áreas de las competencias que le son propias, deberíamos pensar en un proceso que vaya más allá de la mera transmisión de conocimientos. Un proceso individualizado, intransferible, que le permita afrontar la diversidad de situaciones en las que deben estar trabajando. Un proceso de entrenamiento. Y más que nada porque en la actuación profesional no hay reglas que prefijen maximizar los resultados en el esfuerzo laboral.

El coaching se muestra como altamente efectivo en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional al enfocarse a los resultados, a las personas y a los procesos.

Un directivo “excelente” se caracteriza por tener competencias o haberlas adquirido tanto en áreas de la inteligencia emocional, presencia de liderazgo desde el coaching y de buenas relaciones interpersonales. Un directivo “bueno” no necesariamente muestra empatía, colaboración y capacidad para sacar lo mejor de su equipo de trabajo.

El coaching, con el poder estratégico o direccional de cuestionar mediante la pregunta, permite el autoconocimiento, el diseño de un plan de acción, el alcance de metas y la utilización de herramientas específicas. A través de la relación, del pragmatismo y del aprendizaje mutuo puede conseguirse “un cambio” que posibilite al directivo enfocarse en competencias específicas y metas desde una perspectiva diferente ante situaciones retadoras.

Las razones por las que el coaching prepara a los directivos a ser líderes es porque posibilita el desarrollo integral de la persona, consiguiendo que el estrés no tenga un impacto negativo en su vida como persona. La salud del directivo es prioritaria para el directivo, la organización y el equipo de trabajo.

Estamos por tanto ante la necesidad de **impulsar el rendimiento** del directivo. Los retos de una gestión con mayor innovación y flexibilidad, la necesidad de catalizadores de sinergias positivas para el crecimiento organizacional, la búsqueda e identificación de un trabajo con sentido y dirección están marcando un futuro de las organizaciones en donde cada individuo sea reconocido desde su potencial y constituya parte de equipos de trabajo interdisciplinarios y de alto rendimiento.

### 1. El líder en el campo de juego: el sistema empresarial

Desde el punto de vista de Carmen Yates<sup>87</sup>, los elementos que actúan en la empresa como principios rectores o leyes naturales determinan:

- las dinámicas de **la visión** o forma del negocio,
- **la misión** o forma en la que se materializa el negocio desde los valores del producto o servicio,
- **los activadores** o los líderes de la empresa promueven la actividad del negocio,
- **el equipo** de personas que aportan saber y conocimiento al líder,
- **las relaciones humanas y ventas** de capital humano empresarial,
- **el dinero** o materialización de la visión, el éxito alcanzado y/o el sueño
- **y el entorno físico en los negocios** o ámbito que favorece la salud física o psíquica desde la capacitación y potenciación del individuo.

<sup>87</sup> “La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora”, Carmen Yates. Consultora y coach.

El sistema empresarial se entiende<sup>88</sup> desde la clave de lo opuesto (visión/misión), desde la clave de la interdependencia (sin visión no hay misión y sin misión no hay visión), desde la clave de complementariedad (sin visión no hay dirección y fracasa la misión) y desde la clave de intertransformación (transformación a partir de la armonía/desarmonía o equilibrio/desequilibrio).

En suma, todo deviene a inferir que las empresas necesitan de líderes capaces de actuar desde una visión global de la realidad empresarial. Y esa realidad está determinada, a partir de la innovación y para el éxito, a la creación de entornos laborales de trabajo, pero sobretodo de aprendizaje. Un aprendizaje desde el que dialogar en términos de totalidad, más que de fragmentación.

Hay quien define a la empresa sabia<sup>89</sup> desde los parámetros de una empresa con alma. Para Borja Vilaseca<sup>90</sup>, siendo las organizaciones entes vivos, en muchos casos funcionan de una manera inconsciente o por inercia, que se traduce en automatismo, en reactividad y cansancio. Las empresas desconocen las emociones de sus trabajadores, el significado real o el para qué de los productos o servicios. Es más, el miedo les paraliza de tal manera que ni se atreven a cuestionarse nada de cuanto son: cómo funcionan, para qué funcionan, etc. Han olvidado sus valores o la visión y la misión de lo que son. No saben realmente quienes son, la razón por la que son. Y, quien no sabe quién es, difícilmente puede vivir desde otra esfera que no sea la insatisfacción y la inconsistencia.

Cabría preguntarse, entonces, si el cambio y la transformación de la cultura organizacional pueden constituirse en un aprendizaje. Sólo unos líderes empresariales conscientes, que apuesten fuertemente por “crear valor a través de los valores humanos”, podrán crear estructurales organizacionales rentables, sabias y con alma.

La formación por sí sola no es suficiente, precisa de auténticas estructuras de aprendizaje que permiten a largo plazo obtener resultados. Y para eso hay que saber cuál es “el aquí y el ahora” de la organización, adentrarse a conocerse y reconocerse desde todos los ángulos para saber realmente hacia dónde se quiere ir. Y en ese reconocimiento de la realidad empresarial es necesario que todos los integrantes de ese sistema, que es la empresa, participen con su perspectiva.

88 La realidad entendida como fuerza masculina (yang) y fuerza femenina (yin).

89 “Empresa con alma, el arte de dirigir la Organización”, Francisco Bobadilla Rodríguez.

90 Artículo publicado en El País TRIBUNA: economía consciente Borja Vilaseca, ¿Es rentable ser ético? (14/02/2010).

Los valores del éxito empresarial se orientan hacia la dirección de los equipos humanos y la excelencia de los productos/servicios. Entre los rasgos que definen la fiabilidad empresarial destacan la tecnología, la innovación, la formación de los recursos humanos, la gestión de las emociones, el aprendizaje, los retos, etc.

Y los valores de los nuevos líderes hablan de proximidad, de transparencia, de honestidad, de rigor, de compromiso para asegurar el éxito con eficacia, de compartir la información, de transmitir la pasión por el éxito y no el trabajo por el trabajo, de transmitir la auto-exigencia de la calidad, de la generosidad para compartir con los miembros del equipo el aprendizaje, de transmitir la auto-crítica y la crítica como medio para valorar los errores y las oportunidades, de practicar la tolerancia cero con las excusas o intereses personales en contra de los valores y las medias verdades. En definitiva, el líder empresarial debe destacar por ofrecer credibilidad y tener capacidad de influir.

Una organización inconsciente, una organización sin alma<sup>91</sup>, es una organización sin cohesión y sin ilusión. Sólo se va a trabajar.

## 2. El líder en el campo de juego de su mente y sus emociones

José Antonio Marina diferencia entre ser inteligente y comportarse inteligentemente<sup>92</sup>, al entender que la inteligencia es la capacidad de dirigir un “comportamiento utilizando la información captada, aprendida, elaborada y producida” por la persona. Estaríamos ante la inteligencia en acción o inteligencia ejecutiva, que todavía no ha ido susceptible de medición.

Por tanto, la conducta no es más que la inteligencia en acción, en donde el conocimiento y el afecto van unidos. No estaríamos ante una inteligencia cognitiva y otra inteligencia emocional sino ante deseos intelectualizados o intelectos deseantes<sup>93</sup>. Para Marina existen sentimientos inteligentes o sentimientos estúpidos.

91 Una empresa debe tener mente-alma-cuerpo o, lo que es lo mismo, lógica-sentido-estructura.

92 “La inteligencia fracasada”

93 O en términos de Miguel Unamuno: “Siente el pensamiento, piensa el sentimiento.”

La personalidad no deja de ser una amalgama de inteligencia básica, temperamento y sexo<sup>94</sup>. Vamos adquiriendo hábitos e ideamos planes y comportamientos, que terminan por constituir el tipo de personalidad que elegimos. Podemos elegir ser felices o desdichados. Podemos jugar a ganadores o perdedores, todo dependerá de cómo juguemos nuestras bazas, lo que somos<sup>95</sup>.

Los fracasos o el fracaso de nuestra inteligencia en acción pueden ser de tipo:

- **cognitivo:** prejuicio, superstición, dogmatismo, fanatismo, etc.
- **afectivo:** envidia, resentimiento, odio, rencor, vergüenza, envidia, etc.
- **de lenguaje:** ausencia de comunicación con uno mismo y con los otros, sumisión, automatismo de discurso, etc. y
- **de la voluntad:** derrota de la libertad (inhibir el impulso, deliberar, decidir, mantener el esfuerzo)

Y fracasar supone ser infelices en el ámbito privado e injustos en el ámbito público. Si hay algo que se le pide con urgencia al líder<sup>96</sup> es que gestione su inteligencia, su inteligencia en acción porque debe enfrentarse a la propia carga de tensión nerviosa o de fatiga psíquica, a la sinergia ambiental, a las emociones negativas o frustraciones, etc. Y se tiene que decidir, se tiene que tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, de riesgo, de miedo a equivocarse y de soledad.

La calidad de las decisiones van de lleno a determinar la eficiencia y eficacia de la organización. Y eso, además de pesar, abruma. Junto a la toma de decisiones está la gestión de lo urgente. Y para poder decidir hay que conocer el objetivo que se persigue, los criterios organizacionales y sopesar las alternativas.

94 Para Stephen Gilligan la identidad de una persona está sujeta a tres fuerzas o energías arquetípicas: a) Determinación: fortaleza, poder, determinación y fiereza. b) Ternura: compasión, amor, delicadeza, apertura c) Humor: capacidad de jugar, creatividad, flexibilidad, viveza.

95 La personalidad recibida es la matriz personal genéticamente condicionada. La personalidad aprendida es el carácter y está constituida por nuestros hábitos cognitivos, afectivos y conductuales. La personalidad elegida es como la persona acepta su carácter y juega las cartas: el proyecto de vida, el sistema de valores y el modo de desarrollar ese proyecto en unas circunstancias concretas.

96 Si bien es cierto que es imprescindible que la organización también sea inteligentemente sabia. Un individuo con inteligencia en acción en una organización torpe o inconsciente poco podrá hacer.

En la toma de decisiones uno va aprendiendo a base de la experiencia:

- Se oculta a si mismo la existencia de un problema, esperando que se resuelva por si mismo.
- Se toma decisiones a la ligera, según el momento.
- Se decide porque sí, porque toca decidir.
- Se decide desde la información y con el tiempo suficiente para que las percepciones, la perspectiva del momento o las prisas no presenten “efectos colaterales” no esperados.

Decidir<sup>97</sup> con seguridad es saber identificar las fuentes de información fiables, conocer los datos necesarios e identificar con quién se validarán esos datos. Y en el caso de producirse un error, detectarlo rápidamente para proceder a subsanarlo y generar alternativas.



- El líder que se concentra en liderarse primero a si mismo es un líder con autoconocimiento, ecuánime, compasivo y generoso.
- El líder precisa aprender a preguntar, a escuchar empáticamente para favorecer el diálogo, a ser humilde para aprender a aprender y a desaprender, a poner la voluntad al servicio de los demás, a gestionar el tiempo, a ser creativo e imaginar nuevas alternativas y a ser paciente para saber qué hacer y cuándo hacerlo.
- El líder debe aprender a liderar a sus colaboradores, y éstos deben enseñar al líder a cómo desean ser liderados. Es, en definitiva, seguir las preferencias, necesidades, aspiraciones de los colaboradores para saber en todo momento cómo deben ser influidos.

97 El cargo, el poder conlleva tomar decisiones. Y tomar decisiones conlleva a la ineludible soledad. Y la soledad no deja de ser un espacio en donde uno se encuentra con el miedo a equivocarse , a fracasar o a ser rechazado. Decidir, dar la opinión sobre algo, le lleva a uno a comprometerse. Y, ¿cómo no tener miedo?

### 3. El líder en acción: hábitos y/o habilidades<sup>98</sup>

La acción del líder pasa por ser consciente de que su papel principal es el de “motivar hacia”, dirigir a los equipos de trabajo hacia una misma dirección. El líder en acción es aquel que:

- establece el camino y el ámbito para desarrollar las cualidades del equipo de trabajo,
- crea un clima laboral de interrelaciones y sinergias positivas,
- motiva y cree en su equipo
- mantiene una comunicación transparente y fluida,
- busca personas que piensan por si mismas y participan en la búsqueda de mejoras y soluciones empresariales,
- observa desde distintos puntos de vista los problemas y el entorno,
- gestiona eficazmente las opiniones divergentes como un modo de obtener más conocimiento,
- facilita salir de los momentos adversos o críticos y
- crea compromiso entre los miembros del equipo.

Si algo sabe el líder resonante<sup>99</sup>, es que cada situación precisa un tipo diferente de liderazgo, independientemente de que el éxito no depende tanto de lo que hace como del modo en que lo hace:

- El líder visionario es apropiado para situaciones de incertidumbre.

<sup>98</sup> Artículo de Cris Bolívar, “Ser un buen líder es más fácil de lo que parece”.

<sup>99</sup> El líder resonante es saludable (cuida su salud, hace ejercicio, se alimenta adecuadamente en relación a la energía que precisa para el trabajo intelectual-emocional-físico. Tiene vitalidad y contagia energía); actúa desde la serenidad (autogestión emocional y tranquilidad); es sincero (diálogo y conversaciones desde la ética, honestidad, justicia y equidad); es sencillo (en las relaciones interpersonales y profesionales muestra humildad y simplicidad); tiene amplio y profundo conocimiento de si mismo; da el valor justo a lo material desde una sintonía de abundancia y prosperidad; es asertivo (desde lo respetuoso, la simpatía y la cortesía); fluye desde el humor y la alegría en las interacciones; se recrea desde el poder del servicio; y consigue un clima de cooperación y ayuda en beneficios de la visión y misión común.

- El líder-coach es apropiado para desarrollar el potencial de los colaboradores a largo plazo.
- El líder democrático es apropiado para momentos de consenso y participación.
- El líder afiliativo es apropiado para fortalecer vínculos, cohesionar grupos o articular en situaciones críticas la diversidad de pareceres.
- El líder timonel es apropiado para áreas técnicas y profesionales muy motivados o para impulsar al crecimiento a una empresa en una fase embrionaria. Es útil este estilo en situaciones muy concretas.
- El líder autoritario es apropiado para cambiar hábitos en una organización que pasa por momentos críticos. Es útil este estilo en situaciones muy concretas.

La observación objetiva de la realidad determinará la tendencia del estilo y permitirá ser flexible al líder<sup>100</sup>. La situación determinará e informará de la necesidad de cambiar de estrategia. Hacer lo mismo ya no es suficiente. La situación ha cambiado y el punto de perspectiva o del enfoque del líder tiene que ser otro. Se puede pasar de ser un líder resonante que genera emociones positivas en sus subordinados a volverse disonante o generar emociones negativas ( a pesar de ser fuerte psíquica y físicamente).

Para Richard Boyatzis y Annie McKee<sup>101</sup> cuando el líder es disonante es presa del llamado “síndrome de sacrificio”, en el que entrega más de lo que puede y se instala en el estrés. Se vuelve inefectivo e ineficaz por el esfuerzo y las situaciones de crisis constantes.

Entonces al líder sólo le cabe aprender a aprender y a desaprender desde la llamada teoría del cambio de Boyatzis basada en la conciencia, la esperanza y la compasión.

---

100 Un líder auténtico ha explorado sus fortalezas y su debilidades, no tiene miedo a ser transparente ni a considerar prioritarios los valores éticos. Ni le resulta complicado compartir la información precisa para la toma de decisiones porque acepta y solicita la opinión de otros.

101 “El líder resonante”.



- Tomar conciencia de lo que sucede (interna y externamente),
- Establecer objetivos claros y un plan de acción para alcanzar el logro de resultados esperados, y
- Ser compasivo o entender a los demás desde la perspectiva en la que están instalados en la realidad.

Sin duda alguna, aprender a escuchar las conversaciones que uno tiene consigo mismo y con los demás se constituye en una tarea prioritaria para acceder a un liderazgo transformacional<sup>102</sup>, permitiendo acceder a un nivel de observador activo y responsable encaminado hacia acciones concretas. Unas acciones que posibiliten sortear los obstáculos, superar los desafíos y obtener los logros esperados.

Si el rendimiento de un directivo debe ser evaluado, no existiría mejor fórmula para hacerlo que considerar que todo el potencial que cuenta se ve mermado por las interferencias a las que debe hacer frente. Partir de las fortalezas permite detectar las situaciones en las que esas interferencias invalidan u ofrecen resistencia y le permite encontrar las soluciones más adecuadas o nuevos caminos por explorar.

Hablábamos en apartados anteriores sobre cómo los hábitos pueden ser los peores o los mejores rivales del líder inteligente en acción. Y pueden ser de carácter técnico, intelectuales o de carácter que son los que realmente inciden en el comportamiento y determina al líder.

---

102 Un líder será más consciente de si mismo y de la realidad en la que está, cuando es capaz de descubrir el valor de la aportación de cada uno de los miembros de la organización y genera espacios emocionales positivos en donde la creatividad se expande y la competitividad no tiene lugar, al potenciarse las aportaciones diferenciales.

Se identifican ocho hábitos<sup>103</sup> como claves en un líder, que podrán ser potenciados o desarrollados en función de la inclinación o tendencia que acostumbre a tener en la acción.

HÁBITOS NECESARIOS EN EL LÍDER	CLAVES EN SINTONÍA CON LA ORGANIZACIÓN
1. Información	● Eje económico-humano: desarrollo de la estrategia empresa o Departamento.
2. Visión	● Eje económico-humano: desarrollo de la estrategia empresa o Departamento.
3. Resultados	● Eje estabilidad- cambio: mantener y establecer el equilibrio.
4. Delegación	● Eje estabilidad-cambio: mantener y establecer el equilibrio.
5. Aprendizaje	● Eje económico-humano: desarrollo de las personas.
6. Comunicación	● Eje económico-humano: desarrollo de las personas.
7. Equipo	● Eje estabilidad- cambio: gestión del cambio.
8. Innovación	● Eje estabilidad- cambio: gestión del cambio.

Al directivo se le pide realmente que lidere desde el ejemplo, desde el “hacer” con profesionalidad aquello por lo que es líder. Los hábitos del líder no son sino los valores de la propia organización, traduce en hábitos o modos de actuar la manera en la que la organización se posiciona ante la realidad, facilita el trabajo e informa de la dirección de los productos o servicios. Por eso, más allá de ser algo ocasional que el directivo o líder debe realizar a través de la acción, cabría preguntarse por los valores que subyacen en la organización y hacerlos conscientes.

Siendo los hábitos<sup>104</sup> ese conjunto de comportamientos positivos repetitivos y naturales<sup>105</sup>, que están alineados con los valores y la visión de la organización, podemos establecer que los cuatro hábitos operativos del líder se fundamentan en la perspectiva, en la equidad, en la fortaleza y en el equilibrio, es decir, en la estrategia, en el grupo, en la operatividad y en la dimensión personal<sup>106</sup>.

103 “Liderazgo y gestión por ocho hábitos: del miedo a la confianza”, José M<sup>º</sup> Cardona Labarga, Sergio Cardona Patau y Ana Cardona Patau.

104 Recordamos que el coaching permite aprender y desaprender hábitos o conductas que ya no son efectivas ni eficaces. Pero no sólo para el directivo o un grupo de trabajo sino para la organización.

105 Artículo de Sandra Díaz y Marian García “Forjando líderes: Desarrollo de hábitos directivos”

106 La pertinencia de un acto depende del sistema de valores en el que nos enmarcamos cada uno, por tanto para que un comportamiento sea adoptado como tal por el directivo, el líder, pasa ineludiblemente por tener que revisarse y remodelarse las “rutinas” organizacionales o las “normas” de socialización” instauradas, que en algunos casos ya se han hecho obsoletas, no funcionan o persisten en el inconsciente colectivo a modo rémora más que de sinergia positiva.

Antonio Valls en “Las 12 habilidades directivas claves” muestra de una forma clara y didáctica las habilidades necesarias para desenvolverse en el ámbito laboral, que a modo de itinerario de crecimiento profesional incorporamos a continuación:

- **Dirección de uno mismo**
  - ✓ Toma de decisiones y resolución de problemas.
  - ✓ El pensamiento creativo.
  
- **Diseñar la propia estrategia profesional**
  - ✓ Fijar objetivos profesionales.
  - ✓ Estudio del terreno por el que transitar hasta llegar al siguiente objetivo.
  - ✓ Creación, mantenimiento y utilización de la red de contactos personales.
  
- **Gestión del tiempo**
  - ✓ Descubrir las necesidades personales y profesionales.
  - ✓ Decidir la misión personal y dirigirse hacia ella.
  - ✓ Discernir qué es urgente y qué es lo que no lo es.
  - ✓ Interacción con otras personas.
  - ✓ Aprender a delegar.
  - ✓ Agenda que permita la planificación.
  - ✓ Asignar el tiempo necesario a cada actividad profesional.
  
- **Gestión del estrés**
  - ✓ Apoyos externos disponibles.
  - ✓ Potenciar los rasgos de la personalidad que favorezcan la gestión del estrés.<sup>107</sup>
  - ✓ Plan personal para superar los acontecimientos que generen estrés.
  
- **Interacción personal y comunicación**
  - ✓ Saber escuchar.
  - ✓ Actitud de cooperación /confianza.
  - ✓ Actitud asertiva, decidir lo que se piensa sin herir.

---

107 “Inteligencia Emocional”, Daniel Goleman

- **Negociación**

- ✓ Habilidad para planificar.
- ✓ Habilidad para pensar con claridad bajo tensión.
- ✓ Inteligencia general práctica.
- ✓ Habilidad verbal.
- ✓ Conocimiento del producto o servicio.
- ✓ Integridad personal.
- ✓ Habilidad para percibir y explotar el poder.

- **Asertividad**

- ✓ Capacidad de defender los propios derechos sin violentar los derechos de los otros.
- ✓ Expresar de forma realista y desapasionada los sentimientos que provoca la conducta de los otros.

- **Gestionar al jefe**

- ✓ Confianza<sup>108</sup> (relación mutua, en base al carácter y competencias profesionales).
- ✓ Competencia profesional o capacidad de implantar soluciones que maximicen los resultados de la empresa con los recursos disponibles.

- **Liderazgo**

- ✓ Inteligencia en acción o práctica.
- ✓ Objetividad
- ✓ Anticipación.

- **Motivación**

- ✓ Promover la excelencia en la tarea.
- ✓ Búsqueda del logro.
- ✓ Identificación de los objetivos.

---

108 La confianza se presenta a través de tres rasgos: integridad (palabras y acción en sintonía con un valor), madurez (expresar las necesidades personales respetando la de los demás) y espíritu de servicio (voluntad de servir, que no significa servilismo)

- **Los hábitos de las personas altamente efectivas<sup>109</sup>**

- ✓ Proactividad o hábito de visión personal.
- ✓ Empezar con un fin en la mente o hábito del liderazgo personal.
- ✓ Establecer primero lo primero o hábito de la gerencia personal.
- ✓ Pensar en ganar/ganar o filosofía en la interacción humana.
- ✓ Procurar primero comprender y después ser comprendido o hábito de oír con profundidad.
- ✓ Sinergizar (seguridad interior sobre los hábitos anteriores) o hábito de la cooperación creativa.
- ✓ Afilar la sierra ( preservación y realce del propio ser :dimensión física, espiritual, mental y social/emocional) o el hábito de renovación u mantenimiento personal.

- **Presentaciones en público**

- ✓ Establecer el objetivo en función del receptor: informar, motivar, vender, etc.
- ✓ Comunicar desde la inteligencia emocional para comunicar, motiva, influir y persuadir con la palabra.
- ✓ Confiar en uno mismo y en la capacidad de comunicar para que los demás confíen en uno.

#### 4. El líder en acción: competencias

Para Cris Bolívar<sup>110</sup> las competencias que precisarían desarrollarse en los diferentes tipos de liderazgo, atendiendo a la necesidad de la realidad o situación empresarial<sup>111</sup>, serían las siguientes:

109 “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Stephen R. Covey

110 Consultora, formadora y coach. Profesora de Les Heures-Universidad de Barcelona y colaboradora académica en Esade.

111 Desde el proceso de coaching especialmente dirigidos a los líderes o directivos se detectan las creencias que les limitan para ser más flexibles en el estilo de liderazgo que deban afrontar, se incrementan las competencias, se facilitan herramientas de trabajo y se favorece el cambio de hábitos a partir de la asunción de nuevos retos y desde la satisfacción de sentirse en flow o estado de flujo y acción.

ESTILO DE LIDERAZGO	COMPETENCIAS A REFORZAR
Visionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empatía.</li> <li>● Confianza en uno mismo y en los demás.</li> <li>● Conciencia.</li> <li>● Inspiración.</li> <li>● Capacidad para catalizar los cambios.</li> </ul>
Coach	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conciencia de uno mismo.</li> <li>● Empatía.</li> <li>● Sinceridad.</li> <li>● Confianza en los demás.</li> <li>● Comprensión organizacional.</li> <li>● Desarrollo de los otros.</li> </ul>
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo en equipo.</li> <li>● Gestión de conflictos.</li> <li>● Influencia.</li> </ul>
Afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empatía.</li> <li>● Colaboración.</li> <li>● Gestión de conflictos.</li> <li>● Creación de vínculos</li> </ul>
Timonel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación logro.</li> <li>● Iniciativa.</li> </ul>
Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Influencia.</li> <li>● Orientación al logro.</li> <li>● Iniciativa.</li> </ul>

Desde cualquier punto de vista desde que sea valorado y mirado al líder o lo que pueda entenderse por liderazgo, existe una premisa que se repite: “la efectividad de una organización está determinada por la calidad humana de los líderes que la conforman”<sup>112</sup>.

Al parecer el líder está siempre enfrentándose al reto de ir desarrollando habilidades que le permitan gestionar procesos de cambio, ya sea porque debe conducirlos o porque tenga que influir en la dirección que deben tomar o porque deba considerar la

112 Existe una lista casi interminable de autores que han tratado el liderazgo desde distintas vertientes: Peiró, Schultz, Bennis, Fritz, Starratt, Baker, Covey, Blanchard, Levoyer, etc.

magnitud del mismo. Y eso exige, especialmente, que el líder esté en constante aprendizaje sobre su autoliderazgo, su desarrollo y su desempeño personal. El líder es líder porque sirve de modelo para otros. No es un simple cargo, su cometido es mucho más determinante que el ser un simple gestor de los asuntos de la empresa. Es quien instaura, crea y recrea una “comunidad de aprendizaje” permanente y otorga significado a lo que se hace mediante la eficacia de una comunicación transparente.

Y en ese autoliderazgo se encuentra con la necesidad de potenciar y desarrollar los talentos/las habilidades personales, de comunicación y de dirección de equipos.



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Autoconfianza.</li> <li>● Autocrítica.</li> <li>● Objetividad.</li> <li>● Firmeza.</li> <li>● Comunicación.</li> <li>● Serenidad.</li> <li>● Transparencia.</li> <li>● Percepción.</li> <li>● Empatía.</li> <li>● Delegación</li> <li>● Negociación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición clara de la misión y los valores.</li> <li>● Definición de los objetivos y logros.</li> <li>● Manejo de juntas, reuniones, etc.</li> <li>● Presencia directiva.</li> <li>● Acciones institucionales.</li> </ul> |
|--|---|

Larry Spears<sup>113</sup> considera que los líderes deben potenciar y desarrollar diez competencias o valores porque son la base de la fuerza de los líderes y se constituyen en los cimientos de las organizaciones sanas y saludables:

- **Escucha** para detectar e identificar la voluntad del grupo.
- **Empatía** para entender lo que los otros quieren.

113 Siguiendo las investigaciones realizadas por R.K Greenleaf sobre el liderazgo servidor, profundiza y concluye con los diez valores fundamentales. Su enfoque es un enfoque transformador de la propia vida y del trabajo del líder. Spears es responsable del Greenleaf Center for Servant Leadership.

- **Curación** o poner remedio a los daños que sufren los otros.
- **Conciencia despierta** para ver lo que sucede alrededor suyo.
- **Persuasión** como estilo de dirección más que el ordeno y mando.
- **Conceptualización** o capacidad de asumir los retos más allá del día a día.
- **Previsión** o capacidad de prever el resultado de una situación.
- **Administración** o capacidad de administrar para servir a las necesidades de los otros.
- **Crecimiento** o confianza en el valor de las personas y comprometido con el desarrollo de las mismas.
- **Comunidad** o capacidad de crear una comunidad en la organización.

Sin duda alguna hay una disciplina importantísima que debe tener todo líder y que para Peter Senge<sup>114</sup> quedaría definida como aprender desde el “pensamiento sistémico”. Este tipo de aprendizaje es el que conforma la quintaesencia del aprendizaje organizacional<sup>115</sup>. Y consiste en la interrelación de todos los componentes de la organización para lograr un fin común.

A partir del compromiso personal con el propio crecimiento el sentido de la visión y de la meta que quieren alcanzar, los problemas no son problemas sino un reto de aprendizaje para el cambio. Y lo fundamental es que el compromiso con el crecimiento permite conectar con el aprendizaje de los otros. Es un rasgo de madurez personal, que construye su día a día desde valores profundos y desde una imagen de la realidad precisa para el desarrollo de la propia organización.

Los modelos mentales son sólo supuestos, que influyen en el modo de comprender el mundo y actuar, aunque seamos inconscientes de ello. Casi siempre estamos siendo inconscientes de nuestros modelos mentales y los efectos que producen en la con-

114 “La quinta disciplina” de Peter Senge . Una organización capaz de aprender es la seña de identidad que le permitirá ser competitiva en un mundo en constante cambio, dejar de ser lo que se es para ser lo que sea necesario en el momento y las circunstancias del “aquí y ahora”.

115 El aprendizaje organizacional se centra en desarrollar la maestría personal o dominio personal, en identificar y desarrollar nuevos modelos mentales, impulsar la visión compartida, fomentar el trabajo en equipo y generar el pensamiento sistémico.

ducta que adoptamos. Es necesario aprender a mirar hacia adentro de uno mismo y descubrir los esquemas mentales personales y organizacionales que paralizan el crecimiento. Desde ahí las aptitudes para crear espacios conversacionales abiertos, pueden favorecer equilibrar las relaciones, exponiéndose a la influencia de otros.

Una visión personal cuando se transforma en visión general pasa a ser una visión compartida, que crea vínculos entre todos los integrantes de la organización y se constituye en algo “interior” de cada una de las personas. Y la visión compartida es la clave de las empresas con éxito.

El trabajo en equipo aparece como una forma de trabajar en donde las estrategias, los procedimientos y las metodologías permiten lograr las metas propuestas. Un equipo de trabajo es conseguir un valor añadido para adentrarse en los procesos de análisis de problemas y detección de oportunidades.

La esencia de la quinta disciplina de Peter Senge recuerda que cambiar la perspectiva lineal o la lectura lineal de las situaciones posibilita reconocer e identificar las interrelaciones de los hechos, rompiendo la literalidad lineal de causa-efecto. Los procesos de aprendizaje y cambio actúan desde el día a día, por las acciones que las personas y por las redes de relaciones que posibilitan.

## **5. El líder como impulsor de equipos de alto rendimiento y de organizaciones sanas**

Si el líder no es una unidad independiente en la organización, se deduce que la cultura organizacional debe adoptar el enfoque de desarrollo del liderazgo (o maestría personal) para alinearse en pautas que direccionan a un objetivo común y en sintonía con el estado de sosiego que otorga una organización coherente. Porque sólo desde ahí se pueden focalizar los esfuerzos hacia los pilares del negocio. Porque sólo desde ahí pueden plantarse acciones desde la vitalidad y la energía de una empresa sana y saludable para todos.

Decíamos en líneas anteriores que el pensamiento sistémico permite identificar las interrelaciones y que es más importante ver los procesos de aprendizaje como un proceso y no tanto como una imagen fija. Este enfoque permite considerar a la organización en aprendizaje como un proceso, en donde los líderes establecen las líneas maestras de la organización, permitiendo y favoreciendo que las personas expandan sus capacidades y comprendan la complejidad e interrelación del cuanto se realiza en la organización, identifiquen la visión personal y la visión empresarial para mejorar los modelos mentales compartidos.

El líder participa en la organización modelando el futuro, potencia a las personas y les anima a retarse con las cosas que aparentemente le pueden resultar difíciles o a descubrir perspectivas diferentes. El líder dirige, no es sólo una persona responsable o un dirigente sin más, es alguien que impulsa a la acción a toda la organización porque valora a todas las personas que la conforman.

Una organización consciente sabe que no debe dejar de actuar sobre su comportamiento y su cultura. El aprender de las organizaciones consiste en cambiar la actitud sobre las acciones que se realizan, revisarlas y darles sentido. El aprender de las organizaciones pasa por entender que el aprender consiste en dar sentido a la experiencia, a los talentos individuales y organizacionales. El aprender de las organizaciones para el cambio incide en el día a día<sup>116</sup> en las actitudes y comportamientos de todos<sup>117</sup> direccionados hacia la maestría personal o dominio personal, a identificar y desarrollar nuevos modelos mentales, a impulsar la visión compartida, fomentar el trabajo en equipo y generar el pensamiento sistémico.

El clima de confianza potencia el aprendizaje efectivo y el de todos. El aprendizaje requiere compromiso y competencias que necesitan ser desarrolladas en el tiempo<sup>118</sup>. Este tipo de competencias necesitan ser desarrolladas a lo largo del tiempo.

---

116 Es en definitiva mirar la realidad desde una mirada consciente: pararse, hacer silencio y observar. Y la livianidad, el buen humor y la humildad aparecerán como forma de vivirse también en el lugar de trabajo.

117 Los agentes del cambio para crear una organización saludable no sólo están en las estructuras jerárquicas de arriba sino en cada una de las personas que la conforma.

118 Las personas deben tener auto-conciencia para cuestionarse no sólo el pensamiento sino las presunciones y su actuar.

La organización necesita de personas creativas que favorezcan el cambio y el aprendizaje. Y para eso debe crear un clima que ayude a fomentar la creatividad organizacional y la innovación. Facilitar el aprendizaje y entornos conversacionales presupone considerar el papel de las relaciones como valor de referencia en la coordinación efectiva de las diferentes áreas empresariales.

Y es preciso aprender a escuchar<sup>119</sup>. No sabemos escuchar. No escuchamos el contexto en el que se desarrolla la comunicación. No escuchamos la emocionalidad en que se encuentra el que habla. No escuchamos la historia de las experiencias personales del que habla. No escuchamos la historia del medio en que la persona que habla ha crecido. No escuchamos la historia de relación que se genera entre los que nos comunicamos. No escuchamos el lenguaje no verbal del que habla. No escuchamos los diferentes tonos y timbres de voz de quien habla.



#### **No sabemos escuchar y por eso no sabemos dialogar**

- Presuponemos los estados internos de los demás.
- El silencio también es palabra.
- Escuchar implica no es querer tener siempre razón o mostrar al otro que está equivocado.
- Es preferible preguntar acerca de hechos y respetar los juicios o las opiniones de los demás.
- Conectar con las palabras y el mensaje del otro para poder añadir información o manifestar puntos de vista distintos.
- Identificar lo importante de aquello de lo que estemos dialogando tanto para uno como para el otro.

119 La efectividad de la gestión empresarial está fundamentada en la manera consciente en la que se relacionan las personas más que en los recursos disponibles, los talentos unitarios o la incorporación de las mejores tecnologías.

Y aprender va más allá de obtener información. Aprender es la capacidad de posibilitar una acción diferente y de obtener resultados que antes aparecían fuera de nuestro alcance. Aprender es acceder a un proceso de reflexión que reestructure patrones de pensamiento y forma de relacionarse para lograr resultados de conjunto. Es, en definitiva, a aprender a ver y escuchar la realidad en su conjunto, no fragmentada o desde un enfoque individual.

Aprender es tener el coraje de disponerse a ser responsable de uno mismo dentro de la organización. Aprender es tener el coraje organizacional de no dar por supuesto ninguna práctica o hábito organizacional per se. Es adentrarse en dar un sentido sistémico a cuanto acontece en la organización y tener en cuenta a todos los integrantes de la misma. Es un riesgo muy alto, pero también implica gestionar el miedo que supone escuchar al otro/ a los otros, las emociones y las expectativas de cada persona de la organización, porque en definitiva nos hablan de patrones de pensamientos, de emociones y de conductas que limitan el desarrollo del negocio y crean emociones negativas. Y, si una organización está enferma, es que todos los integrantes de esa organización están enfermos.

El alto rendimiento de la organización, de los equipos de trabajo, de cada uno de las personas que componen la empresa no es otra cosa que “jugar el juego que cada uno debe realizar de tal manera que cada día sea mejor”. El alto rendimiento hace referencia a trabajar desde las competencias técnicas y habilidades (dones o talentos naturales o aprendidos de una manera vivencial y personal) para acceder a metas y objetivos personales/profesionales. Y la actitud para generar un alto rendimiento no es otro que tener una “mentalidad ganadora”, un “espíritu de lucha” y un “corazón de aprendiz”.





# EL FLUIR

Transformando el trabajo en una actividad de flujo

“Lo más difícil de aprender en la vida es qué puente hay que cruzar  
y qué puente hay que quemar” (Bertrand Russell)





## La organización sana

Pensar que el destino de una organización depende de los recursos humanos no siempre parece estar en los mapas mentales de aquellos que la dirigen. Y, sin embargo, es realmente el recurso estratégico con el que las empresas pueden enfrentarse a la competencia, aprovechando los recursos técnicos y materiales.

Gestionar los recursos humanos implica abordar la interacción de aptitudes y de talentos, pero también de los hábitos, los valores y las expectativas, direccionando la calidad y la cantidad de los resultados y la satisfacción de cada una de las personas de la organización. Sólo a través de la comunicación y de la acción encaminada a alcanzar los objetivos individuales y organizacionales se logrará que la organización ofrezca un sistema en donde el ambiente, la tecnología, las políticas y directrices, la administración reconozcan y den un papel predominante al ser humano.

Cualquier modificación o alteración que sufra la organización (el sistema) puede incidir en los recursos humanos. Por tanto, una empresa sana es aquella que sabe gestionar sus recursos humanos, evitando:

1. La estructura rígida e impersonal.
2. La supervisión o formación inadecuada.
3. La imposibilidad de participar en la toma de decisiones.
4. La sobrecarga cuantitativa y cualitativa del trabajo.
5. La ambigüedad de rol.
6. El sexismo y/o el hostigamiento sexual.
7. Un mal sistema de trabajo y la falta de apoyo social.
8. Las rivalidades políticas y los celos profesionales.
9. La falta de atención a los trabajadores.
10. El no proporcionar el avance profesional (bien por ser demasiado lento o demasiado rápido).

La persona, la organización y la sociedad se benefician de las empresas sanas porque:

1. Disminuye el absentismo, la rotación o fluctuación de las personas, los accidentes de trabajo y las indemnizaciones.
2. Aumenta el rendimiento físico, el rendimiento psicológico y la calidad del trabajo realizado.

El coaching se considera una estrategia para la intervención psicosocial principalmente dirigida al desarrollo organizacional e individual y, por tanto, de prevención secundaria. Recordemos que la intervención primaria estaría relacionada con la mejora del contenido del trabajo, los horarios de trabajo y el desarrollo directivo o de líderes de élite (como denominamos en esta publicación).

El coaching debe ser considerado como complemento de otros canales de formación o programas de desarrollo profesional, porque en definitiva es una palanca que permite al individuo sentirse impulsado y acompañado en su crecimiento personal y profesional.

No debemos olvidar que la esencia del coaching se inscribe justo en los momentos de cambio, en donde es necesario encontrar el equilibrio interno y establecer mejores relaciones con uno mismo y con los demás. El coaching aporta profundidad y amplitud en el aprendizaje al que debe hacer frente el individuo y la propia organización.

María García Ruíz<sup>120</sup> presenta el coaching grupal (diferente al coaching de equipos) como motor de cambio en las organizaciones, posibilitando en tres años la transformación cultural para conseguir los objetivos del negocio en base a crear en la organización una “cultura de delegación, liderazgo y trabajo en equipo”. En muchos casos la falta de una visión compartida, la sintonía institucional de la dirección y el estilo “directivo” en el dirigir puede llevar a una cultura de corte paternalista, en el que no tiene cabida la participación.

Identificar las fortalezas y las áreas de mejora de la empresa y de los líderes de equipos posibilita poder identificar el tipo de directivo más idóneo para encaminar a la organización hacia una cultura organizacional sana y saludable. En principio, un directivo con visión estratégica, liderazgo, flexibilidad, entusiasmo y que sea resolutivo permite pensar en un potencial que

---

<sup>120</sup> Coautora del libro “Forjadores de líderes”, en donde catorce expertos exponen sus experiencias en la mejora del desempeño y del desarrollo en el liderazgo.

consolida estructuras organizacionales equilibradas y con emociones o sinergias positivas. El coach, el gran facilitador del aprender a aprender y a desaprender, no tendrá más cometido que ayudar y acompañar a identificar las creencias y las emociones limitantes que hacen que una organización se quede anclada en el bucle de las sinergias negativas.

Cuando el miedo o la incertidumbre en tiempos de cambio se apoderan de la organización, los comportamientos se vuelven destructivos. La actualidad empresarial se mueve hacia el dinamismo de saber dinamizar la productividad y la dirección de personas desde una vertiente de un estilo de aprendizaje o de entrenamiento.

Ya no sirve el modelo de “presionar” para obtener mayor rendimiento<sup>121</sup>. En la escalada de presión aparece el umbral en donde el rendimiento desciende y el individuo entra en una fase regresiva porque se ha traspasado el umbral en donde se muestra efectiva la presión y aparecen dinámicas defensivas. Es necesario buscar otras competencias para direccionar a la organización hacia su misión o razón de ser.

Carlos Herreros de las Cuevas<sup>122</sup> cita a John Kay para recordar que hay objetivos que no pueden ser conseguidos de una manera directa. Y entre ellos están el amor, la felicidad<sup>123</sup> o la creación de valor. Es lo que se llama el principio de la oblicuidad<sup>124</sup>. Ya en 1998 Kay sostenía que las compañías visionarias o comprometidas con metas superiores eran las que tenían más rentabilidad que aquellas que estaban enfocadas en objetivos más materiales. Al estar la empresa moderna sometida a un mayor grado de incertidumbre y complejidad cualquier planificación se ve entorpecida y debe operarse bajo este principio.

Para Kay, los cambios del entorno en el que debe operar las organizaciones obligan a estar en constante aprendizaje de competencias, habilidades, recursos y capacidades. Las organizaciones precisan ser entrenadas de manera permanente porque lo que sirvió ayer, ya no sirve hoy.

---

121 “Progreso directivo y coaching empresarial”, Mariano Vilallonga y Javier Fernández Aguado.

122 Coautor de “Forjadores de líderes”, en donde catorce expertos exponen sus experiencias en la mejora del desempeño y del desarrollo en el liderazgo.

123 Seligman considera que la felicidad tiene tres ingredientes imprescindibles: placer o emoción positiva, compromiso y significado.

124 Significado: Dirección inclinada. Inclinación que aparta del ángulo recto la línea o el plano que se considera respecto de otra u otro.

Una organización sana es una organización con capacidad de aprender y de ejecutar. En definitiva, una organización preparada para la acción. Y la salud de la organización influye en la salud de los individuos y viceversa.

## TRANSFORMANDO EL TRABAJO EN UNA ACTIVIDAD DE FLUJO

### La organización sana

#### Visión



“La visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo. Acción con visión es hacer una diferencia positiva.”  
Jack Welch

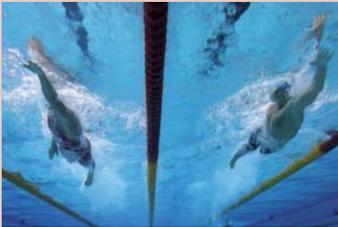
#### Recuerda



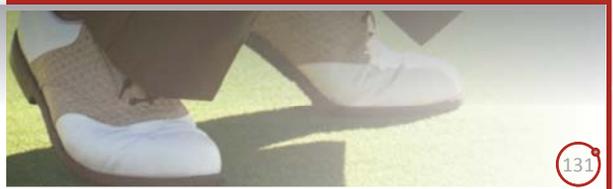
La organización equilibrada y sana desarrolla el potencial de los trabajadores y libera el talento:

- Seguridad.
- Claridad.
- Confianza.
- Aprendizaje.
- Flexibilidad.
- Sinceridad.
- Autenticidad.
- Personalización.
- Transparencia.
- Debate.
- Potenciación.
- Autonomía.
- Compromiso.

#### Acción



1. Planificar y entrenar a un grupo de trabajo para elaborar:
  - Objetivos estratégicos e implementación a través de líderes y recursos.
  - Importancia de los grupos de interés para valorar la situación de la organización.
2. Diálogo, cooperación y aprendizaje:
  - Diálogo con los grupos de interés. Escuchar y responder de manera transparente.
  - Desarrollo y participación en procesos de aprendizaje y desarrollo para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y los individuales.
  - Principios y valores de liderazgo basados en la demostración del compromiso personal mediante la acción (actitud) .



## La gestión positiva y saludable

Para la dirección de personas es necesario orientarse hacia una gestión directiva enmarcada en tres enfoques claramente complementarios y diferentes:

1. Enfoque empresarial: objetivos de la empresa, tareas y funciones del puesto de trabajo y evaluación del desempeño.
2. Enfoque en la persona: potenciar a la persona, posibilitar el aprendizaje de las competencias profesionales y facilitar el desarrollo profesional.
3. Enfoque hacia el alto rendimiento: capacitar a la persona para que alcance su mayor nivel de competencia en la organización.

Vilallonga y Fernández Aguado<sup>125</sup> son conocedores del papel relevante que en la dirección de personas implica la etapa de la relación laboral del trabajador y la “necesidad concreta” del mismo. A mayor madurez en la relación empresa-trabajador (jefe-subordinado), se debe estructurar los dinamos de aprendizaje y desarrollo para que puedan alcanzarse niveles de productividad y rendimiento mayores.

Para los autores citados la gestión positiva y saludable estaría perfilada por una relación de comunicación tendente a aunar la vertiente de jefe, de entrenador y de mentor de los directivos con sus subordinados. Un equilibrio difícil de establecer, pero que no parece ser imposible. A partir de ese equilibrio, la armonía en la relación está garantizada, porque la búsqueda de potenciar lo que cada persona es, lo que cada trabajador puede aportar de sí mismo a la organización, no es más que haber conseguido direccionar la visión y la misión de la organización con la visión y misión de cada una de las personas que la componen o constituyen.

---

125 Autores de “Progreso directivo y coaching empresarial”

Lo mejor de cada trabajador, de cada persona, tiene sus raíces en la experiencia de concordancia entre lo que es vital y profesionalmente, es decir, en la coherencia entre los valores que le conforman y el medio (o profesión) en el que despliega esos valores (o la acción). No menos importante es que encuentre una situación laboral en la que pueda desarrollarse profesionalmente en función de las posibilidades personales y las competencias que pueda desarrollar.

Si la experiencia vital-profesional de la persona viene determinada por las actitudes básicas que conforman su vida y las circunstancias que considera óptimas<sup>126</sup>, la identificación en ocho perfiles distintos o tipos de expectativas de las personas supone que no deben ser obviadas. Estos perfiles serían los siguientes:

1. Perfil técnico o de realización de las capacidades en un área concreta de conocimiento.
2. Perfil de dirección general o tendente a responsabilizarse de los resultados totales.
3. Perfil de autonomía o de necesidad de flexibilidad en lo que hace.
4. Perfil de seguridad o de necesidad de estabilidad.
5. Perfil de emprendedor o de necesidad de demostrar que puede crear algo a partir de su esfuerzo.
6. Perfil de servicio o de necesidad de crear un valor social.
7. Perfil de reto o de solucionar problemas-obstáculos-dificultades.
8. Perfil de equilibrio en el estilo de vida o de éxito más allá del estrictamente profesional.

---

<sup>126</sup> Seguimos a los autores anteriormente citados, que a su vez se nutren del modelo propuesto por Ray & Berndtson sobre las raíces vitales-profesionales de la persona.

Independientemente de que en cada persona predomina uno de estos perfiles, los ocho pueden perfectamente estar en mayor o menor medida. Pero, sin duda alguna, aquel que destaca entre todos marcará la proyección profesional o las expectativas.

Una vez identificada la raíz vital-profesional en la que se afianza el trabajador, el proceso de aprendizaje en el que se adentra el coaching permite que a través del desempeño profesional se mejore los logros y las metas personales y organizacionales. Un proceso de aprendizaje articulado desde el feedback sincero, el análisis compartido y un plan de acción concreto, que será evaluado en función de los resultados obtenidos.

El aprendizaje desde el acompañamiento no es más que una aproximación sistemática a la “voluntad” (al querer). El entendimiento tiene muy poco que decir en este ámbito porque realmente lo que se proyecta en el aprendizaje es la voluntad de querer hacer las cosas de otra manera o de aprender a aprender y a desaprender. El desarrollo de una persona pasa ineludiblemente por llevar al máximo desarrollo aquello en lo que es más auténtico, más genuino, pero sin descartar en lo que es más inconsistente. Los puntos fuertes serán los elementos con los que cuenta para alcanzar con éxito el logro profesional y los puntos débiles serán los elementos a gestionar para que no entorpezcan el éxito. Dado que la perfección es una quimera, lo que uno puede conseguir es equilibrar ambos aspectos.

La gestión positiva y saludable no es otra cosa que preparar el día a día de la gestión desde la base de que es posible encontrar el estado óptimo, el fluir desde la creatividad. Es fácil diseñar una estrategia para gestionar las diferentes actividades de la organización. Lo más difícil es pasar a la acción en el día a día

Una acción en la que los recursos humanos sin más no son suficientes; hay que capacitarlos ayudándoles a aprender continuamente para un escenario económico y social de cambio continuo. La gestión positiva o saludable de una organización estriba en “entrenar” en competencias y habilidades.

## TRANSFORMANDO EL TRABAJO EN UNA ACTIVIDAD DE FLUJO

### La gestión positiva y saludable

#### Visión



Una visión del futuro atractiva, valiosa y factible es una fuerza poderosa que impulsa a una organización hacia la excelencia y el éxito, pero lo es más si es compartida.

#### Recuerda



El aprendizaje de la organización hacia la gestión de mejorar el desempeño incluye también favorecer la contribución y la participación de las personas en la consecución de los objetivos de la organización:

Entendimiento	Experiencia	Actitudes
Conocimientos y habilidades.	Acciones prácticas del entendimiento.	Valores personales y formas de trabajo.

#### Acción



Las competencias clave requeridas para cumplir con el objetivo del negocio y para aumentar el caudal de conocimiento de la organización pasa por:

1. Identificar los medios más efectivos para desarrollar las competencias críticas necesarias.
2. Facilitar la sensación/emoción de realización de las metas de trabajo.
3. Facilitar la sensación/emoción de que las actividades realizadas son importantes para la organización y estimulantes para el trabajador.
4. Proporcionar el reconocimiento y el respeto por la aportación realizada a la organización por cada uno de los trabajadores.
5. Comprometerse a la gestión de las personas y a su participación en la toma de decisiones que les afecta desde la vertiente de la responsabilidad.



## El líder de élite

El líder de élite es un líder feliz. Y felicidad es sinónimo de fluir, de gozar “en y con” lo que uno está haciendo. La oblicuidad o el principio de oblicuidad se asienta precisamente en ese contexto de “experiencias óptimas”, en donde “la utilidad” de lo que se hace descansa en el “aquí y ahora”, en lo bueno o en lo malo del momento vivido con plena consciencia<sup>127</sup>.

Un líder feliz es un líder que desarrolla los valores y las fortalezas que le permitirán desempeñar la tarea nada fácil de hacer feliz a la organización mediante las capacidades de dirigir y liderar<sup>128</sup>. Y estaríamos ante el desarrollo de metacapacidades, de virtudes y fortalezas, para la larga travesía de ser feliz más allá de la racionalización o de la justificación de aquellas emociones o circunstancias que molestan o duelen.

El valor o la salud de una organización se cuantifica en tanto que el directivo es feliz en la vivencia cotidiana de su día a día, ya que consigue ir creando una estructura de aprendizaje continuo en el que “gozar” o “fluir” en las tareas que se realizan constituyen en sí mismo un fin y un medio para alcanzar los objetivos empresariales.

Y hablar de metacapacidades de líder de élite implica colocar el “ego”<sup>129</sup> en el lugar adecuado en la interacción con uno mismo y con los demás. El líder de élite es un líder maduro. Y por maduro se entiende todo lo relacionado con saber observar y saber escuchar en el ejercicio de la toma de decisiones. Un líder de élite piensa y reflexiona, comparte criterios y comunica las decisiones con anterioridad a que sean hechos consumados. La seguridad del líder de élite es lo que le convierte en una persona “abierta y elocuente”, “generosa e inteligente” porque cree en los suyos.

127 Reconstruir el día a día desde la dinámica de los afectos que han movido a uno hacia una dirección u otra.

128 “El directivo feliz” de Carlos Herreros de las Cuevas

129 Pilar Gómez\_Acebo, coautora de “Forjadores de líderes”, en donde catorce expertos exponen sus experiencias en la mejora del desempeño y del desarrollo en el liderazgo

Los líderes de élite consiguen aunar la fuerza del trabajo global de la organización hacia una dirección, no tienen problemas a la hora de compartir la autoridad o la toma de decisiones<sup>130</sup> porque creen en el liderazgo compartido. Y para eso, el líder o directivo actual debe ser entrenado en el ejercicio y desempeño de su función directiva, porque ya no es suficiente una formación o desarrollo tradicional sino que precisa un aprendizaje práctico y un feedback rápido y porque un proceso para potenciar y desarrollar al directivo precisa de tiempo. Tiempo para cambiar un hábito, una perspectiva, una creencia o emoción limitadora del potencial o capacidad.

Un directivo, un líder empresarial, debe ser entrenado para optimizar “lo que es” y mediante el aprendizaje de “hacer” aquello que justamente debe aprender. La renovación<sup>131</sup> personal se articula a través del deseo de cambio, de una metodología para realizar el cambio, de disciplina personal o fuerza de voluntad para la toma de decisiones y, por último, de contactar con la complicidad o estímulos positivos de otra persona. Asistir a un cambio en la forma de pensar o interpretar los hechos, romper con los aprendizajes realizados que ya son obsoletos, sustentar el cambio en los valores profundos que uno tiene, gestionar las emociones que generan las acciones...es todo un reto para un líder. Pero es lo que supone pasar de ser directivo a ser un líder de élite, capaz de alienar pensamientos -sentimientos-acción.

Aprender a manejar la incertidumbre y los cambios<sup>132</sup> que supone el nuevo aprendizaje conlleva saber que se está siendo entrenado en el autoconocimiento para alcanzar ser un líder de élite. Una transformación en la que se abordan los valores, las relaciones y la coherencia con uno mismo y con los demás.

---

130 José Manuel Casado, coautor de *Forjadores de líderes* , en donde catorce expertos exponen sus experiencias en la mejora del desempeño y del desarrollo en el liderazgo.

131 Luis Huete, coautor de *Forjadores de líderes* , en donde catorce expertos exponen sus experiencias en la mejora del desempeño y del desarrollo en el liderazgo

132 Viviane Launer, coautora de *Forjadores de líderes* , en donde catorce expertos exponen sus experiencias en la mejora del desempeño y del desarrollo en el liderazgo.

Los líderes deben estar preparados para hacer frente a una planificación estratégica de crecimiento a largo plazo y sostenido en el tiempo, por lo que se precisa que adquieran gran flexibilidad. Todos los miembros directivos de una organización precisan entrar en dinámicas de transformación o aprendizaje ante el reto de la productividad global. Pasar de una situación a otra que se desea equivale a buscar el equilibrio entre las necesidades de las personas y de la organización. Y eso pasa por crear contextos que posibiliten que las personas cambien para que la organización cambie.

El líder de élite es un líder feliz, en equilibrio y armonía interior, en donde se enraíza para la propia motivación personal y profesional y la de los otros. Carlos Herreros identifica la felicidad como una metacapacidad directiva. Una metacapacidad que direcciona al directivo hacia el bienestar, porque comprende las fortalezas y las virtudes que parafraseando a Seligman le hacen ser más auténtico, más él.

Para el autor de “El directivo feliz” existen seis metacapacidades básicas que debe potenciar y desarrollar el directivo:

- Autoconocimiento basado más en la heteronomía que en la autonomía.
- Conocimiento del “otro” como persona y no sólo como miembro de un equipo o grupo.
- Maestría y arte para terminar con cualquier relación, idea o persona desde la cordialidad.
- Aptitud para ver-leer-entender el entorno cambiante e idear estrategias de aprendizaje y adaptación.
- Favorecer la vivencia de situaciones, momentos y estados de fluidez al no perseguir un fin en sí mismo.

## TRANSFORMANDO EL TRABAJO EN UNA ACTIVIDAD DE FLUJO

### El líder de élite

#### Visión



Un ejecutivo se limita a ejecutar y el líder es quien tiene una meta clara y no se detiene hasta conseguirla. El líder es quien se sacrifica y es el que más suda. Las acciones del día a día inciden en que los demás le sigan.

#### Recuerda



- Aprender a escuchar para aprender a dialogar.
- Aprender a formar equipos para el mañana.
- Aprender a dar feedback.
- Aprender a establecer metas claras y desafiantes.
- Aprender a gestionar la preocupación y el estrés.
- Aprender a que la intuición y el entusiasmo sea la clave del día a día.

#### Acción<sup>134</sup>



1. Describir los sistemas a los que se pertenece: familia, empresa, etc.
2. Recordar los momentos en los que se ha experimentado el estado de fluidez en la acción. Evocarlos para buscar la forma de volverlos a experimentar.
3. Describir las fortalezas personales y la relación con las metacapacidades.
4. Recordar momentos positivos de la actividad empresarial, en donde se hayan utilizado las fortalezas y hayan conseguido un estado de bienestar para uno mismo y para los otros.
5. Visualizar o describir la situación óptima o de alto rendimiento.
6. Seleccionar los indicadores que permitan medir el progreso en el desarrollo de las virtudes o fortalezas, la fluidez o el bienestar.

<sup>134</sup> Carlos Herreros plantea estas acciones en el artículo "El directivo feliz" (Coaching para un directivo feliz)



## Preguntas para el “aquí y ahora” de un líder de élite

*No importa que seas un directivo o un trabajador de una cadena de montaje, eso es lo de menos para ser un líder.*

La brújula en el liderazgo de la vida personal y profesional pasa por “querer” tomar la riendas de la propia vida sobre:

- El potenciar lo que uno es.
- El cambiar la actitud o hábito que no está dando el resultado esperado.
- El hacer el trabajo que realmente se ama y con el que se es feliz.
- El crear relaciones sólidas que permitan crecer y desarrollarse.
- El trabajar con inteligencia más que mucho o duramente.
- El gestionar el tiempo en función de las prioridades personales y profesionales.
- El hacer de la comunicación un arte de expresión de fuerza, de gracia y de elegancia.
- La actitud de aprendizaje constante.
- El crear espacios que te hagan ser y sentir la felicidad..
- El futuro de lo que quieres llegar a ser, hacer o tener.

### El “AQUÍ Y AHORA” de un líder



3. ¿De qué te debes desprender para ser más flexible?

4. ¿De qué debes liberarte para ser más estructurado?

5. ¿Qué es lo que actualmente es un problema para ti?

6. ¿Qué te hace considerar que es un problema?

7. ¿Cuáles son las áreas que definen las funciones de tu trabajo?

8. ¿Qué compromiso contigo mismo no has realizado hoy?

9. ¿En qué te gustaría dejar de pensar?

10. ¿Qué éxitos piensas que te están esperando?

11. ¿Qué proyecto te ilusiona?

12. ¿Qué acciones estás realizando para conseguir tu proyecto?

13. ¿Cuándo ha sido la última vez que te has divertido mientras estabas realizando tu trabajo?

14. ¿Qué es lo que no te ves capaz de hacer, tener o ser?

15. ¿Consideras algún aspecto de tu trabajo "duro"?

16. ¿Qué haces para ser más productivo?

17. ¿Qué es hoy por hoy un reto para tí?

18. ¿Te sientes en equilibrio con lo que piensas, sientes y haces?

19. ¿Tienes pactado contigo mismo los acuerdos que consideras importantes para trabajar y vivir "feliz"?

20. ¿Qué acciones te propones emprender con las respuestas que has dado a las preguntas anteriores?





## BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

<i>Allen, David</i>	Sé más eficaz. 52 claves para mejorar tu productividad en tu vida y en tu trabajo.
<i>Alonso Sampedro, Antonio J.</i>	Coaching y EFQ. Una nueva orientación del Business Coaching (Asesco).
<i>Anzorena, Óscar</i>	Maestría personal. El camino del liderazgo
<i>Arenas A., LLacuna J.</i>	NTP744: ¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz `para la prevención.
<i>Bolivar, Cris</i>	Ser un buen líder es más fácil de lo que parece (artículo).
<i>Byrne, Rhonda</i>	El secreto.
<i>Cardon, Alain</i>	Coaching de equipos.
<i>Cardona Labarga, J.M.; Cardona Patau S. y Cardona Patau, A</i>	Liderazgo y gestión por ocho hábitos: del miedo a la confianza.
<i>Covey, Stephen R.</i>	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
<i>Csikszentmihalyi, Mihaly</i>	Fluir.
<i>Csikszentmihalyi, Mihaly</i>	Fluir en los negocios: liderazgo y creación en el mundo de la empresa.
<i>Csikszentmihalyi, Mihaly</i>	Aprender a fluir.
<i>De león, Miguel Ángel</i>	Coaching de PNL. Introducción al juego sistémico.
<i>De saint-Aymour, Joaquin</i>	El efecto mariposa.
<i>Del Prado, Luis</i>	Liderazgo y gestión de personal.
<i>Denton, Derek</i>	El despertar de la conciencia.
<i>Díaz S. y García M.</i>	Forjando líderes: desarrollo de hábitos directivos.
<i>Díez, Alfredo</i>	Coaching para dummies.
<i>Enebral Fernandez, José</i>	La inteligencia y su uso en la empresa (artículo).
<i>Fernández Aguado, J y Aguilar López, J M.</i>	La soledad del directivo.

continúa »»

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

<i>Galpin, Timothy J.</i>	La cara humana del cambio: Una guía práctica para el rediseño de las organizaciones.
<i>Gasall Dapena, José M<sup>a</sup></i>	Coaching y mentoring en el deporte y las organizaciones.
<i>Gilligan, Stephen</i>	La valentía de amar. Principios y prácticas de la psicoterapia de las interacciones del yo.
<i>Goleman, Daniel</i>	Inteligencia emocional.
<i>Goleman, Daniel</i>	La práctica de la inteligencia emocional.
<i>Herreros de las Cuevas, Carlos</i>	El Directivo feliz.
<i>Jiménez Remedios, Juan Carlos</i>	El coaching como recurso frente al acoso moral en el trabajo (artículo).
<i>Kourilsky, Françoise</i>	Coaching. Cambio en las organizaciones.
<i>Kourilsky, Françoise</i>	Coaching: cambio en las organizaciones.
<i>Lara García, Francisco Javier</i>	De la gestión del conocimiento al coaching directivo (artículo).
<i>López, Antonio</i>	La innovación de las personas como objetivo del coaching.
<i>Marina, José Antonio</i>	La inteligencia fracasada.
<i>Maslow, Abraham</i>	El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser.
<i>Maslow, Abraham</i>	El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy.
<i>Milanese R. y Mordazzi Paolo</i>	Coaching estratégico.
<i>Morales, Raúl</i>	La gestión basada en el control da paso a la gestión basada en el coaching (artículo).
<i>Palomera, Joan y González, Irene</i>	Construcción de la organización abierta al aprendizaje.
<i>Peñalver, Ovidio</i>	Emociones colectivas.
<i>Perry, Zeus</i>	Guía completa de coaching en el trabajo.
<i>Punset, Elsa</i>	Inocencia radical.
<i>Romero Ariza, Marta</i>	El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas (Revista de Antropología experimental).
<i>Salanova M. y Schaufeli, W.</i>	El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión.

continúa »»

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

<i>Salanova, Marisa</i>	Psicología de la salud ocupacional.
<i>Seligman, Martin E.P.</i>	La auténtica felicidad: la nueva psicología positiva revoluciona el concepto de felicidad y señala el camino para conseguirla.
<i>Seligman, Martin E.P.</i>	Aprenda optimismo: haga de la vida una experiencia maravillosa.
<i>Serrano Montero, Paz</i>	La utilidad del entrenamiento o coaching en prevención (artículo).
<i>Smart, JK</i>	Coaching y feedback eficaces. Cómo ayudar a nuestros colaboradores a mejorar sus resultados.
<i>Subirana, Miriam</i>	Atrévete a vivir.
<i>Varios autores</i>	El equipo como paradigma de trabajo. Discurso y metáforas en la organización (Conferencia).
<i>Vega Amuchástegui, Azucena</i>	La tarea de los coaches es mirar al futuro y propiciar al esperanza (ASESCO).
<i>Vera Poseck, Beatriz</i>	Psicología positiva: una nueva forma de entender la Psicología.
<i>Vilallonga Elorza, M y Fernández Aguado, J</i>	Progreso directivo y coaching empresarial.
<i>Vilaseca, Borja</i>	¿Es rentable ser ético (artículo).
<i>Villa, Juan Pablo</i>	Manual de coaching: como mejorar el rendimiento de las personas.
<i>Villalonga Elorza, M. y Fernández Aguado J</i>	Coaching directivo y coaching empresarial.
<i>VV.AA</i>	Forjadores de líderes.
<i>VV.AA (Equipo WoNT Universitat Jaume I Castellón)</i>	Posibles actuaciones de los centros de formación en la prevención del burnout y fomento del bienestar psicológico en el trabajo (artículo).
<i>VV.AA (INSHT)</i>	Experiencias en intervención Psicosocial. Más allá de la evaluación de riesgos.
<i>VV.AA (INSHT)</i>	Psicosociología del trabajo.
<i>VV.AA (INSL)</i>	Principios comunes de la Intervención Psicosocial en prevención de Riesgos Laborales.

continúa »»

**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

<i>VV.AA (OPRL Foment del Treball Nacional)</i>	Perspectiva de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas preventivas.
<i>VV.AA (OPRL de Foment del Treball Nacional)</i>	Perspectiva de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos.
<i>VVAA</i>	Hacia un modelo psicosocial positivo:rol mediador de engagement entre el clima y desempeño en seguridad.
<i>Wolk, Leonard</i>	Coaching. El arte de soplar brasas.
<i>Yates, Carmen</i>	La empresa sabia.
<i>Covey, Stephen R.y otros</i>	Primero lo primero.
<i>Miedaner, Talane</i>	Coaching para el éxito.



