



María y Ramón, un conflicto de no entendimiento

Isabel Aranda,

Coach ACC por ICF y Doctora en Psicología Organizacional. Coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Socia-directora de TBC-ARANDA.

*S*esión doble de *coaching*, primero con María y luego con Ramón. Definitivamente en esa empresa hay un problema de relación entre estos dos gerentes. No se entienden. No se aceptan. No hay sintonía entre ellos.

María dice: «No soporto que otros [en referencia a Ramón] sean tan blanditos, tan poco eficaces». Más adelante afirma: «Trabaja poco y mal, no innova nada, es rutinario y no está a la altura de su puesto. Yo creo que se está haciendo mal, y creo también que yo tendría que encargarme de todo el área. Quiero hacerlo muy bien porque yo aspiro a la Dirección General».

Ramón dice: «No aguanto que María trate de imponerse y controlar todo lo que se hace aquí. Para mí lo más importante es tener un buen ambiente de trabajo, hablar con colegas y no tener que estar todo el día luchando para ver quien se sale con la suya. No soporto su exigencia. Es tan competitiva, se debe de pensar que quiero quitarle el puesto y nada más lejos de la realidad, yo estoy bien donde estoy y no pienso moverme».

Y como *coach* trabajo con ellos la fundamentación de sus juicios. ¿En qué te basas para decir eso? ¿Siempre hace eso? ¿Alguna vez van bien las cosas? ¿Cuándo es así? ¿Qué te está pasando a ti cuando dices eso? ¿Qué significablandito? ¿Qué significa *controlar*? ¿Qué significa *salirse con la suya*? ¿Qué es un *buen ambiente de trabajo*?... Y les llevo a hacer distinciones, excelencia-exigencia, soportar-aceptar, controlar-gestionar...

María y Ramón están abocados a tener que entenderse. Su director general lo ha dejado claro y les ofrece sendos procesos de *coaching* para resolver el conflicto de relación, la pérdida de confianza, los sentimientos encontrados y la oposición de sus puntos de vista, que están afectando la toma de decisiones

y repercutiendo en el rendimiento de la empresa. Por si fuera poco, sus respectivos equipos perciben esta situación y han comenzado a dividirse en dos bandos encontrados.

Ambos plantean lo mismo, pero lo plantean desde diferentes necesidades. Sin saberlo cada uno de ellos describe con todo detalle la necesidad del otro. En Ramón prima la necesidad de afiliación, su deseo de relacionarse con los demás y entablar relaciones interpersonales cercanas con los miembros de la organización. En María prima la necesidad de poder, tanto el poder personal de conseguir que las demás personas se comporten según los criterios de ella, influir y controlar a los demás, como el poder institucional de ganar estatus, organizar el trabajo y alcanzar metas. Son dos de las tres necesidades que señalaba uno de los psicólogos más importantes en motivación David McClelland (1917-1998) en su teoría de las necesidades (1961), basada en los trabajos previos de Henry Murray, y que se puede trabajar con el test de apercepción temática (TAT) por los psicólogos. La tercera es la de logro, la necesidad de realizar desafíos, sobresalir y tener éxito. Todas las personas contamos con las tres necesidades, pero la intensidad varía, y la forma en la que actuamos desde una u otra puede llevar a conflictos como este en las organizaciones.

Ambos profesionales cambian con el trabajo de *coaching* sus juicios, los adaptan para ser más competentes. Se dan cuenta de que la interpretación que hacen del comportamiento del otro no les facilita alcanzar sus objetivos. Se dan cuenta también de que lo que para uno es una necesidad relevante no lo es para el otro. Los criterios prioritarios con los que evalúan sus decisiones y acciones no son los mismos. Sin embargo, contar con ambos criterios enriquece a la organización. Desde la aceptación del otro, es más fácil coordinar sus acciones y gestionar mejor la empresa. Su relación y sus decisiones ganaron calidad de forma inmediata.)