

Coaching Grupal y Coaching de Equipos (III)

Índice

1	Coaching de Equipos y Coaching Grupal	3
1.1	¿Qué es el Coaching de Equipos?	4
1.2	¿Qué elementos aparecen como comunes en las definiciones de coaching de equipos?	5
2	Conclusiones.....	12
3	Bibliografía.....	14

Red SUMMA ©

1 Coaching de Equipos y Coaching Grupal

La definición de coaching de la *International Coach Federation* (ICF), es:

“El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación, mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. (...) El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching”.

Ejemplo: Una empresa puede contratar procesos de coaching individual para personas que acaban de ser promocionadas y que disponen de un gran recorrido profesional en el ámbito técnico. Sin embargo, sienten que necesitan apoyo para liderar equipos de personas de las que ahora son responsables. El objetivo del Coaching Individual puede ser cómo desarrollar sus potencialidades para el liderazgo de equipos.

Pero, ¿qué es el coaching de equipos? No existen a día de hoy estudios formales amplios y profundos sobre el coaching de equipos en el ámbito español.

La definición anterior se puede aplicar, en términos generales, tanto al coaching individual como al coaching de equipos, sólo que en esta última modalidad el cliente es el equipo como entidad, como sistema. La principal diferencia con el individual es que en el Coaching de Equipos se enfoca a la relación que establecen los miembros del equipo y requiere tener una mirada del conjunto en vez de poner el foco en los individuos aislados.

Se aplica a un equipo natural, tal y como lo hemos definido en los párrafos anteriores, y es distinto al coaching en grupo, modalidad de intervención con la que a veces se confunde. En ese caso, el grupo está formado por personas con intereses y situaciones similares, pero que no tienen un objetivo común, sino que cada una de ellas pretende lograr su propio objetivo personal o profesional. La dinámica del grupo que se genera amplifica y enriquece las reflexiones y aprendizajes individuales, pero no deja de ser un coaching individual realizado en grupo.

Ejemplo, se puede realizar un coaching en grupo para personas emprendedoras, donde cada una de ellas tiene su propio proyecto empresarial, sus retos e intereses, y todas ellas se benefician y aprenden de las reflexiones compartidas. También podría aplicarse el coaching en grupo a las personas promocionadas del ejemplo anterior.

1.1 ¿Qué es el Coaching de Equipos?

En cambio, el Coaching de Equipo se aplica, por ejemplo, a la situación de una empresa que necesita reconfigurar su equipo directivo mediante la incorporación de nuevas personas y la salida de otras. El coach les acompañará en el desarrollo de su propósito compartido, en el establecimiento de las reglas del juego y de la relación que mejor favorezca la realización de la tarea. Buscará el alineamiento en torno a su objetivo, el desarrollo de la confianza y la corresponsabilidad, la comunicación interpersonal efectiva, la toma de decisiones, el manejo constructivo de conflictos, etc.

Alain Cardon, coach internacional y uno de los principales referentes en esta profesión, señala que la finalidad del Coaching de Equipos es acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno. Es decir, el Coaching de Equipos pone el acento en la visión de conjunto, en la tarea colectiva (el propósito del equipo, sus metas y objetivos), y en la relación que establecen sus miembros para llevarla a cabo. Y además, esta definición de Cardon apunta a algo más: el equipo es un sistema que no está aislado, sino que funciona también como subsistema de un sistema mayor, la organización para la que trabaja. Por tanto, no podemos tratar al equipo como un sistema independiente de su organización (ni de las metas de ésta), y tendremos que tener en cuenta que, muchas veces, el funcionamiento de un equipo refleja las dinámicas de funcionamiento de la organización a la que pertenece. De hecho, hay patrones sistémicos de comportamiento que se repiten desde el equipo de dirección hasta los equipos de base.

Las disciplinas de donde se “nutre” en mayor o menor grado el coaching de equipos son la psicología, la lingüística, el coaching ontológico, la teoría sistémica, la teoría psicología humanista, la programación neurolingüística y la dinámica de grupos.

A veces se distingue mal entre “coaching de equipos” y “consultoría organizacional”.

De hecho, el coaching de equipos puede ser en ocasiones un enfoque o herramienta dentro de un proyecto de consultoría más amplio y ambicioso.

Algunas definiciones de coaching de equipos:

Es una de las formas más rápidas y efectivas de conseguir resultados, al ayudar a un equipo a aclarar sus valores y objetivos. El coaching puede llevarlos al Alto Rendimiento (David Clutterbuck)

Es el arte de ayudar a un equipo de personas a la consecución de objetivos que solo se pueden alcanzar a través de la cooperación entre sus miembros, apoyándoles en revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores (G.Nicolás).

Acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno (A.Cardon).

El coaching de equipos ayuda a rendir más las capacidades de los equipos y las personas. Se pone el acento en las tareas y las relaciones (R.Dilts).

1.2 ¿Qué elementos aparecen como comunes en las definiciones de coaching de equipos?

- Se trata de un proceso de acompañamiento al equipo.
- Se centra en hacer más efectiva la interacción entre sus miembros.
- Facilita el perfeccionamiento de procesos de trabajo conjunto (reuniones): comunicación, participación, análisis de problemas, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Ayuda a revisar la visión, misión, valores y funcionamiento del equipo.
- Potencia la visión común, la confianza y el compromiso.
- Apoya el desarrollo y la consecución de los objetivos, las estrategias y los planes de acción.

En cuanto al proceso de aplicación, se coincide en que:

- Se interviene principalmente en las reuniones habituales del equipo.
- Es un proceso largo, de bastantes meses.

- El papel del líder es clave; respaldando el proceso, no desde el ejercicio de su poder, pero sí avalando con su autoridad.
- El coach nunca compite o “se alía” con el líder.
- Es necesario un dominio previo del coaching individual.
- Es necesario un suficiente conocimiento de las organizaciones.

Herramientas y técnicas de intervención:

Las herramientas y técnicas que pueden utilizarse son múltiples y provienen de diferentes disciplinas (consultoría, formación, coaching individual, terapia, etc.). Aunque conviene diferenciar.

Red SUMMA ©

Formador • Es quién sabe. • Parte de un paradigma o teoría. • Hace preguntas dirigidas y tiene respuestas. • Tiene una relación de poder. • Monopoliza gran parte del tiempo. Él o ella es quien habla, quién aporta.	Coach de equipos • No pretende impartir conocimiento. • Sus posibles hipótesis las ha de validar el equipo, si no le hace sentido las suelta. • El poder está en el equipo. • Busca que el equipo encuentre su propia sabiduría, sus propias respuestas.
Consultor • Es la persona experta. La que tiene conocimiento y experiencia para solucionar los problemas y/o los conflictos. • Asume la responsabilidad de ser quien aporte la mejor solución. • Dice lo que se debe hacer para solucionar el problema. • Genera relaciones de dependencia.	Coach de equipos • No tiene soluciones, ni pretende tenerlas. • No asume responsabilidad por lo que el equipo haga, se la devuelve siempre al equipo. • Potencia la autonomía. La solución es del equipo no del coach. • Muestra, señala dinámicas, hace manifiestas pautas que ayuden al equipo a entender qué pasa.
Facilitador • Establece el mapa. Tiene un recorrido ya prefijado. • Gestiona la dinámica grupal. • Toca lo individual aunque luego vaya a lo grupal. • Cuida el espacio del tiempo, da método, saca el rotulador, propone el camino... No deja perderse por el bosque. • Es un acompañamiento guiado.	Coach de equipos • No hay un recorrido previsto. • Hace de espejo de las dinámicas del equipo, las subraya, las confronta. • Cuida el marco en el que se desenvuelven las sesiones pero no asume la responsabilidad de mantenerlo. • El equipo va encontrando su camino.
Coach individual • Hace coaching a la persona. Espera que del desarrollo del individuo se generen beneficios en el equipo. • No le interesan tanto las relaciones como la forma en que la persona las establece y las vive. • Busca acciones individuales.	Coach de equipos • Se centra en las relaciones, desenfocando a las personas. • Su interés está en las dinámicas del equipo más que en las personas que lo componen. • Da voz al equipo como entidad propia más allá de las personas que lo componen. • Busca pautas de funcionamiento, patrones colectivos.

Esto significa que, aunque haya que diferenciar entre distintos roles, el coach “puro” es difícil, frecuentemente se mezclan roles. De hecho, es bastante habitual que iniciemos una intervención de consultoría y que, durante el proceso de trabajo, descubramos, junto con el equipo, que hay otras circunstancias o dificultades que entorpecen la tarea, y que requieren otro tipo de intervención.

Ejemplo, una organización que nos contrató para ayudarles a realizar su primera reflexión estratégica con su Consejo Directivo. En el curso de las sesiones de trabajo, nos dimos cuenta de que nuestra tarea estaba siendo bloqueada por una falta de confianza entre los miembros del equipo y por un desconocimiento de cómo celebrar reuniones eficaces. Es decir, a partir de un trabajo de consultoría, identificamos dos necesidades que requerían de intervenciones distintas: coaching de equipos para trabajar la confianza y formación para aprender a mantener reuniones eficaces.

A menudo nos ocurre que iniciamos un proceso de coaching con un equipo y que, en el transcurso de la intervención, afloran necesidades concretas de formación, que requieren de un tratamiento aparte.

Lo importante no es tanto que utilicemos diferentes aproximaciones o herramientas, sino que seamos muy conscientes de cuál estamos utilizando y para qué lo hacemos. Saber cuándo estamos haciendo una cosa y cuándo otra, y en qué medida nos alejamos de las características identificativas de una intervención de Coaching de Equipos. Y que el equipo también lo sepa. Al final, el criterio clave viene definido por cuál es la necesidad del cliente y cómo podemos contribuir al logro de sus objetivos.

Dependiendo de las circunstancias, características del equipo, situación relacional y organizacional, se utilizan o no, y con mayor o menor incidencia. Pueden ayudar a crear contexto, desbloquear inhibiciones, generar paradigmas, etc.

Las herramientas más frecuentemente utilizadas son:

- Movimientos sistémicos.
- Metáforas familiares, esculturas.
- Técnicas de dinamización de grupos y reuniones.
- Técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones.
- Y, en ocasiones, ciertas dinámicas puntuales: percusión africana, talleres de risoterapia, etc.

Hay poco consenso en las herramientas a utilizar, ya que depende de la formación y experiencia de cada coach y de la oportunidad de su aplicación.

Básicamente, son dos las circunstancias o momentos de intervención del coach: acompañamiento en las reuniones habituales del equipo y en talleres específicos.

El papel del coach generalmente consiste en:

- A nivel de la comunicación: interviene lo justo, él decide cuándo, explica la observación realizada, la intención y la deducción, la somete a examen del equipo, invita a sus miembros a actuar con el nuevo comportamiento aprendido.
- A nivel de la emoción: hace explícita la presencia de la emoción, es específico sobre lo que ha observado, no interpreta, confirma que su observación es correcta, pide que expresen emociones de forma eficaz, invita a hablar a alguien que permanece callado.

Existe un gran desconocimiento de lo que es el coaching de equipos en España, tanto en las empresas como, en ocasiones, entre los propios coaches.

Se trata de una práctica “reactiva” y “difusa” en el mercado cliente, que no percibe una clara diferencia respecto *al team building* o la consultoría organizacional.

Aunque hay experiencias reales, muchas veces no se les da el nombre de “coaching de equipos”. Suelen comenzar con demandas del tipo: “Nuestro equipo no es muy eficiente” o “El clima en este equipo es claramente mejorable”, “¿Qué nos proponéis para trabajar en este aspecto?”.

Los procesos duran entre 6 meses y un año y medio, interviniendo en las reuniones del equipo, así como en talleres puntuales. La mayoría intervienen en parejas.

La confidencialidad de los coaches, así como la máxima implicación y colaboración del máximo responsable del equipo, son fundamentales para el éxito.

Los expertos dicen que, aunque el tema, sus posibilidades, “suenan” muy bien a sus potenciales clientes, esa predisposición de partida no se traduce en un nivel equivalente de contratación.

Los principales clientes suelen ser comités de dirección y entornos comerciales, de empresas grandes y medianas.

Cuándo es útil un coaching de equipos.

Un proceso de coaching, dirigido a desarrollar las capacidades de un equipo, es una posibilidad para cualquier equipo en cualquier momento de su vida.

Dicho esto, en las distintas etapas del desarrollo de los equipos se pueden presentar situaciones o acontecimientos difíciles y que suponen un reto extraordinario para el equipo. Es entonces cuando puede ser especialmente

valioso dotarse del apoyo de un o una coach. Ya hemos mencionado algunas de estas situaciones, que incluimos entre las siguientes:

- En el momento de constitución del equipo, en la etapa inicial de su vida, puede ser especialmente recomendable un acompañamiento externo.
- El objetivo del proceso será ayudarle a sentar unas bases sólidas para su funcionamiento y entrenar a sus integrantes en las competencias esenciales.
- En momentos de cambios en la composición del equipo. Los procesos de salida de algunos de sus miembros y/o de acogida de otros nuevos deben de ser gestionados con ciertos criterios. Se trata de que el sistema los asimile de la mejor manera posible. Además, estos momentos de cambio constituyen buenas oportunidades para reinventar las relaciones y reasignar los roles dentro del equipo.
- Cuando existen conflictos o relaciones que no funcionan, y el equipo no es capaz de encontrar una salida constructiva. Un coach externo puede ayudar al equipo a comprender el conflicto, a enfocarse colectivamente a la solución y a acordar compromisos para su resolución.
- Cuando sus integrantes están desalineados con respecto a la tarea, puede ser valiosa la intervención de un coach para acompañar al equipo a encontrar su propósito y a reorientar los esfuerzos hacia los resultados.
- Cuando personas que individualmente obtienen excelentes resultados, no alcanzan ese nivel de desempeño trabajando en equipo para desarrollar un proyecto concreto. En esos casos, un coach puede ayudar al equipo a superar las limitaciones que interfieren en su acción conjunta.
- En momentos de fusiones de empresas, en los que es necesario integrar culturas distintas y recomponer o co-crear relaciones nuevas, establecer complicidades y lealtades al servicio de la nueva organización.
- En momentos de relevos generacionales, especialmente en empresas familiares, en los que suele ser necesario una transformación profunda del estilo de relaciones y es necesario trabajar la salida de los padres para dejar el lugar a los hijos y a los nuevos equipos que éstos constituyan.
- Cuando un equipo detecta que tiene problemas concretos de eficacia. Por ejemplo, cuando sus integrantes no se comunican adecuadamente, las reuniones no son efectivas, tienen dificultades para clarificar los roles de cada uno, etc. En estos casos, el coaching puede ayudar a desarrollar las

competencias necesarias o a identificar las dinámicas específicas que entorpecen su desempeño.

- Cuando un equipo termina su actividad y quiere cerrar su ciclo de vida.

En estos casos, pueden requerir la figura de un coach que les acompañe en este proceso.

En todas estas situaciones, y seguramente en algunas otras más, un proceso de coaching de equipo es valioso. En todo caso, un coach interviene cuando el equipo considera que necesita algún tipo de apoyo para solventar un problema que han detectado, o tiene un desafío para el que considera que necesita un apoyo externo.

Ahora bien, puede ocurrir también que un equipo no tenga una dificultad o reto concreto, que funcione razonablemente bien y que, sin embargo, sus miembros sientan que tienen un potencial mayor al que son capaces de desplegar. Hay equipos que aspiran a más, buscan convertirse en un equipo extraordinario. En estos casos, la mirada externa de un coach puede ayudarles a encontrar dónde están sus fortalezas y limitaciones, para así liberar todo su potencial y crecer como equipo.

Riesgos del coaching de equipos.

Podemos mencionar los siguientes:

- Si no se aclara en las conversaciones previas el objetivo del coaching y sus límites, y si no se establece explícitamente el pacto de confidencialidad o no se diseña esta confidencialidad con la dirección. La empresa pudiera solicitar posteriormente información sobre los miembros del equipo o pedir una evaluación de cada persona. Atender a esta demanda supone traicionar la confianza que el equipo ha depositado en el coach y generar una situación de inseguridad y vulnerabilidad para los y las integrantes del equipo.
- Cuando el coach pierden su posición equidistante y de neutralidad, favoreciendo una relación privilegiada con la persona líder del equipo o alguno de sus miembros. Cuando el coach “toma partido” se resiente su credibilidad y se tambalea la confianza del equipo en el proceso.
- Cuando la coach permite que los miembros del equipo o la persona líder proporcionen información sobre el equipo y su situación en privado, fuera del espacio del coaching, con la pretensión de que sea el coach el que plantee las distintas cuestiones al equipo, o para buscar su complicidad. Y, en general, cuando el coach asume la responsabilidad del equipo y se hace cargo de sus

dificultades con la intención de solucionarlas. Como dice John Withmore, “Si le doy mi consejo y fracasa, usted me culpará. He intercambiado mi consejo por su responsabilidad y éste, generalmente, no es un buen trato”.

En todo caso, es importante tener en cuenta que hay una relación contractual y que pueden darse situaciones perversas, dinámicas en las que se generan relaciones que no son de potenciación de la autonomía del equipo, sino que generan una dependencia con quien desempeña el rol de coach.

El coaching de equipos es una disciplina emergente, que nació al amparo del coaching individual, aunque se prevé que consolidará pronto “carta de naturaleza” propia.

A día de hoy existe cierto consenso dentro de esa insuficiente consolidación de modelos en las bases conceptuales y del proceso, pero menos en las herramientas a utilizar.

El riesgo de confusión e intrusismo, como en la mayoría de las profesiones nuevas, y no regladas académicamente, es considerable.

Existe poca bibliografía sobre el coaching de equipos, especialmente en castellano, y muy pocos son los centros y programas que ofrecen formación en la disciplina.

2 Conclusiones

- El trabajo en equipo exige:
 - Tener un objetivo común.
 - Definir el propio interés/necesidad.
 - Definir el interés/necesidad del otro.
 - Mentalidad de humildad para apreciar y entender la diferencia uno/otro.
 - Creatividad y cooperación para elaborar un planteamiento superior a ambos, interesante (o más interesante) para los dos.
- Barreras del equipo:

- Centrarme en mi “posición” y/o en su “posición” más que en intereses/necesidades.
- Actitud defensiva. Prejuicios.
- Afán de protagonismo. Creer que mis ideas son las buenas.
- Mentalidad mía estrecha, cerrada a nuevas oportunidades.
- Principios positivos para los equipos:
 - No intentar crear un planteamiento común antes de definir yo el punto de vista de la otra persona a su entera satisfacción.
 - A mayor diferencia mayor oportunidad.
- Afrontar los conflictos lo antes posible.
- Un líder siempre soluciona un problema mediante la alternativa yo gano-tú ganas.
- Con el poder no se solucionan conflictos, sólo se tapan y se agravan.
- El aprecio personal, decide la respuesta.
- El coaching de equipos es como el coaching individual, pero para un equipo natural que pasa por ciertos momentos claves de su vida o por ciertos problemas. Se distingue del coaching grupal, pues el grupal es con varias personas que tienen algo común (por ejemplo que son emprendedores), pero no forman un equipo.
- La metodología y estructura del proyecto es la misma que la tratada en los primeros temas de coaching individual.
- Los cuatro pasos a acometer, y que en la práctica se entrelazan constantemente, son:
 - Diagnóstico.
 - Objetivos.
 - Intervención.
 - Feedback.
 - Cierre.

3 Bibliografía

- Coaching de equipos, Ovidio Peñalver.
- Abre el melón. Menéndez, José Luis. Ediciones Aguilar. 2002.
- Coaching con PNL. Lages, Andrea y O'Connor, Joseph. Ediciones Urano. 2005.
- Diccionario de la Real Academia Española. <http://www.rae.es/rae.html>
- El arte de soplar las brasas. Wolk, Leonardo. Gran Aldea Editores. 2003
- El líder resonante crea más. Boyatzis, Richard y Goleman, Daniel. Editorial Debolsillo.
- 2010.
- El secreto. Byrne, Rhonda. Ediciones Urano. 2007.
- Inteligencia Emocional. Goleman, Daniel. Kairos. 1996.
- Introducción a la PNL. Seymour, John y O'Connor, Joseph. Ediciones Urano. 1992.
- Ontología del Lenguaje. Echeverría, Rafael. Editorial Katz. 2011.
- *Problem Solving Estratégico*. Nardone, Giorgio. Editorial Herder. 2010.
- Desarrollo de competencias de mentoring y coaching, Beatriz Valderrama. FT Prentice Hall, 2009.
- Coaching de Equipos, Ane Agirre, Asier Gallastegi, Enrique Sacanell, Isabel Fernandez y Maru Sarasola