

Tras dar por terminada su carrera como periodista en RTVE y EITB, Azucena Vega estrenó, según sus propias palabras, su versión 2.0 al certificarse como *coach* profesional por la International Coach Federation y fundar la empresa Coaching Estratégico, pionera en el entrenamiento empresarial en el País Vasco. Desde entonces ha impartido 5.000 horas de entrenamiento a directivos y equipos de todos los sectores. El *coaching* (literalmente, “entrenamiento”) empresarial consiste en un proceso de acompañamiento, apoyo y mejora que trata de extraer de las personas, los equipos y las organizaciones su máximo potencial, tanto en el logro de sus objetivos como en el plano de su equilibrio y bienestar.



“La primera obligación de un jefe es no desmotivar a su equipo”.

Azucena Vega

¿Qué es realmente un equipo? ¿Qué elementos son necesarios para que exista, funcione y merezca ese nombre?

Un equipo es una energía colectiva puesta al servicio de un objetivo transpersonal muy superior al alcanzable con la suma de las partes. Para hablar de equipo todos los participantes han de estar orientados-alineados (yo diría ilusionados) hacia el logro de una meta trascendente que si bien tiene su reflejo en indicadores concretos (mayor producción, beneficio, reconocimiento, internacionalización o lo que fuera) está inspirada por una misión, una visión y unos valores, como la contribución, la mejora de la humanidad, la erradicación de la enfermedad o la pobreza, la aportación singular o el sentido último (1).

¿Es posible un equipo sin líder? ¿El liderazgo puede compartirse?

El *management* internacional del último siglo ha estudiado largamente esta cuestión sin alcanzar consenso. Cuando se desea honestamente que un equipo funcione todos sus componentes han de dar lo mejor de sí mismos al margen de la jerarquía, y comportarse como un conjunto de talentos sumando exponencialmente para lograr resultados excepcionales. En este sentido, un gerente integrado en un equipo de trabajo tiene una voz y un voto idéntico al de otro participante sin rango. En la base del concepto “equipo” se asienta la horizontalidad: todos participamos, todos aportamos, todos nos esforzamos, todos respetamos la diferencia, todos conocemos la estrategia empresarial, todos practicamos el compromiso y la lealtad.

Respondiendo a su pregunta, cabe matizar la diferencia entre un líder y un facilitador. En todo equipo que se reúne debe existir uno o varios facilitadores que propicien la circularidad de la energía, la participación en la

toma de decisiones, y las discrepancias respetuosas que un aporten valor añadido. Por último, según Sabino Aycarán (Catedrático de Psicología Social de la UPV y uno de mis supervisores), no se puede hablar de equipo si no hay un liderazgo compartido (2).

¿Existe una fórmula para sacar el máximo rendimiento de un equipo que pueda aplicarse de forma generalizada?

La vida no es una fórmula exacta, las organizaciones son sistemas tan vivos como las plantas y las personas tan singulares como cada estrella del firmamento.

Una de las diferencias sustanciales entre la consultoría y el *coaching* es que los entrenadores (*coaches*) trabajamos con una metodología artesanal: persona a persona, equipo a equipo, organización a organización en la aproximación al desafío único de cada caso.

Yo desconfiaría de una persona que afirma tener la fórmula mágica que asegure el máximo rendimiento de cualquier equipo.

En mi opinión, no existe una fórmula infalible, sin embargo, le diré algo: creo en el trabajo, en la perseverancia y en el optimismo como condiciones necesarias aunque no suficientes para alcanzar el éxito de un equipo. Algunos factores más escurridizos e inaprensibles tienen que ver con la comunicación entre los participantes, entendiendo por comunicación una apertura honesta a los demás, una confianza en su bondad, una escucha de calidad, la práctica de la asertividad, un respeto a prueba de bombas, y quizá la capacidad de mirar al futuro y sembrar esperanza (3).

¿Qué importancia debe tener el líder del equipo a la hora de “gestionar los egos” de sus miembros?

El primer ego que debe gestionar cada per-

sona es el propio. Por mi trabajo con líderes empresariales, políticos e institucionales tengo la sensación de que su ego está un poco más inflado que el del resto de los mortales. La lógica indica que al encontrarse en posiciones de poder tienden hacia la autocomplacencia –amiga íntima del ego– foso en el que es fácil caer aun cuando se esté alerta.

Si el responsable de un equipo se propone seriamente gestionar su ego y ponerlo al servicio de la organización, de los objetivos y del desarrollo de las personas, los demás lo captarán a un nivel y con el tiempo irán asumiendo ese modelo referencial. En los equipos, como en las familias, impactan más los hechos (los comportamientos y las actitudes) que las palabras.

Si no hay una gestión de egos, en realidad no tenemos un equipo, tenemos una caja de grillos, una orquesta de solistas, un caos (4).

¿Debe existir un término medio entre el equilibrio de los egos y la potenciación de los talentos y aptitudes personales?

Considero el talento personal como un don divino. En mi trabajo como entrenadora de profesionales de todos los sectores lo básico es preservar el talento original de cada ser humano.

La grandeza del *coaching* reside en que su enfoque da por cierto que la persona posee pleno potencial para alcanzar la mejor versión de sí misma: no se trata tanto de añadir o de quitar, cuanto de alcanzar un nivel de consciencia que permita la fluctuación armónica de los elementos en juego.

La dicotomía que usted plantea, ego versus talento, no es real. La cuestión está en que el ego –y su frivolidad mundana– sea un fiel sirviente del talento. La cuestión es someter el ego al desarrollo de los potenciales con los que nacemos y, en última instancia, si traba-

jamos en equipo, saber canalizar en todo momento lo mejor de nosotros mismos hacia un bien trascendente, el del equipo en su conjunto. Eso no quiere decir que no deba existir un reconocimiento a la contribución personal, a la excepcionalidad, al tesón... pero sin perder de vista el horizonte colectivo.

En definitiva, para mí no existe polaridad entre ego y talento, sino sometimiento del ego a la expresión plena del talento.

¿Qué elementos pueden ser nocivos dentro de un equipo? ¿Cómo identificarlos?

Verá, los equipos armónicos son una excepción. Se trata de algo difícil de armonizar por la complejidad que vamos viendo. En *coaching* empezamos por participar como observadores con niveles máximos de escucha a lo que se dice y a los que se calla, al tono, al código gestual, a las posiciones de poder (más cercanas al líder jerárquico), al uso de la palabra (en tiempo) etc. Un observador sagaz con niveles de consciencia altos registrará muchos ítems que podrá anotar en su registro de sesión para compartírselos después abiertamente con el equipo a través de preguntas y desafíos. No olvide que el entrenamiento empresarial contemporáneo hunde sus raíces en la mayéutica socrática (cuatro siglos antes de Cristo) y que se dice que una buena pregunta es la mitad de una respuesta. Pues bien, a partir de la observación del *coach* y de las preguntas, el propio equipo va siendo consciente de sus puntos ciegos –lo que usted llama nocivos– y a partir de su identificación puede (si lo desea) mejorarlos con entrenamiento.

Supongo que la sensación de pertenencia, la identificación de cada individuo con los fines del grupo es fundamental para que el equipo funcione. ¿Cómo potenciarla?

Cuando se enfocan las organizaciones como

sistemas hay tres grandes principios que pueden resultar clarificadores casi en cualquier situación. El primero, el principio de pertenencia a grupo, de orgullo de trabajar en esa empresa. El segundo, el principio de orden, y el tercero el de autoridad. Cuando están presentes en los equipos hay un equilibrio natural, lo cual no quiere decir que no haya discrepancias, puntos de vista encontrados, incluso ciertos niveles de tensión que se gestionan.

El orgullo de pertenencia a grupo se propicia aplicando en la organización de manera rigurosa la justicia, el reconocimiento, el halago, el agradecimiento... Además los rituales (por sencillos que sean) potencian mucho la pertenencia: espacios y rangos similares para responsabilidades similares, celebraciones conjuntas, espacios en los que la convivencia y el compartir sea posible (un pequeño *office* donde tomar un café y una manzana o donde celebrar un cumpleaños con una tarta casera). Resumiendo, justicia (a cada uno lo suyo y normas idénticas para todos), reconocimiento de la contribución de las personas y rituales colectivos. (5)

¿Existe un número ideal de miembros para que un equipo funcione mejor? Cuando una empresa crece mucho suelen empezar a aparecer problemas internos de relación...

De nuevo le diría que no existe una fórmula matemática exacta si bien varios autores apuestan por un número impar (para evitar los empates en las votaciones) y menor de seis. Comprobará que –siguiendo estos parámetros– el número ideal sería de 3 o 5 miembros. Ahora bien, dependerá de la tarea, del objetivo, de la fase en la que se encuentre el proyecto, de posibles colaboradores internos o externos a la organización... de muchas cosas.

Cuando una empresa crece, se fusiona o es

adquirida por otros, lo que ocurre es que se produce un cierto desajuste en las referencias. Se incrementa la complejidad y todas las personas de la organización se ven obligadas a trascender de una “zona de confort” a la que estaban habituadas (aunque fuera incómoda o difícil), a otra área desconocida llamada “zona de oportunidad”. Y aunque el cambio es lo único permanente, exige un esfuerzo extra por parte de todos. Además, en ocasiones ocurre que se pierde o gana poder y por lo tanto un nuevo posicionamiento en la organización que obligará a buscar nuevos aliados, colaboradores y competencias.

¿Alguna receta para motivar a un equipo desmotivado?

Según investigaciones de la Universidad de Harvard, extrapolados con posterioridad al contexto español por a la Universidad de Alcalá de Henares (Madrid), la primera obligación de todo jefe o directivo ha de ser no desmotivar. Así de simple. Las personas, por lo general, abordan su vida laboral con cierto ánimo que van perdiendo con el paso del tiempo, la ósmosis con los valores que se practican en la organización y las limitaciones humanas de su jefe directo. Piense que hasta un 90% de las personas que abandonan un empleo fijo y bien remunerado lo hacen por mala relación con su jefe directo.

¿Qué importancia tiene la gestión de las emociones en el funcionamiento de un equipo?

Un concepto que ya se ha hecho popular es el de inteligencia emocional, que se vincula a Daniel Goleman aunque es bastante anterior. Las emociones impregnan todos nuestros pensamientos, decisiones, actos, hábitos y –desde los hábitos– terminan por configurar un destino. Aun cuando desde la razón pretendan orillarse o reprimirse, las emociones viven en nosotros y ejercen su

poder. Mejor hacerlas emerger a la conciencia y gestionarlas con prudencia, también en los equipos.

Los celos entre compañeros por ganar el “cariño” del jefe hacen estragos en los resultados de un equipo. El pesimismo de un trabajador puede contagiar negativamente a todo el equipo lastrando el desarrollo del potencial. La fuerza-alegría de un impulsor puede llevar lejos a un equipo. La desidia o apatía destroza todo proyecto, lo ralentiza y debilita. Las emociones han de tener su espacio de reconocimiento en el día a día: aceptar que forman parte de nosotros y decidir gestionarlas en privado y en público, por el bien propio y del equipo (6).

¿Es imprescindible para la motivación del equipo disponer de un “enemigo” al que batir? ¿O es algo que debe surgir del interior, obviando los logros de la competencia?

Los teóricos hablan de una motivación endógena (interna) y de una motivación exógena (externa) tanto en los individuos como en los equipos y en las organizaciones. Personalmente apuesto por entrenar las motivaciones endógenas cuya mejora depende al cien por cien de nosotros ya que las exógenas no están en nuestra mano. No es que proponga obviar a la competencia o desconocer en qué dirección gira el mundo, sino centrarse en las propias fortalezas potenciándolas, al tiempo que se minimizan las propias debilidades empujándolas.

Si además se producen situaciones extremas de supervivencia comercial quizá el equipo cierre filas ante el enemigo común pero no es algo que hemos de planificar de antemano ya que perdemos el control de la mejora. Prefiero enfocar toda la atención en el objetivo, en las fortalezas, en la propia excelencia del equipo, en incrementar su orgullo de pertenencia, su mutuo apoyo, su exquisita

comunicación. Creo en el amplio mundo, en los casi infinitos potenciales humanos, en la genialidad y en el talento. No es necesario codear a otros para tocar las estrellas cuya composición –según Sagan– es la misma materia que la de los humanos...

Centrándonos en el mundo de la gastronomía en España, vemos que los cocineros y sus equipos han alcanzado objetivos realmente elevados, lo que los ha convertido en referentes a nivel mundial. ¿Y ahora qué? ¿Qué pasa cuando se ha llegado mucho más lejos de lo que se esperaba? ¿Dónde situar ahora las metas?

Como dice mi amigo Anthony Robbins el límite es el cielo. Los humanos estamos perdiendo la capacidad de soñar despiertos, de visualizar la felicidad posible, el logro infinito, la belleza del arcoíris. Mi propuesta es recuperar la capacidad de soñar mientras bregamos en la materia y gozamos del privilegio de estar vivos.

Y le diré algo, la gastronomía española ha llegado lejos. Usted dice que más de lo que se esperaba... quizá la prospección era incorrecta ¿no le parece? A veces somos nosotros mismos los que nos ponemos techos de cristal con nuestras creencias, paradigmas obsoletos e ideas limitantes. Los techos de cristal son letales ya que no se ven y sin embargo nos acotan en nuestro desarrollo, en nuestro devenir como almas en tránsito hacia otro plano, otra dimensión, donde los chefs, sin duda, serán reconocidos como genios.

- (1) Viktor Frankl.
- (2) Sabino Ayestarán.
- (3) Rafael Echevarría.
- (4) Germán de Nicolás.
- (5) Bert Hellinger.
- (6) Elsa Punset.