

LÍDER
COACH
CHAMÁN

LIDERAZGO DE ALTO IMPACTO
EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

ANTONIO DÍAZ DEUS

ÍNDICE

Prólogo	11
Introducción	17
1. El líder como chamán	27
¿Quién soy y hacia dónde voy?	37
Construyendo la visión	43
Construyendo el personaje del coach o del líder	46
Integrando la sombra	50
Los tres «yoes»: el Yo instintivo, el Yo mental y el Yo emocional	52
Los cuatro niveles de existencia y la atención	57
El Camino del Héroe	59
2. El proceso de coaching: «From dreams to action» .	68
1. Fase de posición	69
Factores críticos de éxito (FCE)	70
Arquetipos. Roles y ciclos	71
El acuerdo de intervención	78
El problema no es el problema	81
El proceso de coaching remediativo	83
2. Fase de trayectoria	99
Presencia, atención y escucha	99
Creando un campo de trabajo	102
Trabajando las emociones. Asumiendo compromiso	103
Usando la imaginación	107
La pirámide del liderazgo	110
Construyendo intención	111
Construyendo actitud	114
«Feedforward»	119

Construyendo poder	126
El modelo del amor de Claudio Naranjo	131
Influyendo en el sistema	134
Coaching sistémico	140
Reglas de los sistemas	141
Enfoque en soluciones	145
Coaching integrativo y coaching sistémico	154
Constelaciones organizacionales	160
Constelación de objetivos CISys	162
Constelando la trinidad. Lo organizacional	163
Constelando la trinidad: lo individual	166
Constelación de arquetipos	166
Tetralema. Toma de decisiones	169
Herramientas de trabajo	171
Terapia gestalt	171
Técnicas supresivas, expresivas y de integración	175
Posiciones perceptivas	182
Trabajando con los sueños	183
Línea del tiempo	185
Eneagrama y coaching	187
Posición y trayectoria de los eneatis	190
Coaching en el camino	200
En busca del alma. La intención	203
La actitud	217
El instinto	234
Construyendo futuro	249
Bibliografía	259

INTRODUCCIÓN

Cuando tomamos conciencia de nuestros límites existe la posibilidad de superarlos. Un pájaro que vive en una jaula da nacimiento a sus hijos en la propia jaula. Al nacer, estos pajarillos traen alas. Incluso si en la jaula no pueden volar, el hecho de que nazcan con alas muestra que su naturaleza real es tener contacto con el espacio abierto del cielo. Pero si un pájaro que ha vivido siempre en una jaula escapa súbitamente de entre sus barrotes, podría encontrarse en muchos peligros, porque no sabe qué le aguarda fuera. Puede ser devorado por un halcón, o cazado por un gato. Por lo tanto, le resultaría de utilidad entrenarse un poco, volando en un espacio limitado, hasta que, cuando se encuentre preparado, pueda definitivamente emprender el vuelo. CHÖGYAL NAMKHAI NORBU

Mucha tinta se ha usado para posicionar el *coaching* y el liderazgo; yo me voy a enfocar en lo que tienen en común. Para mí, ambos conceptos tienen que ver con acompañar a las personas a sitios a los cuales por sí mismas no irían, respetando sus procesos y decisiones con ética y congruencia.

Una «etiqueta» que usa el presente libro, «líder chamán», es una metáfora y una poesía. Tiene mucho que ver con la intención del líder y su actitud ante sus colaboradores, la sociedad y la vida. Son significativas las analogías existentes entre un líder chamán y un *coach* chamán, pues ambos han de recorrer el mismo camino de descubrimiento de su alma. Así, mencionaré de forma indistinta al *coach* o al líder,

pues entiendo que un *coach* ha de autoliderarse, y un líder ha de trabajar en lo individual y recorrer el mismo camino que un *coach*. Con esta metáfora del «*coach* líder» quiero adelantar algún significado:

1. Un *coach* líder trabaja en el mundo de lo fenomenológico. No emite juicios, trabaja desde el respeto, la empatía, el contacto con su cuerpo y su alma, con presencia, abierto al entorno del cliente y sosteniendo lo que va aconteciendo.
2. La palabra *coach* significa «el que acompaña a otros en su camino», mientras que el líder es «el que va delante». Un *coach* líder no es un gestor, un consultor o un asesor, no es un terapeuta, un guerrero, un padre o una madre. El *coach* líder está al servicio de lo patriarcal, al mismo tiempo que de lo matrístico y de lo instintivo, y se convierte en un líder en su área de influencia.
3. El *coach* líder actúa de mediador entre el mundo de las organizaciones y el de las personas, entre las expectativas de unos y de otros, entre el de la rentabilidad y el de la humanidad, entre el de la explotación y el de la sostenibilidad, entre el de la esclavitud y el de la libertad.
4. Su trabajo consiste en ayudar a integrar las fuerzas que hay dentro del individuo para que este consiga encontrar lo que busca. A menudo lo que el cliente dice que está buscando es un reflejo de algo más profundo. El *coach* líder indaga y provoca que afloren contenidos e intenciones inconscientes del cliente que trascienden su ego. A esto le llamamos desenlaces y direcciones emergentes.

5. En ocasiones el *coach* líder vela por el uso de los recursos de forma sostenible porque está conectado con algo más grande. Así, si se le pide afilar los dientes de los tiburones para que estos sean más eficientes cazando, ha de cuidar por la ecología del sistema, mirando por la sostenibilidad y, desde luego, no alinearse con los tiburones.
6. Para poder acompañar a otros, el *coach* líder ha de conocer el camino, y esto supone un «paso más allá del umbral» para el propio *coach*. Es importante haber recibido «la llamada». Difícilmente podrás acompañar a otros por un camino que no conoces, y no todo el mundo está llamado a recorrerlo.
7. A menudo el *coach* líder se expone a riesgos personales significativos. Ha de lidiar con ciertas fuerzas que le pueden transformar. El mundo que existe más allá del ego tiene sus riesgos y el *coach* líder ha de lidiar con su propia incomodidad porque habitualmente trabaja fuera de su zona de confort.
8. Hay buenos *coaches* y malos *coaches*, expertos y principiantes, al igual que hay buenos y malos líderes. Hay distintos niveles de intervención, que empiezan por el *coaching* remediativo, pasan por el generativo y finalizan con el sistémico, que requieren del *coach* mayor experiencia y sabiduría. Un *coaching* sistémico llevado a cabo por un *coach* poco experimentado puede ser peligroso para él y para el propio sistema. Hay *coaches* al servicio del poder y *coaches* al servicio del ser.

La «etiqueta» que utilizo en este libro de «líder chamán» es una metáfora, y es más que una metáfora. La analogía está establecida desde el profundo respeto y admiración hacia esas mujeres y hombres que están en contacto con otras realidades, con otras fuerzas y energías, y que nos enseñan que otros mundos son posibles. Siguiendo el orden establecido más arriba, quiero rescatar algunas ideas:

1. Un chamán es un hombre o una mujer que trabaja con las energías del propio ser humano y su correspondencia con las fuerzas de la naturaleza. Observa el mundo y ve lo que no ven los demás.
2. La palabra chamán significa «el que sabe, el inspirado por los espíritus». El chamán no es un sacerdote, un dirigente, un comerciante, una madre o un padre, ni un guerrero. No pertenece al mundo patrístico sino al mundo matrístico, de la tribu, un rol que proviene del Paleolítico Superior (33.000 a. C/9,000 a. C) y que inicialmente desempeñaban las mujeres.
3. El chamán actúa como mediador en su cultura. Para él la vida es un camino en el que está inmerso desde el momento de su iniciación, en una doble búsqueda: la interior, el viaje hacia sí mismo, para encontrar la fuerza y el conocimiento, y una proyección exterior para comunicarse y nutrirse de las energías del Cielo y de la Tierra. De este doble itinerario nacen el poder y la magia, la visión y el hechizo, la vida y la muerte.
4. Su trabajo consiste en ayudar a integrar las fuerzas que hay dentro de la tribu para vivir en equilibrio con el entorno pues ve a la persona como una totalidad en el contexto en que se encuentra.

5. En ocasiones los chamanes actúan con una motivación ecológica, restringiendo la caza si los recursos están siendo sobre-explotados y peligra la continuidad de la tribu. El chamán no se alinea con los dueños del cortijo; al contrario, está en contacto con otras fuerzas y toma su inspiración del mundo de los espíritus y no del mundo del ego.
6. Un chamán puede ser iniciado a partir de una enfermedad grave, una experiencia cercana a la muerte, o seguir una «llamada». En todo caso, habitualmente se produce una crisis iniciática o crisis psicoespiritual, normalmente involuntaria, un rito de paso.
7. A menudo el chamán se expone a un riesgo personal significativo con su trabajo (del mundo de los espíritus, de otro chamán, o de los medios utilizados para cambiar su estado de conciencia).
8. Hay buenos chamanes y malos chamanes, aprendices y expertos. Hay intervenciones sencillas e intervenciones complejas. Hay chamanes alineados con la luz y chamanes alineados con la oscuridad.

Cuando comencé a trabajar como *coach*, allá por el año 1994, colaboré con una empresa financiera en un proceso de desarrollo ejecutivo. En este proyecto se trataba de dar *feedback* en una sesión de *coaching* a los directivos, basándose en un cuestionario que habían rellenado sus jefes, colegas y colaboradores sobre los comportamientos de cada persona (360° *feedback*). El proceso de *feedback* era no solo una herramienta de *coaching*, sino también un medio para desvincular de la organización a aquellos que no pasaran el filtro. Al margen de que un *coach* nunca debe estar involucrado

en procesos de contratación y desvinculación, eché en falta profundizar, establecer una transición para las personas que se habían quedado, intercalar más acciones de *coaching*, hacer a las personas más habilidosas y talentosas en su trabajo, que generaran nuevos comportamientos ante situaciones de crisis, y no hacer más de lo mismo en un contexto que necesitaba movimiento. Este límite marca la diferencia entre un *coaching remediativo* y un *coaching generativo*.

El *coaching remediativo* se nutre normalmente de procesos de *feedback*, retroalimentación (Fig. 1.1), en donde tomamos información a la salida de un proceso que queremos mejorar para realimentar la entrada. Una forma de ilustrarlo serían los coches de combustibles fósiles que suelen tener una válvula de O₂ en la salida de los gases de escape que envía la información a la unidad de control del motor. Si la concentración en O₂ es alta, será que la mezcla de gasolina es pobre, mientras que si la concentración en O₂ es baja, es que la mezcla es más rica. En el primer caso habrá que enriquecer la mezcla (*feedback de refuerzo*) mientras que en el segundo habrá que compensarla (*feedback de compensación*).

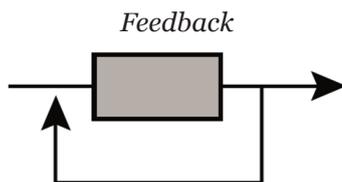


Fig. 1.1 – Diagrama del *feedback*.

Con el comportamiento ocurre algo similar: hay comportamientos o desempeños inadecuados y es necesario compensar, mientras que otros que hemos de reforzarlos porque son adecuados. Determinar qué comportamientos son o no adecuados tiene que ver con el enfoque en objetivos y la gestión de recursos.

Existió una época anterior a la actual en la que las mujeres desempeñaban roles de la misma importancia que los hombres y disfrutaban de los mismos derechos. No existían guerras ni desigualdades sociales, el poder residía en el grupo y había una gran conexión con la Tierra, de la que el ser humano se sentía parte y no dominador. A partir del año 6000 a. C., la historia de la humanidad ha sido la crónica de la opresión de una minoría sobre la mayoría de la población².

Nuestra historia es parte de nosotros y es importante conocerla para conocernos a nosotros mismos. Con el advenimiento del patriarcado también hubo un gran crecimiento psicológico del individuo como ente separado de su comunidad, y de ahí una evolución de la humanidad y la tecnología. .

Según Taylor, con este cambio en los valores hemos heredado, además de una aceptación de los valores patriarcales al uso, un malestar psicológico cuyas fuentes son la soledad, la ansiedad de la mente, las percepciones distorsionadas de la realidad y el miedo a la muerte.³

Si bien es verdad que la aceptación «sin cuestionamiento» de estos valores patriarcales nos ha proporcionado la mayor época de crecimiento de la historia y una calidad de

2 «Uno de los primeros sistemas de clases que se conoce es el desarrollado por los llamados pueblos indoeuropeos, los antepasados de los antiguos celtas, griegos y romanos y de los actuales europeos y americanos. Cuando los indoeuropeos irrumpieron en Oriente Medio y Asia central – en el cuarto milenio anterior a nuestra era – ya estaban subdivididos en tres clases: sacerdotes, guerreros-gobernantes y productores de la riqueza económica (donde se incluía a artesanos, mercaderes y campesinos). Y en el momento en que migraron a nuevas tierras y conquistaron a los pueblos que las habitaban, añadieron una nueva clase a su estructura social, que era la de los pueblos conquistados, los cuales podían ser oprimidos y explotados despoticamente». S. TAYLOR, 2008.

3 «A partir del 4.000 a. C, la mente de los individuos se convirtió en «una entidad separada e independiente del cuerpo..., llevando a las personas a experimentar la división y el conflicto entre los instintos y el pensamiento... amurallados con respecto al mundo y atrapados dentro de nosotros mismos, en nuestras propias necesidades y deseos... más propensos a la violencia y más indiferentes al sufrimiento ajeno... La naturaleza pasa a ser algo ajeno que puede, en consecuencia, ser domesticado y explotado». S. TAYLOR, 2008.

Los valores en las organizaciones distan mucho de estar integrados. Con el globalismo y la acumulación de capital en unas pocas manos, los comportamientos patriarcales han crecido sin freno y lo que se espera de una intervención es en muchos casos un discurso intelectualmente poderoso y una amplia capacidad de argumentación para que los interesados puedan repetir las consignas a sus propios equipos. Es como dar ideas prestadas para que las personas puedan utilizarlas y así ir manipulando las acciones de los subordinados.

En un trabajo de *coaching* de equipos, el cliente quedó insatisfecho con mi trabajo. Se alcanzaron los objetivos fijados para la intervención y además el equipo ganó conciencia y madurez. Sin embargo, al no utilizar el lenguaje y el pensamiento como elemento de influencia para la acción, las expectativas del jefe de equipo no se cumplieron. Esto puede ocurrir al trabajar en organizaciones, ya que el cliente necesita de la intervención del *coach* para pasar las consignas de la dirección al equipo de una forma eficaz con una argumentación racional (en ocasiones con hipnosis) antes que aplicar un enfoque integral; aunque de nuevo aquí entran en conflicto las expectativas del cliente, los objetivos de la intervención, las necesidades de las personas involucradas y la ética del *coach*. Veremos esto más adelante cuando establezcamos el acuerdo de intervención. Esta situación también se puede dar en un liderazgo remediativo, pues a menudo la organización desea mantener a los equipos en la ignorancia antes que en la conciencia, en el miedo antes que en el coraje y en la tristeza antes que en la alegría.

- ✦ Una distinción interesante para un líder *coach* es diferenciar entre excelencia y sabiduría. La excelencia tiene que ver con enfocarse en un objetivo fijo y perfeccionar un proceso específico que permita alcanzar el objetivo. Este proceso se va depurando, basándose en las mejores prácticas hasta alcanzar la excelencia.

Hay multitud de procesos excelentes en una empresa, muchos de ellos documentados. Son muy útiles para definir procesos repetitivos en un entorno poco complejo. Sin embargo, saber adaptarse a los retos que se van presentando, tener intuición y capacidad de reacción, disponer de un amplio abanico de herramientas que nos puedan ayudar, mantenerse presente y consciente en medio de la tormenta y asumir distintos roles en función del entorno cambiante tiene más que ver con la sabiduría. El líder *coach* que tiene una diana fija y pasiva –en una realidad que se está moviendo continuamente– pierde contacto consigo mismo y acaba trabajando en una realidad imaginaria que ya fue y no volverá a ser. Un *coach* puede ser excelente, pero eso a menudo no ayuda al cliente.

El líder *coach* ha de disparar la flecha con su arco hacia la diana. El arco es una herramienta que sirve a un propósito, aunque el arquero es el que, con su arte, ejecuta la acción.

El líder *coach* ha de tener claro que, en entornos inciertos, la visión no puede ser un cuadro fijo, ya que desde el momento mismo en que se inicia una trayectoria la diana va cambiando, que en el momento en que empezamos a caminar surgen desenlaces en el camino, atajos que no habíamos previsto. Tener una diana fija nos quita creatividad. Además, una diana fija y pasiva suele incidir en más de lo mismo, tiene más que ver con el posicionamiento que con la trayectoria. Una diana móvil, cambiante y activa tiene más que ver

con posibilidades, opciones, elecciones y alternativas. Tener una visión fija de lo que queremos refuerza nuestro posicionamiento y puede ser interesante en procesos de *coaching* remediativo.¹²

- ✦ **La excelencia tiene que ver con un liderazgo remediativo y la sabiduría tiene que ver con un liderazgo generativo. En este liderazgo, la diana no existe como un punto fijo; es cambiante y hay que encontrarla.**

Queremos pintar el coche para que esté más bonito, para que se vea mejor, pero no estamos atendiendo a la carretera, a la ruta que hemos de hacer, y para esto hemos de trabajar en los frenos, el motor o las ruedas. El camino que hemos de hacer es el reto en sí mismo, el cómo aquí es más importante que el por qué. Antes de lanzarnos a la aventura hemos de valorar el reto, determinar qué tipo de vehículo es el más apropiado. Estas son las preguntas que me hago a continuación: ¿necesito un todoterreno o un coche pequeño para poder moverme en ciudad? Una moto puede ser estúpida, pero yo no sé conducir motos. En su lugar, ¿me sirve una bicicleta?

12 «La diana debe estar cambiando siempre y siempre debe estar en activo. Si no cambia o está completamente quieta, es que está muerta. Si no puedo moverme, no es una diana. Así que el actor bloqueado sabe que debe buscar algo que sea: Específico, móvil, exterior, cambiante activo y que espera a ser descubierto. Y sabe que no debe buscar nada que sea general, quieto, interno, constante, pasivo y que necesite ser creado. Cuando me preguntan qué me gustaría comer mañana, mis ojos se enfocan en algo, cambian y vuelven a enfocarse intentando descubrir lo que ya está allí. Todo lo que tengo que hacer es encontrarlo. Tengo que encontrar la cerveza y la pizza de mañana en el «aquí y ahora». Tengo que ver lo que ya está allí. Lo que veo ya existe, no puedo fabricarlo. Tampoco puedo ni crearlo ni inventarlo; tengo que encontrarlo». D. DONNELLAN, 2004.

- ✦ Al igual que el chamán, el líder *coach* confía en la naturaleza, de la que encuentra un reflejo en su interior.¹³

Según esto podemos desarrollar distintas identidades y asumir valores coherentes con estas. También podemos establecer los procesos que van a determinar nuestro comportamiento. Un colega gusta de dar comidas en su casa; en ese momento asume el rol de cocinero anfitrión y su intención es que sus invitados disfruten de una experiencia especial. Tiene los procesos aprendidos y cada velada es distinta, incluso varía cada plato de un día a otro. Los ingredientes, las especias, la bebida, la presentación... todo se va generando a cada momento de una forma única y creativa.

Sin embargo, también podemos hacer un plato que leemos en una receta, que vamos perfeccionando con el tiempo y que incluso llega a cotas de excelencia. Podemos repetirlo una y otra vez, pero no investigamos, no crecemos, no nos arriesgamos y no generamos nuevos sabores ni experiencias. Esto explica una parte de la Fig. 2.3, donde el control de procesos está relacionado con la excelencia, y la entrega con la intuición, la creatividad y la sabiduría (procesos remediativos y procesos generativos)

- ✦ Somos más poderosos de lo que pensamos y podemos llegar mucho más lejos de lo que nuestra mente nos ha proyectado.

En la construcción de nuestro personaje hemos de hacer un inventario de nuestros recursos, indagar en nuestra personalidad y desarrollarla. Para eso hemos de buscar qué co-

13 «Una y otra vez, es necesario que te recluyas en las montañas profundas y valles escondidos para restaurar tu vínculo con la fuente de la vida. Inhala y déjate elevar hasta los fines del universo; exhala y trae al cosmos de vuelta adentro. Luego, respira toda la fecundidad y vibración de la tierra. Finalmente, mezcla el aliento de la tierra con el tuyo, tornándote así el aliento de vida misma». MORIHEI UESHIBA (fundador del arte marcial Aikido).