



# Coaching, gestión emocional y alto rendimiento

*Sebastián Martín*

Doctor en Veterinaria.  
Entusiasta de la Gestión de Equipos

## #1. Introducción

¿Qué hay en común en cualquier empresa ya sea una gran multinacional o una empresa familiar de vacuno de leche? Efectivamente, que todo lo hacen las personas, lo que denominamos “mano de obra”. Personas que, independientemente de su cargo y posición, siguen un proceso común de desarrollo y en el que la emocionalidad juega una parte esencial. Por otra parte ese desarrollo individual se ve integrado dentro del progreso de un sistema más o menos complejo (un equipo, un departamento, una familia, una asociación, una empresa, un grupo empresarial, etc) que también se va a regir por un proceso similar, y en el que, una vez más la interacción emocional tendrá un papel destacado (Gráfico 1).

Esa interacción emocional, tanto individual como colectiva, va a venir muy influenciada por quien “mande” (el o los jefes), pues en todos los grupos humanos para conseguir algo en común alguien tiene que “mandar” (dirigir/liderar).

La influencia de quien manda es tan grande e importante que no todo el mundo tiene esa capacidad/habilidad para hacerlo y menos para hacerlo bien. ¿A qué se debe este hecho? En mi opinión, a que no se nos ha enseñado a mandar ni en nuestros estudios primarios ni universitarios.

Así, quien se enfrenta a mandar, hace lo que la experiencia le ha enseñado, para bien o para mal, siendo el ejemplo recibido un factor decisivo. Y volvemos dónde partíamos: esta situación es exactamente igual si se dirige/lidera una multinacional o una ganadería, la interacción emocional del jefe marcará en gran parte el devenir.

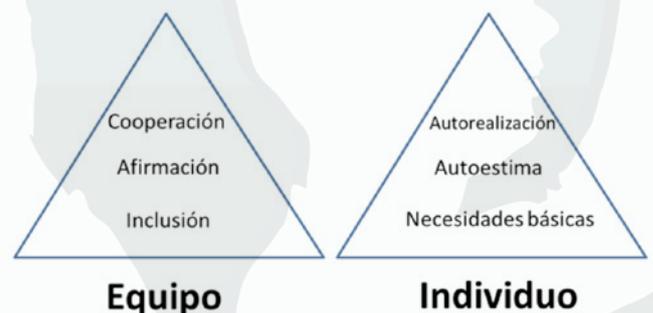


Gráfico 1. Fases del desarrollo individual y colectivo

A nivel de grandes empresas se empieza a prestar gran atención a la preparación de sus mandos. ¿Y qué ocurre en empresas de tamaño inferior como son las ganaderías? A este nivel, sector primario, se habla como mucho de gestión de la mano de obra reducido a contemplar el gasto, cierta planificación de tareas y horarios, y la legislación al respecto; sin embargo, poco se habla de su gestión emocional.

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre la gestión emocional de los recursos humanos en las ganaderías, lo que sin duda nos permitiría mejorar una de las claves de su eficiencia y eficacia.

## #2. La pirámide de Maslow, cuestión de prioridades emocionales tanto a nivel individual como a nivel de colectivo

Independientemente de la cualificación y formación de cada uno de nosotros como mano de obra (todos lo somos), estamos encasillados en algún eslabón de “la Pirámide de Maslow” (Gráfico 1). Por resumir lo esencial de esta teoría, diremos que la persona va subiendo emocionalmente de escalón según va teniendo sus necesidades copadas, y no pasa de un escalón a otro superior mientras las necesidades/prioridades del mismo no las tenga satisfechas. Así, partimos del escalón de las NECESIDADES BÁSICAS: cuando se pasa hambre, frío, sueño, sentimos dolor, etc, no estamos para otras emociones. Una vez copadas, el siguiente escalón sería el de la AUTOESTIMA en el que cada uno necesita sentirse útil en su entorno (amigos, familia, trabajo), ser reconocidos, tener un propósito con el que sentirse a gusto y que sea el motor de su vida. Una vez superado este escalón (desgraciadamente no es fácil en ciertos entornos laborales donde en muchas ocasiones se roza el termino BULLYING) es cuando se puede pasar a la AUTORREALIZACIÓN: la persona está emocionalmente dispuesta a ayudar a los demás que necesitan alcanzar o superar el escalón inferior, la Autoestima.

¿Y cómo podríamos explicar esta pirámide para un colectivo, un grupo, un equipo de trabajo? En mi opinión, esta pirámide de Maslow tendría muchas similitudes a una pirámide describiendo las etapas de evolución de un equipo hasta el alto rendimiento. En este caso, la base de la pirámide sería la INCLUSIÓN como emoción básica. El siguiente escalón sería el de la AFIRMACIÓN (equivalente a la autoestima), en el que cada uno dentro de su equipo intenta “buscar su hueco”, “su pieza de puzzle” engarzada perfectamente con la de los demás. Y finalmente, en el pico de la pirámide estaría la COOPERACIÓN, sinónimo de la SINERGIA.

Cómo ya podreis imaginar, el jefe va a tener una influencia clave tanto a nivel individual como colectiva en el transito a través de los diferentes escalones emocionales de estas pirámides.

## #3. Alguien tiene que mandar (dirigir/liderar): estilos de liderazgo, ¿cuál es el más adecuado?

La gran diferencia entre los que dirigen/lideran, está en el cómo lo hacen, lo que influye en la emocionalidad del grupo y por tanto en su resultado cuantitativo y cualitativo.

Todos los libros de liderazgo indican que el mejor líder debe dominar todos estos estilos (Tabla 1) y tener la habilidad para usarlos correctamente con cada empleado en el momento adecuado. Sin embargo, aunque todo se puede estudiar, aprender y entrenar, cada uno mantiene dos o tres estilos de forma más acusada en dependencia de su carácter, personalidad y experiencia.

En mi opinión, el estilo de liderazgo que mayoritariamente debería ser usado sería el de Facilitador para que tus empleados encuentren el mejor entorno para conseguir sus objetivos, siendo el Coaching la herramienta fundamental a utilizar.

Estilos de liderazgo	Características
<b>Coercitivo</b>	Los jefes dan órdenes y esperan que se obedezcan. Exigen una sumisión inmediata por parte del empleado
<b>Autoritario</b>	El jefe establece un objetivo y presiona para que las personas le sigan. Urge a que le sigan
<b>Paternal</b>	El jefe asume una actitud de “las personas primero”. Crean armonía y lazos emocionales. El beneficio es una feroz lealtad. Efecto positivo en la comunicación. Son maestros en construir la sensación de pertenencia a un equipo.
<b>Democrático</b>	El jefe deja que los empleados participen en la toma de decisiones. Construyen un consenso a través de la participación
<b>Marcadores de pautas</b>	El jefe establece unos estándares de rendimiento elevados. Esperan obtener la excelencia y el autogobierno
<b>Facilitador</b>	El jefe se centra en el desarrollo personal y profesional de los miembros de su equipo delegando funciones pero no la responsabilidad de las posibles consecuencias

Tabla 1. Definición de cada estilo de liderazgo

# DOSSIER GESTIÓN

## #4. El coaching, la gestión emocional y el alto rendimiento: camino hacia la excelencia

¿Qué es el coaching? “Es un proceso no directivo (desarrollado por el Coach), creativo, de reflexión y autoaprendizaje (por parte del Coachee), que contribuye a que las personas y los equipos maximicen su potencial, descubriendo objetivos relevantes y encontrando y eliminando por sí mismos las interferencias e impedimentos que hasta ese momento les separaban de éstos”.

Así, esta metodología se centra en las posibilidades de futuro y no en los errores del pasado. Para su desarrollo eficaz es necesario una correcta gestión emocional entre ambos, Coach: jefe facilitador y Coachee: empleado, desarrollando un entorno de confianza, sinceridad y honestidad (Gráfico 2) dónde la jerarquía de paso a la facilitación, el poder tenga menor peso que la autoridad reconocida, la culpa ceda ante la autocrítica honesta, la interpretación y el prejuicio se rindan al hecho y la motivación interna predomine sobre la externa.

El Coaching se desarrolla tanto en sesiones formales como en el día a día a través de reflexiones honestas mediante las que se pretende fomentar la conciencia y la responsabilidad del Coachee para que pueda tomar decisiones basadas en su propio criterio y no en el juicio/prejuicio de los demás e incluso de sus propios prejuicios (“imposible, esto no soy capaz”, “no lo voy a intentar pues ya sé que no puedo”, ...). Así, pretende recuperar la conciencia sobre los “hábitos que asumimos inconscientemente imposibles” y que lastran el rendimiento para transformarlos en “hábitos conscientemente posibles”.

Ese desarrollo del Coachee permite al jefe facilitador acompañar a su equipo hacia un estado delegativo. Delegar no es sencillo y tampoco nos han enseñado cómo hacerlo



Gráfico 2. Atmósfera emocional necesaria entre jefe (coach) y empleado (coachee) para la realización eficaz del Coaching

bien: “Tengo que delegar” típica frase cuando hablas con algún jefe que va desbordado. Seguramente sea así y lo necesite él, su equipo y su organización urgentemente, pero ¿lo desea realmente?, ¿está dispuesto a asumir la responsabilidad de esa delegación? Si las respuestas son Sí, entonces tendrá que preguntarse ¿qué funciones delegar? ¿a quién? ¿cuándo?

La Delegación bien realizada permite al jefe facilitador poder desarrollar otras funciones más circunscritas a sus responsabilidades y a los empleados su desarrollo personal y profesional al poder enfrentarse a nuevas tareas que le motivarán y retarán, sintiéndose más partícipe y comprometido con su puesto de trabajo y organización. Se incrementa así el nivel emocional de Autoestima individual y de Afirmación a nivel grupal (Gráfico 1). Ello permitirá que varios miembros del equipo pasen incluso al nivel de Autorrealización y Cooperación (sinergia), siendo el grado ideal pues unos ayudan al crecimiento de los demás sin necesidad de recibir nada extra a cambio: es parte del salario emocional que el jefe facilitador puede hacer ver percibir a sus empleados.

Trabajando en dicho estatus emocional no cabe duda que se alcanzan resultados sobresalientes como Equipos de Alto Rendimiento, caminando hacia la Excelencia (hacer muy bien lo correcto continuamente).

## #5. Bibliografía y lecturas recomendadas

Empieza con el porqué cómo los grandes (Gestión del conocimiento) (2018) Simon Sinek

La vida es venta (2018) Inés Torremocha

El pequeño libro de la influencia y la persuasión (2017) Javier Luxor

Ganar y Perder (2015) Vicente del Bosque

Efecto Sinergia. Coaching de Equipos y Sistemas (2014) Gorka Bartolomé

Manual de Coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas (2014) Juan Pablo Villa y José Ángel Caperán

What makes a leader. Cómo ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa? (2014) Daniel Goleman

Finding the balance between coaching and managing (2014) Jack Zenger & Joseph Folkman

Neurociencia, empresa y marketing (2013) Lucía Sutil

Leadership and the one minute manager (2013) Ken Blanchard, Patricia Zigarmi & Drea Zigarmi

El método Obama (2013) Rupert L. Swan

Autocontrol (2012) Kelly McGonigal.

Are you a good boss-or a great one? (2011) Linda A. Hill & Kent Lineback.

Me nombraron jefe. ¿Y ahora qué hago? (2010) Rodolfo Nabhen

Coaching (2009) John Whitmore

El factor humano (2009) John Carlin

10 pecados capitales del jefe (2008) L. Farache

Las reglas del trabajo (2007) Richard Templar

Dirección asistida (2006) José Manuel Casado

Las 12 habilidades directivas clave (2006) Antonio Valls

El líder con vocación de servicio. Cómo fomentar un equipo creativo, fomentar una magnífica moral y mejorar los resultados (2003) James A. Autry

Las claves del talento. La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano (2002) Pablo Cardona