

## **Gestionando la CONFIANZA desde el Coaching Organizacional como medio de prevención de conflictos**

Autoras: Valeria P. Schiavo y Andrea López

*La técnica y la tecnología son importantes,  
pero incorporar la confianza es la cuestión clave de la época.  
Tom Peters*

Entendemos que la empresa familiar encuentra en el Coaching Organizacional un valioso aliado en la prevención y resolución de conflictos.

¿Qué es el Coaching Organizacional? Es una disciplina que trabaja con personas, grupos, equipos y organizaciones de todo tipo. Su objetivo es generar cambios en la forma de actuar, de relacionarse y comunicarse de las personas. Considera a la organización como una red de conversaciones y a su efectividad en la comunicación como determinante de su éxito o su fracaso.

Asume que la clave de la productividad de los miembros de una organización son las competencias conversacionales, entendiendo por tales a la manera de escuchar, pedir, ofrecer, fundamentar opiniones, dar y recibir feedback, formular y cumplir promesas.

¿De qué manera contribuye el Coaching Organizacional a la prevención de conflictos en las organizaciones? A nuestro criterio, creando, fomentando y fortaleciendo la confianza.

¿Pensó alguna vez cuáles deberían ser las características de una organización para que el diálogo, la consideración de las diferencias y el acuerdo fueran la regla, y los conflictos fueran la excepción? Posiblemente estaríamos de acuerdo en pensar en organizaciones en las que la información se comparte abiertamente, los errores se consideran como parte del aprendizaje, la responsabilidad y el compromiso son la regla, la cultura es innovadora y creativa, priman la lealtad, la transparencia y la sinceridad, se conversa con respeto y autenticidad aún sobre los temas más difíciles.

Podríamos englobar estas características en un concepto: CONFIANZA.

Coincidimos con Stephen M.R. Covey, quien, en su obra “El factor confianza” [1], señala que la confianza depende de dos cosas: carácter y competencia. El carácter comprende la integridad, las motivaciones y las intenciones con las personas. La competencia comprende las capacidades, las habilidades, los resultados y la trayectoria.

La confianza existente entre los miembros de una organización determina dos resultados: la rapidez y los costos. A mayor confianza, mayor rapidez y menores costos. A menor confianza, menor rapidez y mayores costos. Señala también que tiene directa influencia en el valor accionario, en el nivel de ventas

y beneficios, en la innovación y la lealtad de clientes, proveedores y empleados.

Concluimos, entonces, que no se trata solamente de prevención de conflictos, sino también de productividad y beneficios económicos.

El Dr. Rafael Echeverría en su obra “La empresa emergente” [2] señala que la generación de confianza está fuertemente asociada a la habilidad para comunicarse con otros.

Las competencias conversacionales son una herramienta fundamental en la generación de confianza en las organizaciones. Entendemos como primordiales las siguientes:

- Escuchar efectivamente: Escuchar al otro intentando entender sus pensamientos, sentimientos, experiencias y punto de vista. Escuchar con los oídos, con los ojos y con el corazón.  
Peter Druker, reconocida autoridad en dirección de empresas, en un artículo publicado en “Harvard Business Review” exponiendo sobre las prácticas de los ejecutivos eficaces, concluye “*Voy a añadir una práctica extra. Es tan importante que voy a elevarla a la categoría de norma: escuchar primero, hablar al final*”. [6]  
Sentirse escuchado y comprendido influye en la confianza que nos inspiran e inspiramos en los otros.
- La veracidad al informar: Informar significa proporcionar hechos y/o datos que dan cuenta de realidades comprobables. La veracidad de la información alimenta la confianza y aumenta la posibilidad de operar efectivamente. Cuando la percepción del otro es que la información brindada es incorrecta, no está debidamente constatada o es incompleta, se va generando una sensación de desorientación que va socavando la confianza.
- Solidez en las opiniones: Las opiniones vertidas serán consideradas confiables por los demás en la medida que estén fundadas, es decir, cuando los interlocutores pueden apreciar en qué se ha basado la conclusión.
- Saber dar y recibir feedback: Saber dar y recibir opiniones, debidamente fundadas y orientadas al aprendizaje, sobre determinados comportamientos. Es importante generar el contexto adecuado y tener presente el compromiso con el aprendizaje mutuo.
- Honrar los compromisos: Para alcanzar la impecabilidad en el cumplimiento de los compromisos, es importante desarrollar las competencias de pedir, ofrecer y hacer promesas. Algunas personas no saben o no se atreven a pedir u ofrecer, o lo hacen en forma inefectiva, generando re-trabajo y produciendo desaliento.  
Una vez que una petición o una oferta son aceptadas, constituimos una promesa. Aprender a manejarse con impecabilidad en la constitución y

cumplimiento de las promesas es determinante en el desempeño de las organizaciones y en el aumento de su productividad.

- Manejo de las diferencias: Cada persona tiene su propia mirada de la realidad, dependiendo de diversos factores, como su biología, su historia personal y social y su posición. Frente a una determinada situación, además, cada uno puede tener distinta información, distintos intereses u objetivos. Integrando todas las miradas, valoraremos las diferencias como enriquecedoras de un resultado superador. A través del juego de la indagación y de la exposición productiva, se genera una conversación efectiva, donde todos se escuchan con interés y respeto, y desde el convencimiento de que todos aportarán valor al resultado final.
- Gestión de las emociones: De acuerdo a la emocionalidad prevaleciente en un individuo, en un equipo de trabajo o en una organización, las acciones que se emprendan serán diferentes. Las conversaciones pueden incidir directamente en la emocionalidad individual y del equipo de trabajo, y por ende en las acciones que se emprenden y en consecuencia en los resultados. La confianza requiere de un ambiente donde prevalezca la emocionalidad positiva.
- Temas inconversables o conversaciones difíciles: En toda conversación existe una brecha entre lo que las personas piensan y lo que dicen. Cuando esta brecha se acrecienta, sucede que aspectos muy importantes de lo que se piensa, aspectos que comprometen el quehacer conjunto de la organización, son callados. En una organización en la que esto acontece, sus miembros pronto aprenden a desconfiar de lo que se dice, dejan de escucharse y de conectarse. La generación de confianza requiere identificar estos temas, conversarlos y aprender a tomar medidas para que no vuelvan a surgir.

La confianza permite que la organización APRENDA.

Siguiendo el artículo del Dr. Rafael Echeverría “Coaching Organizacional: Herramientas de aprendizaje organizacional” [3], entendemos por aprendizaje la capacidad de auto-transformación de un individuo u organización, de manera de asegurar su viabilidad y expandir su capacidad de acción efectiva y sus posibilidades de éxito. Si deseamos producir aprendizaje organizacional éste deberá traducirse necesariamente en el cambio de las acciones de sus miembros. Si los individuos no cambian su manera de actuar, tampoco se modificará el actuar de la organización.

En el caso de las empresas familiares, además del desafío constante de mantener el equilibrio entre los tres ejes que las componen: empresa, familia y propiedad, enfrentan sistemáticamente distintos retos en cada una de sus etapas de vida (profesionalización, sucesión, confusión de roles, entre otros).

En este entorno, y para garantizar la fluidez de la confianza, la figura de los líderes debe acompañar estos cambios.

Deberán contar con competencias técnicas propias de su actividad (oficios, profesiones, etc.), pero fundamentalmente competencias genéricas, que incluyen las competencias conversacionales, capacidad de trabajo en equipo, apertura frente a los errores, pensamiento crítico, liderazgo, entre otras.

Deben ser capaces de generar espacios de trabajo de autonomía responsable, ser líderes de líderes, favorecer el desarrollo de la iniciativa y proactividad de todos los miembros de la organización.

En muchos casos, lo reseñado implica un cambio cultural profundo en las organizaciones. Vemos en el Coaching Organizacional una disciplina que brinda herramientas para atravesar con éxito estos procesos de cambio.

[1] Covey, Stephen M.R., *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*, Primera Edición, Paidós, Buenos Aires, 2008.

[2] Echeverría, Rafael, *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*, Octava, Granica, Buenos Aires, 2011.

[3] Echeverría, Rafael, *Coaching Organizacional: Herramientas de aprendizaje organizacional*, Newfield Consulting, 1998.

[4] Senge, Peter, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Sexta, Granica, Buenos Aires, 2010.

[5] Poza Valle, Ernesto, *A la Sombra del Roble. La Empresa Familiar y su Continuidad*, Primera Edición, Editorial Universitaria para la Empresa Familiar, Ohio, 1995.

[6] Drucker, Peter, What makes an Effective Executive, Harvard Business Review, junio 2004