



## El coaching organizativo como herramienta para el éxito en política

Vivimos un momento en el que han cambiado las reglas de juego, del juego político y del juego económico y financiero, de las relaciones entre las instituciones de la estructura del sistema social. Ha surgido la necesidad de recuperar una ética que se había perdido sobre todo en la política, la manera de hacer negocios y de la gestión de las organizaciones. La autora propone una intervención a través del coaching organizativo para recuperar la ética y los valores en el ámbito político.

**Ginevra Musicco**, coach ejecutiva.

## FICHA TÉCNICA

**Autora:** MUSICCO, Ginevra.

**Título:** El coaching organizativo como herramienta para el éxito en política.

**Fuente:** Capital Humano, nº 310. Junio, 2016.

**Resumen:** La formación de un político y su equipo tradicionalmente se ha basado en parámetros convencionales, sin embargo, con la utilización del Coaching político se pretende crear un líder diferente. A través del "Political Lab" o laboratorio de experiencias y valores se consigue transmitir una base fundamental para la formación de un verdadero líder político. Aplicando las experiencias provenientes del coaching organizativo en combinación con el humanismo, el artículo postula la vuelta a la ética en política, valor imprescindible para generar confianza en los ciudadanos y ejercer la política desde otra perspectiva.

**Palabras clave:** Coaching / Política / Ética / Valores

**C**omo todos bien sabemos, estamos viviendo una crisis que nunca habíamos experimentado, por varias razones: En primer lugar: porque es realmente global, que ha afectado al mundo entero. En segundo lugar: porque ha generado la caída de las mayores compañías consolidadas y las instituciones financieras. En tercer lugar: porque ha requerido enormes intervenciones de grandes países y de grandes sumas de dinero. En cuarto lugar: porque ha supuesto la quiebra de las certezas: las personas tienen que aprender a vivir con la incertidumbre y el miedo, en una nueva sensación de precariedad. Finalmente, porque han cambiado las reglas de juego, del juego político y del juego económico y financiero, de las relaciones entre las instituciones de la estructura del sistema social. Ha surgido la necesidad de recuperar una ética que se había perdido sobre todo en la política, la manera de hacer negocios y de la gestión de las organizaciones.

Cada vez es mayor la necesidad de recuperar comportamientos éticos, también hacia la naturaleza y el planeta que debemos preservar. Ya nada será como antes y ahora debemos pararnos a pensar cómo cambiar las cosas.

Para comprender mejor por qué ha ocurrido todo esto, no hay más que reflexionar sobre fenómenos como: La globalización, la caída de las barreras espacio-temporales, la enorme aceleración del desarrollo tecnológico, la apertura de los mercados, el desplazamiento de los mismos hacia donde la mano de obra cuesta menos, una cultura orientada a resultados fáciles, a corto plazo, poco atenta al bienestar general focalizada en la ventaja de unos pocos; los procesos demográficos y los movimientos de las personas sobre la faz de la tierra.

Debemos preguntarnos: ¿qué herramientas y recursos poseo para afrontar la incertidumbre?, ¿está la política actual preparada para afrontar esta incertidumbre?.

Hoy en día el desapego por la política es patente en muchos países. La situación es, en algunos casos, hasta paradójica, en los países con gobiernos autoritarios, la población solicita más participación política, en cambio, en los países demócratas se observa un desinterés y un distanciamiento, probablemente generado por una falta de ética y moral en la figura de muchos políticos creando una separación entre la existencia humana y la esfera pública.

Delante de estos grandes cambios, las escuelas de política siguen ofreciendo una formación en algunos aspectos ideológica incluso sectaria, dejando de un lado aspectos prácticos como la gestión de los colaboradores.

La idea es la de poner al individuo en el centro de su propia formación con el objetivo de formar a un político de excelencia, con una referencia a la mayéutica socrática que se contrapone a la técnica sofista de enseñanza de una competencia. Hoy el hombre político carece de originalidad. Es necesario que consiga sacar aquellos rasgos característicos que le convierten en único y, naturalmente, resaltar los aspectos positivos reduciendo los negativos. Esto se consigue con unos cimientos ético-morales de base humanista.

El secreto reside en un equilibrio entre la inteligencia racional y la inteligencia emotiva. El verdadero hombre político tiene que saber transmitir mensajes emotivamente fuertes y despertar el sentido cívico. Los jóvenes están completamente decepcionados por la política y esto es un grave daño ya que ellos traen entusiasmo y motivación al mundo industrial y pueden traer lo mismo al mundo >

- > político. Los directivos saben que necesitan una mejora para aumentar su rendimiento profesional, sin embargo los políticos suelen considerarse perfectos y nutren muchas resistencias hacia el coaching.

El enfoque propuesto es el del “*Political Lab*” de tipo profesional, es decir un laboratorio de experiencias políticas para establecer las bases del éxito de cara a afrontar unas elecciones con garantías. Esto significa que un político tiene que trabajar con un grupo de expertos y profesionales y no con amigos o personas cercanas. Un coach, por ejemplo, es capaz de manejar de manera profesional una situación de conflicto que normalmente nace de una disminución de la motivación. Para poder centrarse en su propio papel, el político tiene que crearse un equipo idóneo que le permita optimizar su tiempo, determinando desde el principio los objetivos del candidato y de su equipo.

La fórmula ganadora para el político de la era contemporánea es la de confiar en un equipo de profesionales especializados en desarrollar su papel, para la gestión de las campañas electorales. Ya no es suficiente confiar solo en la espontaneidad y en la ideología, es necesario ante todo expresar profesionalidad y consciencia de las propias competencias, potencialidad y limitaciones.

Hoy el político hay que considerarlo como la persona en el centro de atención de un equipo de profesionales, que contribuyen junto con él a abarcar todos los ámbitos del análisis, de la comunicación y del Coaching político-electoral.

La utilización del Coaching en el ámbito político, junto con el uso de las tecnologías, las encuestas y las ayudas procedentes del sector de la comunicación, se convierte en herramienta de éxito. De esta forma el político moderno puede salir de la lógica de los estereotipos y de los lugares comunes para manifestar de la mejor manera sus valores y talento.

## DE LA FORMACIÓN POLÍTICA TRADICIONAL AL “POLITICAL LAB”

La formación política actual no difiere mucho de la que se ofrecía en años pasados desde las tradicionales escuelas de partido, centradas en repartir saberes, dogmas, teorías socioeconómicas y con la presencia de grandes nombres de profesores universitarios y hombres con gran experiencia en el campo. Si miramos con ojo crítico el papel del político contemporáneo, nos damos cuenta de que las competencias necesarias van más allá de las informaciones de carácter abstracto y teórico.

Durante la campaña electoral y durante su mandato, el político tiene que confrontarse con un territorio y un mundo real que le pide que sea capaz de comunicar, de motivar, de gestionar a las personas, los conflictos y las relaciones, etc., y también de ser “*coach*” de sus colaboradores.

Es prioritario entonces crear verdaderos laboratorios de experiencias, gestionados por técnicos expertos y no por políticos. Laboratorios en los cuales las personas son protagonistas de su propia formación, donde puedan confrontar problemáticas cotidianas, aumentar sus competencias, etc. Es salir de los esquemas de la formación que procede de lo alto para entrar en la formación de las competencias de gestión y sociales de manera más participativa. Aquí la metodología del Coaching político para equipos o del Coaching individual favorece el aprendizaje de dinámicas de los comportamientos que marcan la diferencia en la interpretación del papel político.

La metodología de la que hablamos es el arte de la mayéutica, descrita muy bien por Platón en el Teteo, en el cual contaba como Sócrates había entendido la importancia del diálogo en el aprendizaje. El arte de la mayéutica permite sacar pensamientos, conceptos y consideraciones de las personas. En estos procesos formativos, el alumno se convierte en el verdadero protagonista de su propio saber.

Las escuelas de formación política de hoy aún se basan en el convencimiento de que el tiempo que hay que dedicar a las personas tiene que ser el de la retórica. Hoy en día el político carece de originalidad y le cuesta destacar en la muchedumbre. Asistimos a campañas electorales anónimas en las cuales los programas electorales son todos parecidos. Al hombre político le cuesta hablar de su propia persona y sus experiencias con espontaneidad.

Por medio de un proceso de formación individual, como el Coaching político, el individuo empieza desde el inicio conociéndose e individualizando los puntos de fuerza o de debilidad. Utilizando herramientas y metodologías innovadoras como el Coaching y el Coaching para equipos, cada asesor que trabaje al lado del hombre político tendrá, por ejemplo, claras indicaciones a seguir y una visión del objetivo a alcanzar.

No son las competencias de tipo técnico las que interesan, son las competencias transversales que pertenecen a cada hombre y que le sirven para interpretar su papel en la mejor manera posible. Son competencias que tienen más valor comparadas con las técnicas profesionales.

## ESQUEMA DEL ENFOQUE “POLITICAL LAB” PARA OBTENER LA CONFIANZA DE LOS ELECTORES.

Si las teorías tradicionales de marketing político proponen antes de todo el análisis del electorado y del territorio, después el estudio del producto político y al final la elección del candidato, en este nuevo enfoque, el “*Political Lab*”, el punto de partida es la persona y sus características, facilitando la expresión también de los jóvenes talentos.

- Primera fase: Coaching individual con el candidato.
- Segunda fase: Elaboración de los datos obtenidos (valores, creencias, puntos de fuerza, etc.).
- Tercera fase: Elaboración de los datos con el consultor de comunicación.
- Cuarta fase: Identificación de una estrategia para acercarse y contactar con los electores.
- Quinta fase: Encuesta tipo de estrategia con un grupo de electores

## DEL COACHING EN LA EMPRESA AL ÁMBITO POLÍTICO

El coach político trabaja de manera parecida al coach para empresas, ocupándose del político o administrador hasta el logro de sus objetivos de mejora. Observa al político, hace que uno le cuente algunas de las experiencias complicadas, le devuelve como un espejo lo que las otras personas ven de él y entiende si en algunas circunstancias ha actuado como quería él o bajo la influencia de otros elementos.

Por medio de nuevas estrategias de marketing político, focalizadas en la organización, la comunicación, la originalidad y la preparación, también la figura del coach o de un experto en comunicación puede contribuir en alcanzar resultados excelentes.

Según McLuhan y Powers en su libro “La aldea global” (1996) la utilización desenfundada de las nuevas tecnologías hace que las reales competencias del individuo se filtren a través de un *medium* que se convierte en el verdadero gran comunicador, quitando el espacio a la persona y a su ser auténtico.

Muchos de los candidatos y de sus equipos creen que una buena campaña comunicativa o la difusión de mensajes a través de los *mass media* resulta exhaustiva. Pero no dejan de ser medios de comunicación unilateral. Es fundamental utilizar también herramientas con enfoque humanista para acercarse a los electores y recoger las necesidades reales. Lo que de verdad cuenta es la capacidad de emocionar a las personas, transmitir mensajes emotivamente fuertes y convincentes.

Al principio el coach para el político es una figura misteriosa, que no tiene que aparecer. Si en el mundo empresarial el aporte del coach se ve como un valor añadido y las personas están orgullosas de empezar un proceso de Coaching, el político lo mantiene en secreto por el miedo a que una intervención de mejora pueda disminuir su imagen de hombre perfecto. Entre las actividades del coach está también la observación de campo. El coach se sienta entre las personas para escucharlo, observarlo y registrar el índice de apreciación de los espectadores y los comentarios, con una distancia emotiva.

Es bastante frecuente que dentro de los partidos y de las coaliciones haya múltiples visiones acerca de problemáticas de carácter ideológico y de valores. Estas situaciones de conflicto generan una alteración de las prestaciones. La presencia del coach ayuda a mantener el equilibrio entre las diferentes identidades del político, enfatiza en la capacidad de mediar y encontrar la coherencia interior necesaria para estar centrado y tomar decisiones de manera imparcial.

Otra situación de interés del coach es optimizar el tiempo y la gestión del equilibrio entre la política y la esfera personal para evitar el vacío social: amigos sólo por interés, rupturas familiares, etc.

En muchos casos se confunde el Coaching político con modalidades más cercanas al *tutoring*, al *mentoring* o al *counselling*. En todos, de hecho, hay una persona externa que actúa como espejo y lleva al político a adquirir la autoconciencia acerca de las modalidades para enfrentarse a las limitaciones y aprender a mejorarse.

Las principales diferencias están en la extensión de la relación y la intensidad de implicación en la relación de aprendizaje y de cambio. El *tutoring* se centra en la reelaboración de las actividades de formación de clase; el Coaching se centra en la mejora de las prestaciones de trabajo; el *mentoring* se centra en el desarrollo de la carrera profesional y en el soporte psicosocial; el *counseling* involucra también aspectos de la vida privada.

El enfoque propuesto es un “*Political Lab*” de tipo profesional, con un equipo formado por expertos y profesionales. Entre ellos el coach político, persona externa, con competencias profesionales en la gestión de situaciones de conflicto y con una visión externa puede hacer una lectura eficaz de la realidad. ■

## FASES DEL “POLITICAL LAB” PROFESIONAL.

- Análisis de la situación de partida de manera objetiva.
- Evaluación de los aspectos negativos.
- Evaluación de los aspectos positivos.
- Evaluación de las emociones.
- Estudio de las posibles soluciones y localización de nuestro objetivo con una estrategia.
- Creatividad, última fase que permite encontrar una mezcla de herramientas para comunicar de manera coherente y completa el objetivo establecido.

Para concluir bastarían algunas preguntas: ¿Existe un liderazgo ideal? ¿El líder nace o se hace? ¿Están los políticos verdaderamente formados para afrontar los problemas de la sociedad actual? Los expertos en coaching para empresas consideran que hoy en día cualquier tipo de actividad política tiene que lidiar con los problemas de identidad: el ocaso de las ideologías, los organismos supranacionales, la inmigración, las doctrinas multiculturales, heredan la soberanía estatal pero al mismo tiempo debilitan el sentido de identidad.

Ante una sociedad en la cual la relación entre Estado y éxito del privado es más intensa, es necesario que algunas de las virtudes y “*Know-how*” empresarial se trasmitan también al mundo de la política así como integrar a los directivos más cualificados en todos los niveles de la política. El verdadero avance que la política tendría que dar es cambiar la manera de pensar y adquirir los comportamientos y las mentalidades virtuosas del mundo empresarial.

Cada trayectoria política tendría que tener como base el estudio, la observación y una acción de Coaching individual. La base de todo está la persona y desde allí, construir una imagen, un programa, una estrategia centrados tanto en sus capacidades como en sus limitaciones.

El enfoque del “*Political Lab*” basa su labor centrándose en el candidato mucho antes de una campaña electoral. Ante todo es necesario planificar un trabajo individual con un coach político, cuya tarea es destacar, con el candidato,

valores, convicciones, limitaciones, puntos de fuerza y debilidades, competencias, experiencias personales para evidenciar las habilidades necesarias para obtener resultados cuando empiecen los desafíos electorales.

El primer análisis realizado con la pirámide de los niveles lógicos según Robert Dilts en su libro “*Coaching, herramientas para el cambio*” (2003), permite localizar el entorno en el cual el político opera, para poder entender e interpretar el comportamiento que utiliza los usos y costumbres, reglas implícitas y explícitas de la cultura del lugar son elementos fundamentales para entender su comportamiento.

El siguiente nivel de análisis concierne la capacidad o la destreza que pone en evidencia cómo el candidato hace las cosas. Los valores y las creencias expresan lo que el candidato considera verdadero e importante de sí mismo y de la sociedad, de las personas, de los principios socioeconómicos, de la política. Los valores y las creencias determinan nuestras elecciones e influyen sobre nuestras decisiones, a veces sin ser conscientes de ello.

Completado este análisis, empieza el trabajo del *staff* multidisciplinar. Se empieza a reflexionar sobre la estrategia para ser coherente y obtener y mantener el consenso. Coherencia y consenso tienen que ver con la confianza de los electores hacia el candidato. Para ser creíble ante el electorado, es fundamental creer en uno mismo y conocer las capacidades que uno tiene para llegar a los resultados que se declaran.

El candidato se juega la confianza de los electores en tiempos muy breves. Es probable que hablar no solo de los programas sino de uno mismo ayude. El electorado es heterogéneo y no siempre es capaz de decodificar el lenguaje complejo del político. Obtener la confianza puede aparecer hasta simple. El problema es conseguir mantenerla alta durante el mandato y las siguientes elecciones. Además para un candidato es importante ponerse en la piel de sus electores y reflexionar sobre por qué uno tiene que confiar en él.

Uno de los aspectos fundamentales a tratar durante las sesiones de Coaching es el equilibrio entre la inteligencia racional y la emocional: esta operación permite al político ser menos calculador y controlar menos las situaciones, confiando más en sus intuiciones, capacidades y en sus colaboradores. Este enfoque ayuda a no retener tensiones y enfados y a comunicar satisfacción y felicidad. Esta modalidad facilita la formación de un equipo de trabajo, la participación, proporciona más seguridad y confianza. ■