# Traducción Coaching de equipo y cultura de empresa

*Texto elejido del libro de Alain Cardon, Coaching de Equipos, traducido por Ana García Bertrán, Ediciones: Gestión 2000.com*

---

## Coaching de equipo y culturas de empresa

**Cuando un coach de empresa acompaña a una persona, debe tener en cuenta, casi obligatoriamente, la personalidad del cliente. Este «carácter» 0 personalidad determina la naturaleza dei trabajo, su ritmo, su intensidad, la naturaleza de los objetivos y muchas veces, la calidad de la relacién.**

**De forma un poco diferente, pero en otra dimensión, este parametro muy «particular» o de identidad existe también en el coaching de equipo. Concierne a la cultura del equipo cliente. El equivalente a la personalidad de un individuo es, efectivamente, a nivel de un equipo, su cultura. Cada equipo, según su historia específica, elabora por su origen y su experiencia un conjunto coherente de creencias compartidas, de comportamientos colectivos, de modos operativos, de expresiones lingüísticas, de usos y costumbres que, a priori, le diferencian de todas las culturas deI mundo.**
**Este conjunto coherente y observable es la cultura.**

En el marco de la definición de competencias del coach de equipo, para que pueda servirse de todos los instrumentos disponibles, de sus medios estratégicos o puntuales, conceptuales y operacionales, es indispensable que comprenda lo que hace la especificidad del cliente. Tiene que disponer de los medios de una primera reflexión sobre la propia naturaleza de lo que determina la identidad o la cultura de un equipo.

## Identificar la cultura del equipo

Para tener acceso a la cultura de un conjunto, equipo o empresa, de forma relativamente directa, algunas veces basta con escuchar lo que dicen los «antiguos». Los cuentos y leyendas sobre la época «heroica» de creación y de los primeros afios del sistema, de lo que se llama los mitos fundadores, son densos en ejemplos y ponen de manifiesto las creencias y los valores fundamentales, las estrategias de éxito y de fracaso, los perfiles positivos y negativos. Estos suelen estar presentes y activos incluso varios afios después, gracias a la cultura deI sistema.

En la medida que el papel de un coach de equipo consiste en acompafiar un sistema en su evolución teniendo en cuenta su identidad colectiva espedfica, es preciso cons tatar la necesidad de tener en cuenta la cultura determinada deI sistema.
Como en el casa de una persona, un coach de equipo sera tanto mas eficaz cuanto mas comprenda y respete la coherencia del sistema que acompafia, hasta el punto de apreciarlo, incluso de amarlo, por lo que es.

En ellenguaje corriente, el concepto de cultura de empresa se utiliza mucho, algunas veces en el mal sentido. Muchas personas y empresas, por ejemplo, hacen referencia a ella para valorar una u otra cualidad colectiva que se atribuyen.
Superficialmente, a menu do se trata de describir un tipo de comportamiento general, «relajado» o formaI, un tipo de comunicación privilegiada, oral o escrita, un tipo de relación, jerarquica, paritaria o en forma de red, e incluso un proceso de decisión, centralizado, consensuado o delegado.

Muchas veces, los modelos de comportamiento que «describen» una· cultura de empresa, no implican una coherencia del conjunto, ya que no reposan en un estudio detallado de la cultura en cuestión. Por otra parte, las personas menos aptas para definir una cultura son, sin duda, los miembros del sistema social que la vehiculan: no es fácil comprender realmente un conjunto del que formamos parte.
Frecueritemente, estas descripciones parciales subrayan las dimensiones positivas de una u otra cultura, sin subrayar que toda calidad expresa un límite intrínseco, que todo conjunto sólido y coherente, por definición, excluye al mismo tiempo un potencial. La historia parece demostrar, sin embargo, que toda cultura fuerte, incluso dominante, tiene dificultades para sobrevivir a la prueba del tiempo. La seguridad engendra el conservadurismo. La evolución de la historia parece dar prioridad,justamente a las culturas flexibles y múltiples, capaces de ser cuestionadas y de evolucionar.

Por tanto, más allá de las imágenes parciales, incluso por lo que se refiere a las culturas de equipo, suele haber un deseo de comprender, de explicar o de valorar una parcela real. Hay sobre todo una comprensión intuitiva de que una empresa puede vehicular, a través de sus medios, un conjunto importante de creencias y de comportamientos colectivos que pueden afectar a su éxito, incluso a su existencia.
Hay, por ejemplo, culturas llamadas dinámicas, incluso «eficientes», y otras que se perciben como rebasadas o «arcaicas». Nos parece importante, por lo tanto, analizar este tema. Asimismo, también es importante formalizar la reflexión sobre las culturas de empresa; y tal vez, incluso insertarlas en un

contexto histórico o evolutivo.
En un primer momento y para no apartamos del objeto de este libro, reduciremos el alcance de nuestro campo de observación a un conjunto más reducido: el de un equipo, y más concretamente, el de un equipo de dirección.

La práctica demuestra que esta reducción no es restrictiva: suele existir una correspondencia importante entre la cultura de un equipo de dirección y la del sistema más amplio que dirige.

## Cuatro perfiles culturales

Uno de los factores determinantes del perfil «cultural» de un equipo de dirección es la presencia mayoritaria de un mismo tipo de personalidad entre sus miembros, sobre todo si este «perfil mayoritario» está sostenido por el de un líder o «jefe» carismático y confirmado por los antecedentes del rendimiento del equipo.

Esta concentración de un mismo perfil psicológico, que influye en su posición jerárquica y al mismo tiempo, impone a la minoría sus valores y creencias fundamentales, un estilo de acción y de comunicación, un modo operatorio y una cultura activa y colectiva.

Poco consciente de su difusión, este proceso de «inundación cultural» incluye en el seno de un equipo de dirección, un conjunto de creencias fundamentales y de comportamientos al mismo tiempo coherentes, dinámicos y restrictivos, sobre los cuales reposan el potencial y los límites operacionales del sistema colectivo.

Los perfiles culturales de equipos o de empresas pueden resumirse por medio de una tipología simple, constituida por cuatro cuadros representativos de cuatro culturas colectivas claramente diferenciadas. El rasgro un poco forzado permite diferenciar modelos culturales más sutiles, que en la realidad se encuentran más o menos mezclados.

## La cultura institucional

Es la cultura más tradicional y la más directiva. En su seno, las reglas y los procedimientos la llevan a las relaciones. Está basada en la presencia central de uno o varios miembros antiguos e influyentes, más bien distantes, introvertido s y solitarios. El modo comportamental es formal y la relación es sobre todo jerárquica. El trabajo es individual, silencioso, concentrado y los procedimientos están bien defmidos y respetados.
El equipo está, más bien, centrado en la concepción y el desarrollo de la calidad técnica del producto. Reina la producción y si el marketing está limitado, la notoriedad del producto o de la marca puede sobrepasar las fronteras mediante el boca oreja, en el seno de círculos limitados de conocedores o de especialistas.

La confianza y la confidencialidad reinan en este tipo de equipo en el que hay poca comunicación superflua. El poder se comparte poco, lo cualsuele plantear problemas en los períodos de sucesión, en caso de acercamiento a los socios o de fusiones. En estas organizaciones relativamente clásicas, los recursos se gestionan con parsimonia, la innovación es lenta y las tradiciones perduran.

Salvo «grandes-concentraciones» ocasionales, las reuniones de equipo son raras, y cada uno prefiere abordar sus preocupaciones directamente y en privado con el líder que maneja todos los hilos y hace el seguimiento de todos los proyectos.

Este modelo de equipo se corresponde con las empresas familiares, dinásticas y tradicionales, a menudo provinciales o rurales, altamente especializadas en segmentos elitistas o muy limitados. Las cualidades de este tipo de empresa se basan en unos valores tradicionales que viven activa y cotidianamente. Principalmente centradas en la calidad irreprochable de sus productos, estas empresas cultivan la fidelidad a largo plazo tanto con sus clientes como con su personal y esperan recibir lo mismo a cambio.

Estas empresas y sus directivos cumplen su palabra, respetando sus contratos y los plazos, incluso si a veces son un poco largos, y practican una política social relativamente justa, aunque a veces con un estilo un poco paternalista y en el extremo, un poco feudal.

## La cultura tecnológica

Esta cultura es mucho más interactiva e informativa. Se caracteriza por una fuerte creencia en los conceptos que se enseñan en las grandes escuelas (de Francia) y en las universidades (en EE.UU.). Se basa en la presencia de numerosos expertos, de formación más bien matemática y tecnocrática. Su enfoque del mercado es más sistemático, categórico y competitivo, desplegando, muchas veces, estrategias que se juzgarán defensivas, incluso agresivas.

Los valores y creencias fundamentales de esta cultura están basados en las teorías newtonianas y cartesianas y en los métodos de producción y de distribución desarrollados a partir de la revolución industrial. Este marco de referencia ha dominado, durante mucho tiempo, la creencia popular en su descripción del perfil del joven cuadro ambicioso y dinámico (con los dientes largos), como el del «cuadro» eficiente.

Los modos operativos están centrados y fundamentados en el control y el seguimiento de los procesos operacionales, de fabricación, de información, de las finanzas, de las agendas y del tiempo, del mercado y del personal. Las relaciones se rigen por la necesidad de recoger, intercambiar, analizar y difundir la información. Actualmente, las decisiones siguen, sobre todo, una lógica financiera.

Las reuniones son pletóricas y están dominadas por la presentación en serie de «transparencias» o en «Power Point» detallando una información que pretende ser objetiva. El objetivo de cada uno es presentar, por turnos, una experiencia personal y sin fallos que propicie una decisión o imponga un punto de vista. En estas reuniones centradas en las operaciones, los intercambios dominantes son informativos, normalmente de forma convincente, incluso agresiva. Más que centrarse en los intercambios reales, existe un acuerdo colectivo que permite poner en práctica un enfrentamiento verbal, una discusión en el seno de la cual el contenido real de la misma no sirve más que de forma accesoria en la escalada competitiva. Lo importante no es, necesariamente, poner en práctica una idea eficiente, sino más bien, saber quién va a ganar la discusión en el equipo. Las cualidades de estos equipos les permiten producir y distribuir productos de consumo corriente a una población de masa, al mejor precio. Por lo tanto, han permitido y siguen permitiendo, el acceso de una mayoría de la humanidad a los productos de primera necesidad de la vida cotidiana. Manifiestan más dificultades para ofrecer servicios más concentrados o cualitativos que responderían a necesidades más específicas o individualizadas.

Este modelo de equipo corresponde a las personas y empresas obsesionadas por el crecimiento, la competición y el aumento de sus fracciones de poder y de mercado hasta poder imponer sus condiciones alcanzando una posición dominante, incluso monopolista. Las empresas de cultura tecnológica tratan, muchas veces, de ir un poco por delante de sus competidores y del mercado, mediante estrategias centradas en innovaciones, algunas veces futiles. De la misma forma, pueden decir mucho del desarrollo de una demanda artificial basándose en los efectos producidos, muchas veces, por un marketing agresivo.

## La cultura humanista

Es la más participativa o relacional y está basada en la presencia influyente de extrovertidos acogedores, empáticos, carismáticos, amables, seductores y comunicativos. Se basa también en los valores y creencias heredadas de la revolución psicológica y humanista, incluso en ideales sociales.

El trabajo en estos equipos suele ser colectivo y las responsabilidades compartidas. El intercambio, la concertación, la comunicación, la búsqueda de un consenso, el respeto de las diferencias y la diversidad, priman sobre toda dinámica competitiva o solitaria. Las relaciones deben ser amables y transparentes. La amistad casi puede erigirse como principio operacional.

Lado negativo, las preocupaciones son sociales, algunas veces superficiales o «políticas», centradas en el intercambio y la negociación entre personas representantes de «clanes» más o menos oficiales e influyentes en busca del consenso o compromiso. Las relaciones suelen estar regidas por la pertenencia a diferentes redes históricas que coexisten en el seno de equilibrios sutiles, pero determinantes en la gestión de las acciones profesionales y de la carrera profesional de cada individuo.

Este modelo corresponde a las empresas más dedicadas a servicios, que cuidan su imagen pública y tratan de que sea «seductora» y además, a través de su marketing tratan de presentar un ideal humanista o social, muchas veces en beneficio de su personal.

Para sostener esta imagen, despliegan, algunas veces en vano, toda una batería de medios en forma de ventajas indirectas y para asegurar la satisfacción, la comodidad y la fidelidad de sus tropas, algunas veces, paradójicamente, en nombre de un mejor servicio al cliente.

Obviamente, sus reuniones son numerosas y normalmente poco eficaces. Lo más importante es la participación y la búsqueda de consenso, no lo directivo y lo empático, el compartir y el respetar. La realidad concierne, normalmente, a luchas de poder centradas en el reparto de un pastel percibido como limitado.

La calidad de la comunicación en el equipo y el interés por integrar a cada uno de sus miembros, parte de un buen principio de desarrollo del potencial del individuo y del compromiso de cada uno con el esfuerzo colectivo. Lamentablemente, hay que constatar que lo que se gana en este campo, suele perderse en reactividad y rentabilidad financiera.

## La cultura de red

En la actualidad es la más interesante, por sus creencias que parecen reposar en la revolución social facilitada por las nuevas tecnologías de la información. Esta cultura es activa y reactiva al mismo tiempo y además es delegadora.

Está basada en la presencia dinámica de varios hombres y mujeres de terreno y de acción, independientes, ardientes, creativos y adaptables, algunas veces sanguíneos o coléricos, que funcionan constantemente como emprendedores-pendencieros en busca de resultados y de gratificaciones personales inmediatas. Para los «electrones libres» característicos de estos equipos constantemente bajo presión, los plazos son cortos, los medios y largos plazos no existen.

El trabajo se efectúa con urgencia, los horarios son adaptables y el personal tiene que estar muy «comprometido» personalmente. Muchas veces incluso se interesa por los resultados y puede llegar a ser expulsado si no ha partido hacia otro proyecto personal, o tiene unos horizontes más prometedores.

Las reuniones en el seno de estos equipos parecen maratones sobre el terreno deportivo, en donde las reglas del juego y los entornos siempre son indefinidos. El lugar, los participantes, los temas, los objetivos, e incluso las decisiones, cambian de una reunión a otra. La cultura resueltamente verbal y creativa no es un obstáculo para los métodos directivos que le permitirían una mayor eficacia o un resultado más mensurable. Las reuniones son más bien foros relativamente desestructurados en los que los intercambios permiten un reparto creativo sin límites y por lo general, sin resultados bien previsibles ni mensurables.

En estos equipos, que funcionan como esponjas que quieren absorber todas las múltiples influencias de su entorno, la gestión por crisis sucesivas obliga a cuestionarse constantemente las decisiones, la estrategia, tanto del producto como del perímetro de la empresa.Este contexto cultural de lucha continua y creativa para un desarrollo rápido en un contexto de supervivencia, se corresponde, por lo tanto, con el ideal actual de las empresas de la «nueva economía» en expansión fulgurante o explosiva, cuyo modelo más reciente es la «start-up», y a un nivel más militar, la red terrorista Al Quaeda. Obviamente, este modelo de equipo y de organización en red no es totalmente inédito. Su existencia más limitada es moneda de cambio en numerosas pequeñas empresas, de confección o de comida rápida, por ejemplo, desde hace algunas décadas. Este tipo de cultura también es típica, desde hace tiempo, de los equipos formados por «chicos de oro» especialistas del parquet, que consumen, queman, grandes cantidades de adrenalina en el exacerbado mercado de los flujos financieros mundiales.

La empresa de red a nivel internacional es, por otra parte, el modelo de origen de la CNN que revolucionó el mundo de la información hace ahora más de veinte años y de varias empresas organizadas en franquicias del tipo de McDonald'S.Lo que es inédito es la explosión del modelo de la «start-up» en el seno de nuestra sociedad, como una nueva opción frente a los otros modelos influyentes, sobre todo entre los jóvenes de menos de treinta años. A pesar de que muchas empresas más tradicionales, tecnológicas o humanistas, sufren, en la actualidad, al constatar que han obtenido una prórroga de varios años, nuestro futuro profesional y político ya no será el mismo por razones sociológicas y psicológicas.

El modelo de organización en «red» del estilo «start-up» existe para desequilibrarnos, para ocupar el lugar que se le presenta como una opción posible, para influir en todas las empresas y sistemas organizacionales después de demasiado tiempo de estar demasiado seguros de sus verdades culturales. A pesar de sus sinsabores, la «nueva economía» está ahí para provocar reflexión, búsqueda, decisión y evolución en el seno de todos nuestros equipos de dirección.

Entre las cualidades del perfil cultural del equipo-red, nosotros destacamos su capacidad para crear espacios de responsabilidad y de delegación en un enfoque muchas veces paritario y descentralizado, que permite estrategias reactivas, innovadoras y muchas veces, muy próximas al cliente o al terreno. Resulta que un cierto número de estas características son las alabadas o buscadas, al menos verbalmente, por las empresas que presentan los criterios culturales de tipo humanista o tecnológico

Click aquí para más información sobre nuestra escuela de formación Metasysteme Coaching sistémico presencial en español