

EFEECTO SINERGIA

COACHING EN EQUIPOS Y SISTEMAS

GORKA BARTOLOMÉ

© por la presente edición: Kit-book, 2016
C/Modolell 47 At
08021, Barcelona
Tel.: 932.224.811
J66436817
www.kit-book.net
Correo electrónico: kit@kit-book.net

1ª edición: diciembre 2014
2ª edición: enero 2016

Diseño de interior: Kit-book
Diseño portada: Kit-book
Imagen portada: © madpixblue - Fotolia.com

ISBN Rústica: 978-84-943349-0-0
Depósito legal: B 25920-2014

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

ÍNDICE

Introducción	7
Agradecimientos	9
1. El coaching.....	13
• Qué es el coaching	14
• El coaching en los equipos.....	16
2. Equipos y sinergia	19
• El equipo	21
• La sinergia	29
• Los beneficios de pertenecer al equipo	29
3. Las competencias del coach de equipos.....	35
4. Los ciclos de evolución de los equipos.....	51
• Las etapas	51
• Herramientas de auto-evaluación de los equipos	55
5. Estructura del proceso de coaching y sistemas.....	69
6. El modelo Grow 4x4	79
• Presencia y congruencia	82
7. Pensamiento sistémico	89
• Sistemas.....	89
• Caos y paradoja	91
• Las leyes que influyen en los sistemas.....	93
• Leyes sistémicas y mapas sistémicos	98
8. Inteligencia emocional en los equipos	109
• Gestión emocional.....	109
• Modelo de Inteligencia Emocional.....	112
• Decisiones y conflictos	115

9. Teambuilding.....	121
• Características de un equipo efectivo	122
• El proceso de teambuilding.....	124
10. Herramientas auxiliares para el proceso de coaching de equipos y sistemas.....	129
• Points of You	129
• Toobeez	132
Bibliografía	139

INTRODUCCIÓN

Si comparamos la situación actual del coaching en nuestro país con la de hace 10 años, podemos decir que hoy en día hay un mayor conocimiento de éste aunque no todo el mundo tenga una idea muy concreta y acertada de en qué consiste. La presencia de la profesión en el entorno empresarial, la difusión de programas de televisión que utilizan la palabra coaching como reclamo (aun sin tener nada que ver con los contenidos del programa), y la cada día más extensa literatura sobre el tema, hacen que la palabra coaching sea cada vez más conocida a los oídos del público.

Al mismo tiempo cuando hablamos de una especialidad en concreto de coaching, que es el coaching de equipos, éste se encontraría actualmente en la misma situación de desconocimiento, tanto por parte de clientes como de los propios coaches, en que se encontraba esta disciplina hace una década. Hace unos años había una cierta intuición por parte de organizaciones y particulares en creer en los beneficios que un proceso de coaching individual podría aportarles. Con el tiempo esta intuición se ha ido confirmando y se ha transformado en una voluntad de introducirlo como un aspecto indispensable del desarrollo organizacional y personal. Hoy en día existe esa misma clarividencia respecto al coaching de equipos.

Este libro nace con la intención de confirmar esa intuición de valor y necesidad de maximizar la aplicación del coaching de equipos en las organizaciones, para el máximo desarrollo y aprendizaje de éstas, y además para aportar una metodología clara a los profesionales de la práctica del coaching no directivo, en los equipos y sistemas a los que pertenecen éstos mismos.

La diferencia que van a observar los lectores en este libro con otros relacionados con el coaching de equipos o el desarrollo de equipos es que no encontrarán una serie de actividades, dinámicas o ejercicios para aplicar en determinadas ocasiones bajo un guión predeterminado por el coach. Este libro aportará una metodología libre y no directiva, pero al mismo tiempo precisa y efectiva, que permitirá al coach profesional la realización de procesos de coaching de equipos, siguiendo completamente la agenda y necesidades particulares del cliente. De esta manera el coach podrá aportar la verdadera esencia del coaching no directivo que consiste en desarrollar en los equipos la suficiente capacidad de autoaprendizaje, creatividad, responsabilidad y capacidad de actuación. «Las organizaciones que marcarán

la diferencia en el futuro serán aquellas que descubran cómo conectar con la capacidad y compromiso de aprender de sus colaboradores a todos los niveles de una organización». (Peter Senge. *La quinta disciplina*. Cap.1).

El libro está dividido en tres secciones. La primera hará referencia todo lo relacionado con la teoría de equipos. Se contemplarán todos aquellos conocimientos que podría necesitar saber aquellas personas que quieran trabajar de forma profesional con equipos y la aplicación del coaching no directivo a los mismos. La segunda abordará los aspectos más técnicos del coaching de equipos como competencias, modelos, áreas de actuación etc. Para terminar la tercera sección hablará de los sistemas de auto-evaluación de los equipos y aportaremos dos test para tal finalidad.

AGRADECIMIENTOS

Seguramente algunos lectores se preguntarán cómo es posible que un libro que trata de potenciar las bondades que aporta el trabajo en equipo, esté precisamente escrito por una sola persona. Bien, este libro es el fruto del conocimiento, experiencias, impresiones y ayuda que me han aportado muchas personas, maestros, clientes y amigos que se han cruzado en mi camino, y han formado parte de mi equipo y sistemas aunque estos no hayan sido formalmente constituidos. Así que mi más sincero agradecimiento a todas ellas ya que sin ellas este libro no sería posible, profesores, mentores, alumnos y compañeros de profesión.

Mi máximo aprecio e infinito a agradecimiento a la Dra. Cristina Torrelles por su paciencia y recomendaciones en la realización de este libro. También al Dr. Antoni Tolmos por su ayuda y recomendaciones para la publicación.

Por último quiero dar las gracias y toda mi estima a la persona que más ha contribuido en mi desarrollo personal y profesional en los últimos años, y por sus ánimos y apoyo en la elaboración de este libro. Aitor González ya vio la idea de este libro hace 4 años, cuando yo aun no era capaz de verlo.

1

EL COACHING

«Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría.»

Sócrates

EL COACHING

Desde la publicación en 1974 del libro de T. Gallwey *El juego interior del tenis*, el coaching se ha ido afianzando y creciendo, y en algunos casos ha evolucionado hacia direcciones que poco tienen que ver con su esencia original. Gallwey había encontrado la forma de dar al ser humano uno de los mayores tesoros que se le puede otorgar. La fórmula para desarrollar por sí mismo todo su potencial y además por sus propios medios, confiriéndole todo el poder para crear una fuente interna de mejora y crecimiento continuo, inagotable y sin límites. La capacidad de descubrir la verdadera esencia y potencial del ser humano.

T. Gallwey nos presenta la siguiente ecuación:

$$\text{Rendimiento} = \text{Potencial} - \text{Interferencias}$$

El mensaje que nos quiere transmitir es que todos contamos con un potencial desconocido, tremendamente poderoso y capaz de ayudarnos a llevar a cabo las mayores proezas. Cada uno en su terreno y alineado con sus talentos. Lo único que nos separa de esa gloria son todas las interferencias que hemos ido aprendiendo y acumulando a lo largo de nuestra vida, hasta hacernos verdaderos maestros de algunas de ellas. Cuanto más descubramos cómo minimizar esas interferencias, más brillará nuestro potencial y como consecuencia nuestro rendimiento y resultados mejorarán considerablemente.

Gallwey basa su idea del juego interior en la existencia de «2 yoes». Denomina Yo 1 a aquel que tiene la costumbre de interponerse a nuestras capacidades naturales de aprendizaje, que conformarían el Yo 2. Myles Downey en su libro *Effective Coaching* (2003) nos dice que este Yo 1 podría resumirse en:

- Miedo (a perder, a ganar, a parecer tonto).
- Falta de confianza en uno mismo.
- Intentar demasiado.
- Intentar ser perfecto.
- Intentar impresionar a otros.
- Enfado y frustración.
- Aburrimiento.
- Una mente ocupada.

Por otra parte el Yo 2 nos lo resumen T. Gallwey, E. Hanzelik y J. Horton en el libro *El juego interior del estrés* (2009) como las siguientes habilidades innatas del ser humano:

- Ser capaz de ser consciente y sentir sin juzgar.
- Tener coraje y fuerza.
- Tener compromiso.
- Divertirse y apreciar.
- Amar y ser amable.
- Tener esperanza y confiar.
- Aprender, entender y encontrar claridad.
- Ser creativo y curioso.
- Ser espontáneo y sincero.
- Estar alegre y contento.

El problema reside en que hemos empezado a confiar más en nuestro yo postizo 1 que en nuestra esencia innata o yo 2. Es aquí donde se cumple la profecía de que nuestro mayor enemigo está en nuestro interior. Y es cierto que nosotros mismos podemos llegar a ser nuestros críticos y sabotadores más crueles. ¿Dónde reside el secreto entonces? En aprender a gestionar este juego interior de manera que consigamos que prevalezca el Yo 2 sobre el Yo 1.

QUÉ ES EL COACHING

En un proceso no directivo, creativo, de reflexión y auto-aprendizaje, que contribuye a que las personas y los equipos maximicen su potencial, descubriendo objetivos relevantes y encontrando y eliminando por sí mismos las interferencias e impedimentos que hasta ese momento les separaban de éstos.

Afortunadamente además de los beneficios que nos pueda aportar el conseguir los objetivos que nos planteemos en cualquier proceso de coaching, éste nos va a proporcionar unos beneficios colaterales que nos van a ayudar de por vida. Aquí reside la magia del coaching. Prepara a la persona para el desarrollo autónomo de cara al futuro, sin depender del coach. Este regalo que nos aporta el coaching es lo que hemos llamado la capacidad de «Dar la C.A.R.A.».

Figura 1.1



Bartolomé 2014

En este caso C.A.R.A. es el acrónimo para:

- **Consciencia:** a través del proceso el coach ayudará al coachee a adquirir niveles de consciencia diferentes a los que usaba hasta el momento para conducir su vida. La gran mayoría de nosotros hemos adquirido el hábito de actuar de forma inconsciente, es decir, dejando que nuestras sinapsis neuronales actúen de forma automática y como consecuencia sin demasiada capacidad de decidir. El coach a través del arte de preguntar y reflejar conseguirá que el cliente active de nuevo el lóbulo frontal (la parte de nuestro cerebro encargada de la atención, la reflexión, la toma de consciencia) y de esta forma ayudará a romper esos ciclos de pensamiento automático e introducir nuevas conexiones neuronales que darán paso a nuevos puntos de vista y nuevas soluciones.
- **Auto-creencia:** como consecuencia de hacerse más consciente, el ser humano descubre su potencialidad. Empieza a ver que tiene más capacidades y posibilidades encerradas en su interior de las que pensaba. Ese descubrimiento tiene como consecuencia que éste comience a tener un concepto de sí mismo más respetuoso y que se desarrolle una confianza plena en sí mismo. El desarrollo de esta auto-creencia en ningún momento deberá ser un objetivo en sí mismo dentro del proceso de coaching ya que podríamos estar rozando esa fina línea que separa el coaching de otras disciplinas terapéuticas. Pero sí observaremos como nuestro cliente, fruto de sus descubrimientos y trabajo va adquiriendo un nuevo concepto de sí mismo, mucho más adecuado a su verdadera esencia.

- **Responsabilidad:** ¿Te consideras una víctima de las circunstancias o por el contrario crees que eres el creador de tu realidad? O lo que es lo mismo ¿ Crees que eres responsable de tu vida y aceptas ese poder o haces responsable de lo que pasa en tu vida a todos y todo lo que te rodea cediendo tu poder? El proceso de coaching nos va a ayudar a experimentar que todos tenemos el poder interno de hacernos cargo y responsabilizarnos de nuestra vida. ¿Qué significa eso? Que podemos actuar para producir cambios en nuestra realidad. Que no somos seres indefensos que dependemos de las circunstancias, el azar, o el destino, si no que al menos en un 99,9% está en nuestras manos decidir y hacer qué y cómo queremos dirigir nuestra vida.
- **Acción:** pero ni la conciencia, ni la auto-creencia, ni la responsabilidad se pueden completar si no actuamos. La capacidad de actuar es la fórmula que propiciará que la magia del cambio empiece a tener lugar y finalmente la transformación sea posible. Y como bien dice Leonardo Ravier, incansable estudioso de la praxeología, si hay una verdad que podemos asegurar es que el hombre actúa. Incluso si decide no actuar, ya está actuando. Así que si de todas formas vamos a actuar, hagamos que nuestras acciones estén dirigidas por conciencia, con auto-creencia y responsabilidad para asegurarnos los mejores resultados posibles.

EL COACHING EN LOS EQUIPOS

La definición que hemos hecho del coaching anteriormente es igualmente aplicable a los equipos. Pero con una diferencia considerable. Si aplicamos el efecto sinergia producido por el equipo a la ecuación $R = S(P - I)$, al disminuir las interferencias tanto de las personas que lo integran como de las relaciones entre ellas, la suma de los potenciales de los miembros del equipo aumentará exponencialmente y como consecuencia el rendimiento será directamente proporcional a éste.

El coaching de equipos se plantea como una poderosa herramienta desde tres ámbitos, a) para el desarrollo y mejora de las organizaciones por los resultados extraordinarios que es capaz de aportar, b) por su impacto de forma más concisa en el sistema al que pertenece el equipo, y por último pero no por ello menos importante, c) por el ahorro económico que supone frente al coaching individual.

2

EQUIPOS Y SINERGIA

«No provoques una acción que no estás seguro de dominar.»

I Ching

EQUIPOS Y SINERGIA

La existencia de grupos y equipos como instrumento del ser humano para conseguir mejores resultados o abordar dificultades viene dándose desde los principios de los tiempos.

En la época prehistórica el hombre entendió que para cubrir sus necesidades básicas de alimento, a través de la caza de animales, no podía enfrentarse solo a los grandes rebaños de ciervos. Si quería ser eficiente y eficaz debía agruparse y trabajar en sincronía con otros miembros de la tribu para poder subsistir, ya que de haberlo intentado solo, hubiera supuesto un gran peligro para su vida y las posibilidades de obtener unos resultados satisfactorios para alimentar a todos los miembros del clan hubieran sido insuficientes. En aquellos momentos fue el instinto el que llevo al ser humano a entender esta necesidad de unirse.

En el antiguo Egipto su magnificencia arquitectónica no hubiera sido posible sin la intervención de numerosos grupos y la cuidadosa organización de éstos. Aunque las grandes superproducciones americanas sobre Egipto nos muestren a esclavos siendo maltratados y azotados para «motivarlos a dar lo mejor de sí mismos», nada queda más lejos de la realidad. Recientes excavaciones encabezadas por el eminente egiptólogo Zahi Hawass, llevan a la conclusión de que las personas que trabajaron en la construcción de las grandes pirámides y otros edificios religiosos de la época faraónica eran trabajadores voluntarios y consecuentemente remunerados.

Las civilizaciones griegas y romanas también descubrieron y trabajaron en la mejora del desempeño de sus soldados en sus campañas militares. Los romanos fueron unos de los primeros pueblos en comenzar a estudiar la efectividad del trabajo de grupo y equipo en el ejercicio de la batalla. En sus tácticas de infantería que nos han llegado a través de los escritos hasta hoy en día muestran la colocación, formación y maniobras teóricas, e incluso motivación que consideraban más potentes y demoledoras contra el enemigo. Sólo tenemos que observar la extensión del imperio romano en sus días de esplendor para validar la efectividad de dichas tácticas.

A lo largo de toda la Edad Media son también innumerables los ejemplos de la utilización del poder del equipo para la consecución de objetivos superiores, como la construcción de iglesias, catedrales, las cruzadas y campañas militares, etc.

Así podemos continuar a lo largo de las diferentes épocas históricas encontrando incontables ejemplos de cómo el ser humano ha aprovechado el efecto sinérgico del grupo y el equipo para alcanzar objetivos que entendió que no era capaz de alcanzar de forma individual. Los talleres de pintura y escultura del Renacimiento, las orquestas barrocas, y posteriormente clásicas y románticas, y la primera revolución industrial a mediados del S. XVIII.

No es hasta finales de la Segunda Revolución Industrial, que algunos historiadores coinciden en situar a comienzos de la Primera Guerra Mundial, que comienza un sentimiento curiosidad y necesidad por estudiar el fenómeno de masas, grupo y equipo y cómo mejorarlo. Entre los primeros estudiosos y psicólogos que se interesaron por entender, estudiar y optimizar este fenómeno podemos citar a Gustave Le Bon (1841 – 1931), Kurt Lewin (1890 – 1947), Alfred Adler (1870 – 1937), R. Meredith Belbin (1926) o Sigmund Freud (1856 – 1939). A partir de ese momento la necesidad de optimizar los procesos grupales y de equipo, incluyendo también el desempeño en el ámbito deportivo, hace que esta área se convierta en una de las más estudiadas e investigadas por psicólogos, eruditos del management y especialistas deportivos.

Este crecimiento en el interés por el desarrollo de los equipos viene dado por la necesidad imperante de competir en una sociedad e industria cada vez más exigente, globalizada y cambiante, que exige de aquellos que quieran mantenerse en las primeras posiciones una mejora constante y una adaptación al cambio de las condiciones y exigencias impuestas por los mercados. Ahora la dificultad no estará ya, como en la antigüedad, en enfrentarse a peligrosas fieras, mantener el contacto con los dioses o conquistar países (aunque algunas continúen en el empeño de esto último). Hoy en día los peligros residen en no ser borrados del mapa por las multinacionales, conseguir ser los primeros en innovación y desarrollo, o ganar mundiales y olimpiadas.

La publicación en 1974 de *El juego interior del tenis* por T. Gallwey supuso el punto de partida a una nueva oportunidad de abordar la mejora del rendimiento personal y colectivo desde un punto de vista diferente a todas las teorías del desarrollo que se habían postulado hasta ese momento. Mientras que algunos investigadores han continuado el camino de categorizar, definir y analizar todo lo referente a los equipos, como sus componentes, relaciones y demás para guiar a estos hacia el camino de la excelencia, el coaching de equipos nos aporta el proceso necesario para

que sean los propios equipos los que teniendo en cuenta su idiosincrasia, contexto y necesidades particulares, creen un plan adaptado, propio y original que les conduzca a producir resultados extraordinarios a través del auto-aprendizaje, la creatividad y reflexión.

Como comentábamos en la introducción el coaching de equipos se encuentra en estos momentos en una fase de desarrollo y afianzamiento, que bien seguro le llevará a situarse como uno de los procesos fundamentales para el desarrollo e innovación organizacional actual y del futuro, ya que cuenta con una ventaja claramente diferenciada. Esta es, la capacidad del ser humano de descubrir por sí mismo, aprender y actuar, los cuales son impulsores de la motivación mucho más fuertes que cualquier teoría general.

EL EQUIPO

Está claro que el ser humano ha utilizado la fuerza del equipo para acometer grandes empresas desde el principio de los tiempos. Pero ¿Qué es un equipo o cómo debería ser un equipo que merezca ser llamado como tal?

Si acudimos a las fuentes de la pureza lingüística veremos que las definiciones que nos encontraremos son un tanto ambiguas y generales.

Según la RAE un equipo es:

«Un grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado».

El Penguin English Dictionari nos dice:

«Un número de objetos o personas, que pueden ser considerados como una unidad colectiva o que comparten ciertas características; un número de personas que comparten visión, costumbres sociales, creencias, etc.»

Esta segunda definición ya es un poco más amplia y concreta. Pero si tuviéramos que ceñirnos a ella para desarrollar y mejorar nuestro equipo, estaríamos en serias dificultades.

Según Katzenbach y Smith en su libro *The Wisdom of Teams* (1999):

«Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidos con un propósito, objetivos de desempeño y enfoque, para los cuales se mantienen mutuamente responsables».

Esta definición se aproxima mucho más al tipo de equipo que buscamos. Con ella podríamos empezar a evaluar y a trabajar para el desarrollo y mejora de nuestros equipos. Esta definición nos daría ya muchas pistas de lo que es necesario para obtener buenos resultados.

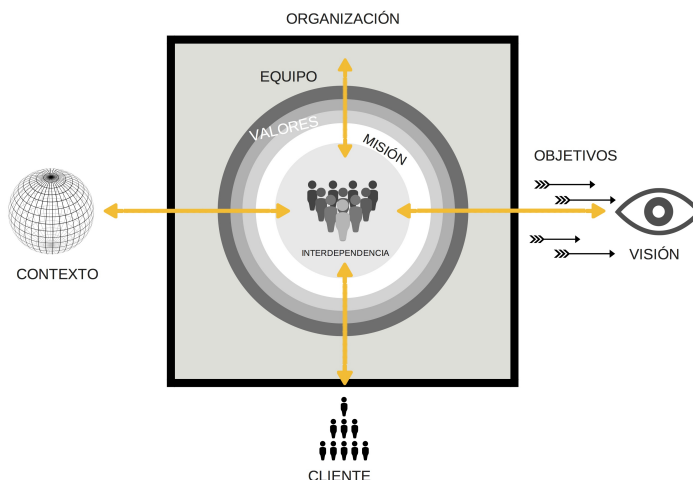
Pero cuando hablamos de coaching, hablamos de excelencia. Mi experiencia en el trabajo con equipos a lo largo de estos años ha confirmado que los buenos equipos reúnen todas las características que mencionan Katzenbach y Smith. Pero si queremos llegar a niveles superiores de desempeño, y por consiguiente obtener resultados extraordinarios, es necesario que añadamos algunas variables más a la ecuación para obtener «EL EQUIPO».

Entonces podríamos definir a un equipo de alto rendimiento como:

«Un grupo de personas de tamaño gestionable, que tienen habilidades complementarias, basan su trabajo en una misión y valores comunes, comparten y creen en una visión común y en los objetivos necesarios para realizarla, son conscientes de su interdependencia por lo que se han comprometido a mantenerse mutuamente responsables de sus acciones y resultados, y además tienen en cuenta su relación con el resto de la organización, el cliente y el contexto».

En la siguiente figura podemos ver la definición de equipo de forma gráfica.

Figura 2.1



Veamos punto por punto cada una de las partes de la definición.

Grupo de personas de tamaño gestionable: si bien es cierto que hoy en día la tecnología forma parte indispensable del funcionamiento de los equipos, de momento vamos a considerar como verdaderos integrantes de los mismos solo a las personas (puede que en unos años esto ya no sea válido). Pero el punto que nos llama la atención aquí es el de *tamaño gestionable*. ¿Qué consideramos un tamaño gestionable y para qué lo necesitamos? Si bien podemos considerar que a partir de 2 personas ya podríamos constituir un equipo, el número máximo a partir del cual un equipo deja de ser operativamente funcional, varía mucho según algunos investigadores.

Ratliff y sus colegas determinan la funcionalidad del número de integrantes de un equipo dependiendo de las diferentes necesidades y tareas de éste. Pero donde sí tienen claro el límite es en lo relacionado a cubrir las necesidades sociales de los integrantes. Es decir, en cómo se relacionan estos a nivel emocional y psicológico. Las investigaciones de Ratliff sugieren que el margen de comodidad estaría entre 10 y 15 componentes, anotando como límite máximo de la gestión los 24.

Cuanto más aumenta el número de integrantes del equipo, aunque por una parte pensemos que puede incrementar la capacidad de actuación y los resultados, por otra parte aumenta también la dificultad de llevar a cabo todos los otros elementos necesarios para el correcto funcionamiento del equipo.

Habilidades complementarias: una creencia muy común a la hora de configurar un equipo es que si reunimos un grupo de personas similares tanto en su personalidad como en sus capacidades, la tarea de gestionar el equipo será mucho más sencilla.

Si seguimos esta idea, corremos el riesgo en primer lugar de crear un equipo excesivamente homogéneo, lo cual puede llevar a una falta de reto hacia los integrantes para superar las diferencias de visión y pensamiento y a una uniformidad que poco a poco irá afectando a las capacidades de crecimiento y compromiso del equipo. En segundo lugar, si contamos con profesionales que tienen las mismas habilidades y competencias corremos el peligro de acabar con un equipo que se verá desbordado por las dificultades y con muy poca o ninguna posibilidad de evolución técnica y de creatividad.

Hoy en día los equipos requieren tener entre sus integrantes a personas con habilidades diversas, capaces de adaptarse y afrontar unos cambios y necesidades cada vez más desafiantes.

Basan su trabajo en una misión y valores comunes: estos constituyen el alma y el corazón del equipo. ¿Es posible involucrar a los componentes de un equipo en un trabajo extraordinario sin ligar éste a un proceso superior y a los elementos que darán vida a esa misión? Desde nuestro punto de vista y mi experiencia, no.

Siempre que empiezo un proceso de coaching hago la misma pregunta a los equipos. «¿Para qué existe vuestro equipo?». Por regla general las respuestas que obtengo son de lo más variopinto. «Para ganar dinero». «Para comernos los marrones». «Ni idea». «Para... ¿Trabajar?». Evidentemente cualquiera de estas respuestas denota poca o ninguna conexión del equipo con su misión, además de una bajísima motivación de los miembros. Cuando hablamos de la misión (o el propósito) del equipo estamos hablando de algo superior. Nos referimos realmente a qué quiere aportar ese equipo. Cuál es la razón de existir que lo hace especial e indispensable. Qué quieren aportar a su organización, al cliente o al contexto. Nos estaríamos refiriendo a sentir ese último escalón de la jerarquía de necesidades desarrollada por Maslow (1908 – 1970) la cual influye directamente en la motivación de cada uno de los integrantes del equipo, la transcendencia del equipo. ¿Es lo mismo venir a trabajar que venir a descubrir formas de salvar vidas? ¿Es lo mismo venir a derrotar a la competencia que aportar el máximo de comodidad y bienestar a la vida de las personas? A mi no me lo parece. El equipo que tiene y comparte una misión es un equipo que no existe para trabajar, si no que existe para aportar, ayudar y mejorar. Sólo así se puede tener la suficiente motivación para trabajar hacia la excelencia.

Pero de la misma manera que la misión da vida y sentido al equipo, los valores lo hacen único. Los valores son aquello que para cada uno de los miembros del equipo es importante y vital transmitir en sus resultados y vivir al mismo tiempo en las relaciones con sus compañeros, los clientes, y el contexto. Son aquellas cualidades que son apreciadas por el equipo pero que para alcanzar el rango de valor deben ser convertidas en prácticas y acciones.

A diferencia de los principios, que podríamos definir como el conjunto de reglas morales y éticas socialmente acordadas para una convivencia armónica, los valores son aquellos aspectos personales e intransferibles que cada persona o grupo consideran como imprescindibles para sí mismos.

Por ello no podemos definir a priori cuales serían los valores que describirían al equipo de alto rendimiento. Deben ser los miembros del equipo los que elijan, definan y acuerden cuales quieren que sean los que les guiarán y darán forma a su proyecto. Y ellos mismos son los que deben responsabilizarse de actuar en consecuencia a esos valores que han diseñado como corazón de su equipo.

Comparten y creen en una visión en común y en los objetivos necesarios para alcanzarla: de la misma forma que el equipo necesita de una misión, también necesita de una visión. ¿En qué consiste esa visión? Si el propósito del equipo respondía a la pregunta *para qué*, la visión será el *qué*. La visión por regla general tiene un sentido temporal y altamente emocional. Consiste en una descripción muy clara y concisa de qué se ve haciendo ese equipo en un futuro para llevar a la vida su misión. Cuando trabajamos con los equipos en la definición de su visión es importante insistir mucho en la claridad. Para crear esa visión podemos explicar que el resultado de ésta tiene que ser como el de una foto de muchos megapíxeles y además si es posible que sea multidimensional (sonidos, colores, comportamientos etc.). Debemos tener en cuenta, y es un aspecto que todavía no hemos mencionado, que todo equipo debe contar con un buen líder. A veces, esa visión puede venir determinada por ese líder y lo que necesitaremos hacer sea compartir y alinearla con el equipo. Otras veces, la gran mayoría, nuestra función como coaches de equipo será la de ayudar a crear conjuntamente esa visión.

Pero aunque esa visión sea un elemento indispensable en el desempeño de un equipo excelente, no será posible conseguirla sin la definición de unos buenos objetivos que nos ayuden a cubrir la compleja distancia que nos separa de ésta. Entendemos que el lector ya está familiarizado con los diferentes modelos de objetivos por lo que no vamos a dedicar un espacio específico a estos. Sólo señalar la importancia de que sean SMART, PURE y CLEAR. Entre las características más importantes que señalan estos modelos están:

- Específicos
- Alcanzables
- Medibles
- Retadores
- Situados en el tiempo
- Definidos en positivo
- Sostenibles
- Éticos
- Acordados
- Escritos

Las características de acordados y propios son característicos del coaching en equipos, debido a la complejidad y necesidad de que haya una

claridad absoluta por parte de todos los miembros del equipo de estos objetivos. Además estos objetivos serán nuestra materia prima como coaches y cómo tal debemos cuidarla para poder obtener los mejores resultados en el proceso. El ámbito de la creación de objetivos es uno de los más importantes a la hora de iniciar un proceso de coaching. Bien lo saben mis alumnos de las diferentes certificaciones profesionales de coaching. Es una de las partes de todo proceso, ya sea individual o de equipos, en la que más insistimos. Es imposible realizar un buen proceso sin unos objetivos bien definidos. Muchas veces por la prisa, la impaciencia o la falta de experiencia, se obvia este paso con las consiguientes consecuencia catastróficas para el resto de la sesión y del proceso de coaching.

En el coaching de equipos, como en el coaching individual también diferenciaremos entre:

META DEL PROCESO

OBJETIVOS INTERMEDIOS – OBJETIVOS INTERMEDIOS – OBJETIVOS INTERMEDIOS

OBJETIVOS DE SESIÓN – OBJETIVOS DE SESIÓN – OBJETIVOS DE SESIÓN – OBJETIVOS DE SESIÓN – OBJETIVOS DE SESIÓN – OBJETIVOS DE SESIÓN

A la hora de definir los objetivos en los equipos se suele cometer un error muy común y que suele influir bastante en el desarrollo y resultado del proceso. Este error es el de no permitir a veces que los integrantes de los equipos ayuden en la definición de los objetivos, ya que en algunos casos éstos vendrán determinados por niveles superiores ajenos al propio equipo, o en otros casos el propio líder puede creer que él es el único responsable y con competencia para diseñarlos. ¿Qué mensaje estamos enviando al equipo con este proceder? Seguramente el de *«Sois un mero instrumento. No se os permite pensar ni opinar»*. Cuando se trata de llegar a un punto (meta de proceso), los especialistas (el equipo) tienen mucho que aportar a la hora de decidir qué necesitamos conseguir, o por donde podríamos pasar (objetivos intermedios y objetivos de sesión). Precisamente gracias a esta combinación de opiniones e ideas es cuando se produce el fenómeno conocido como sinergia que explicaremos al final de este capítulo. Evidentemente que es más complejo gestionar todas esas ideas, e incluso puede suponer un verdadero acto de valentía para algunos líderes instaurar este proceso en sus equipos, ya que supondrá para éstos ceder parte del control, pero será la única forma de conseguir los mejores resultados a todos los niveles.

Al introducir esta idea en algunos equipos, la reacción del líder suele ser de miedo, una mirada de «¿Te has vuelto loco?», afirmaciones del tipo

«¡Pero si ellos no tienen ni idea!». Pero una vez que dan la posibilidad a su equipo de hablar, de opinar sobre esos objetivos, ofrecer diferentes puntos de vista, o nuevas propuestas, su comentario suele ser «No sabía que tenía un equipo tan competente». Es importante apuntar que este cambio de opinión de la forma de liderazgo no va a suceder de la noche al día ni va a ser fácil, e incluso puede que requiera de algunas sesiones individuales con el líder del equipo para trabajar este cambio de relación con el equipo, si vemos que el comportamiento de su líder en este ámbito es una limitación importante para el desarrollo de éste.

Son conscientes de su interdependencia: la ilusión de creer que somos independientes es uno de los mayores limitantes tanto en los equipos como en la sociedad. Pensamos que podemos ir por la vida actuando a nuestro antojo, y que estos comportamientos no van a tener ningún impacto en las personas que nos rodean. Además de no ser conscientes de los múltiples elementos y personas que entran en juego en nuestra vida cada minuto para que sea como es. Vivimos dentro de sistemas, por lo tanto no podemos obviar nuestra interdependencia. Es importante señalar que por dependencia no nos estamos refiriendo a que estemos ligados o atados a los demás, porque entonces no dejaríamos ejercer la libertad personal. Pero sí hablamos de la interdependencia, que invita al ejercicio de la libertad individual con la conciencia en el sistema.

Para ayudar a entender esta idea se puede utilizar la imagen de un móvil, como los que cuelgan sobre las cunas de los niños. Una serie de figuras diferentes, en diferentes situaciones, unidas por hilos, y que en el momento en que ejercemos un tipo de fuerza sobre una de ellas, el resto se ven afectadas y cambian también su posición.

En un equipo esto no deja de ser menos cierto, e incluso las repercusiones de no ser consciente de este aspecto puede tener consecuencias nefastas. ¿Estamos hablando entonces de anular a las personas en pos del equipo? No, ni mucho menos. El ejercicio de la individualidad dentro de los equipos es necesario, ya que gracias a que todas las personas que lo integran son diferentes y piensan diferente se puede producir la magia. Pero dentro de esas características individuales debemos desarrollar el hábito de la conciencia en la interdependencia. Lo que yo piense, diga y haga acabará afectando irremediablemente al conjunto del equipo e inevitablemente terminará por volver a mí. Es la peculiaridad de los sistemas, de los cuales hablaremos más adelante. ¿Qué nos ayudará entonces a crear esa unión que hará que esa conciencia en la interdependencia

mantenga cohesionadas a las diferentes personalidades? La claridad en la Misión, Valores, Visión y Objetivos y la vivencia de los mismos.

Se han comprometido a mantenerse mutuamente responsables de sus acciones y resultados: esta es una de las características más bellas y nobles de un gran equipo, y también una de las más complicadas de producir y mantener. Estamos hablando de establecer un entorno de confianza y sinceridad dentro del equipo. ¿Qué significa mantenerse mutuamente responsables de sus acciones y resultados? Significa que si en algún momento, cualquiera de nosotros, actúa fuera de los valores aceptados, se desvía de la misión, la visión, los objetivos o las acciones acordadas, haya la transparencia, confianza, claridad y humildad para poder exponerlo y hablarlo.

Esto implica el desarrollo de una forma de comunicación fuera de lo personal, la capacidad de aceptar los conflictos y aprender a resolverlos, y una voluntad constante de aprendizaje y mejora continua por parte de los miembros del equipo. Implica eliminar el miedo y la mentira, y dar paso a la confianza y la sinceridad. Seguramente algún lector estará pensando en el desarrollo de elementos como el feedback, la asertividad y puede ser muy tentador aleccionar al equipo a llevar a cabo estas formas de comunicación para conseguir estos resultados. Si queremos seguir el camino del coaching no directivo, lo más sensato sería invitar a todo el equipo a que defina cómo necesita cada uno de sus miembros que sea esta comunicación y cómo pueden llegar a establecer esta confianza y claridad, convirtiéndolo en un nuevo objetivo en caso de que el equipo detecte que no tiene desarrollada estabilidad.

Tienen en cuenta su relación con el resto de la organización, el cliente y el contexto: anteriormente hemos mencionado que los miembros de un equipo son interdependientes entre sí. Debemos añadir que el equipo está conectado con el resto de elementos del sistema al que pertenece, y que los elementos que conforman éste son infinitos. Por eso, cuanto más elementos pertenecientes a su sistema tenga en cuenta el equipo en sus estrategias y decisiones, mayor capacidad de visión tendrá para elaborar objetivos y acciones que estén completamente alineadas con dichos elementos del mismo y de esta forma obtener los mejores resultados posibles. En el apartado de sistemas ampliaremos más esta visión.

LA SINERGIA

La palabra sinergia proviene de la palabra griega **συνεργία** que se podría traducir como cooperación; de todas formas (según la RAE) se refiere a la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

La sinergia es la magia de los equipos. Es un resultado que solo se puede conseguir con la integración y afinidad de las partes. Es el premio que obtendremos si somos capaces de poner en sintonía todos los elementos mencionados arriba.

Cuando un equipo está trabajando a su máximo potencial (que no a su máxima potencia) los resultados son sorprendentes. Se obtienen unos niveles de rendimiento muy superiores a los que podríamos imaginar y mucho mayores que la suma de todos los componentes de ese equipo trabajando por separado.

¿Quién puede negarse a obtener tales niveles de rendimiento en su organización? Solo un loco o un necio puede querer desaprovechar una herramienta tan poderosa como es el equipo y los resultados tan extraordinarios que éste puede aportar si se trabaja de forma adecuada y dándole los elementos para que aprenda a aprender y a desarrollarse por si mismo. El coach de equipos se considera como el alquimista que puede ayudar a transmutar toda esa fuerza existente en todos sus miembros pero que aun permanece oculta y desaprovechada.

LOS BENEFICIOS DE PERTENECER A UN EQUIPO

Si para una organización los beneficios de contar con un equipos de alto rendimiento son incontables, no lo son menos para las personas que formen parte de uno.

Aunque para algunos la teoría de Maslow (1943) sobre la jerarquía de necesidades humanas pueda parecer trasnochada, ésta sigue vigente hoy en día en todos los ámbitos sociales y es perfectamente identificable y aplicable al entorno de la motivación.

En su teoría Maslow propugna que todos los seres humanos tienen una jerarquía de necesidades que van desde la fisiológicas hasta las de auto-realización. Va a ser la llamada a cubrir esas necesidades la que va a hacer que el cliente busque moverse (motivarse) hacia objetivos que le ayuden a cubrir esas necesidades. A pesar de que hemos sido en muchos

casos educados en la creencia de que tener necesidades no es algo deseable, Maslow consigue trasladar un mensaje de normalidad y humanidad respecto a éstas.

En este sentido, el equipo (nos referimos a un equipo bien desarrollado) es el entorno perfecto para que la persona pueda cubrir de forma sana estos cinco niveles de necesidades que defiende Maslow.

Versión original de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943).

Figura 2.2



- *Fisiológicas*: la gran mayoría de los equipos profesionales aportan una remuneración económica a sus integrantes como pago a sus servicios dentro de estos. La cual permite que estas personas puedan cubrir esa primera necesidad que es la de proveerse de alimentos, bebida o tiempo de ocio para recuperarse. Mantener este nivel de la jerarquía dará paso al desarrollo de la siguiente necesidad, la seguridad.
- *Seguridad*: la siguiente fase será asegurar que éstas lo estarán por un tiempo lo más extenso posible, o dicho de otra manera, tener la seguridad de que podemos mantener cubiertas nuestras necesidades fisiológicas. Además el entorno del equipo hace que sus miembros se sientan en un entorno seguro y protegido con sus compañeros.
- *Pertenencia*: el ser humano es un ser sociable por naturaleza, y como tal necesita encontrar estructuras que le ayuden a cubrir esta necesidad. El equipo es un marco dentro del cual cada integrante puede

encontrar este sentido de pertenencia, amistad y afecto, así como descubrir y desarrollar estrategias para la mejora de la convivencia y la resolución de conflictos.

- *Reconocimiento*: el equipo es un terreno que propicia el intercambio de tareas y actividades y el terreno para el desarrollo de los dos ámbitos en los que diferenció Maslow la estima. Por una parte la estima alta relacionada con todo lo referente al respeto a uno mismo, logros, confianza. Todas las actividades individuales desarrolladas en el equipo tienen el potencial para que cada persona pueda desarrollar este ámbito. Por otra parte el área de la estima baja relacionada con el respeto de las demás personas, es decir, contar con el reconocimiento y reputación que nos pueden aportar unos compañeros de equipo emocionalmente inteligentes.
- *Auto-realización*: podríamos decir que es el nivel más elevado dentro de la jerarquía. Maslow lo denominó también como «motivación de crecimiento» o «necesidad de ser». Consistiría en dar un sentido o validez a nuestra vida mediante el desarrollo de una actividad. El equipo como núcleo creador, con capacidad de alcanzar altos niveles, no solo de desempeño si no también de propósito, es un elemento ideal para el desarrollo de esta necesidad.

Es fundamental la atención del líder del equipo en esta área de las necesidades, ya que éste es un elemento primordial a la hora de servir como acompañante a los integrantes del equipo para que éstos sean capaces de identificar en qué nivel se encuentran, y de esta forma descubrir dentro del equipo aquellos elementos que van a apoyarles en su motivación individual.

3

LAS COMPETENCIAS DEL COACH DE EQUIPOS

«Un hombre generoso se avergüenza cuando sus palabras son superiores a sus actos.»

Atribuido a Lao Tse

LAS COMPETENCIAS DEL COACH DE EQUIPOS

Algunas veces cometemos el error de pensar que el coaching de equipos es una extrapolación del coaching individual a un grupo de personas. Si bien es cierto que muchas competencias que desarrolla el coach en sesiones individuales las podrá incorporar a las sesiones de equipos, también es indispensable que desarrolle otras complementarias e imprescindibles para el correcto desarrollo de las sesiones de equipo.

Actualmente las encargadas de crear los parámetros sobre los cuales debe moverse el coach para poder desarrollar su actividad en el plano profesional vienen dadas por las diferentes asociaciones de coaching existentes. Ya sea ASESCO, ICF, AECOP etc. cuentan con un listado de competencias que sirven como base para la formación de coaches profesionales y que todos aquellos programas formativos que deseen contar con una acreditación por parte de estas asociaciones deben seguir dentro de sus proyectos curriculares.

Cuando hablamos de competencias nos estamos refiriendo a los conocimientos, habilidades y destrezas que debe desarrollar el coach para poder ejercer la profesión dentro de un marco ético, centrado en el cliente y con una aportación de resultados alineados con las necesidades y expectativas de éste mismo.

Con el fin de señalar las diferencias entre las competencias que necesita desarrollar un coach de equipos y las que posee un coach individual, a continuación nos basaremos en las competencias que sugiere la ICF (International Coaching Federation).

La ICF divide las competencias en 4 grupos:

- a) Establecer los cimientos.
- b) Crear conjuntamente la relación de coaching.
- c) Comunicar con efectividad.
- d) Facilitar aprendizaje y resultados.

Las competencias adaptadas a los anteriores grupos quedan de la siguiente manera:

A. Establecer los cimientos

- 1) Adherirse al código deontológico y estándares profesionales
- 2) Establecer el acuerdo de coaching

B. Crear conjuntamente la relación

- 3) Establecer confianza e intimidad con el cliente
- 4) Estar presente en el coaching

C. Comunicar con efectividad

- 5) Escuchar activamente
- 6) Realizar preguntas potentes
- 7) Comunicar directamente

D. Facilitar aprendizaje y resultados

- 8) Crear consciencia
- 9) Diseñar acciones
- 10) Planificar y establecer metas
- 11) Gestionar progreso y responsabilidad

En el siguiente cuadro veremos los conocimientos, habilidades y destrezas que debería desarrollar el coach de equipos dentro de cada una de las 11 competencias mencionadas anteriormente.

A. ESTABLECER LOS CIMIENTOS
<p>1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales.</p> <p>En primer lugar el coach de equipos debe conocer y actuar de acuerdo a los estándares de conducta y el código ético. Todas las asociaciones poseen un código deontológico y de estándares de coaching elaborado para velar por los intereses de los clientes y asegurar una correcta práctica por parte de los coaches. Entre estos estándares de conducta y código ético podríamos destacar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respetar la confidencialidad y hacer respetar la confidencialidad dentro del equipo. • Ser completamente sincero con el cliente respecto a la verdadera necesidad del coaching de equipos en la situación planteada.

- Ser consciente de sus capacidades y experiencia y adecuarlas a las actuaciones demandadas por el cliente. En el caso del coaching de equipos intentar abordar un proceso demasiado complejo sin la experiencia necesaria puede ser contraproducente.
- Saber explicar y aplicar con claridad la diferencia entre un proceso de coaching o lo que podría ser un proceso de consultoría, terapia de grupo u otros.
- No dar expectativas excesivamente elevadas o irreales al futuro cliente.

2. Establecer el acuerdo de coaching.

De la misma forma que en cualquier relación profesional se establece un acuerdo marco de actuación contractual, en el proceso de coaching de equipos es muy importante que tanto las condiciones de actuación, como resultados y procedimientos queden muy claros. Principalmente porque un proceso de coaching de equipos persigue en la gran mayoría de los casos objetivos que necesitan de un nivel de concreción muy elevada por su carácter genérico o difícilmente medible. Es por ello que debe quedar muy claro entre el coach y el cliente qué es lo que se espera obtener de todo el proceso.

Debemos tener en cuenta también que deberemos distinguir dos tipos de cliente: a) por una parte la persona o departamento que nos contrate para cumplir con una serie de objetivos y se haga cargo de los costes del proceso; b) los integrantes del equipo que participarán directamente en las sesiones de coaching. La principal discordancia que puede haber entre estos dos tipos de clientes es que los objetivos que ambos persigan puedan ser complementarios o no. De todas formas este es un aspecto que trataremos en más profundidad en el capítulo destinado al proceso de coaching.

Así mismo el proceso de coaching de equipos requiere de una gran capacidad de organización logística y de agenda ya que evidentemente necesitamos coordinar un grupo de personas con diferentes agendas y responsabilidades, para los cuales necesitamos crear un entorno de trabajo que interfiera lo menos posible en sus obligaciones y que además les permita llevar a cabo los planes de acción resultantes de las sesiones de coaching de forma poco invasiva en su día a día en la organización. De otra manera corremos el riesgo de que los participantes empiecen a ver el proceso como una interferencia en su desarrollo profesional más que un proceso de desarrollo y mejora.

También deberíamos establecer en este punto cuáles van a ser las reglas del juego. Es decir, qué es válido y qué no dentro de la relación con el equipo y la parte contratante, cuáles son las expectativas de todas las partes, reglas de comportamiento, comunicación y límites dentro de la relación.

B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN

3. Establecer confianza e intimidad con el equipo.

Por regla general cuando comenzamos un proceso de coaching de equipos la sensación generalizada por parte de los participantes del proceso es la de percibir al coach como un elemento extraño. En algunas ocasiones pueda dar incluso la sensación de es percibido como un virus ante el cual el equipo debe crear una serie de anticuerpos que se traducen en desconfianza, cierre, falta de colaboración y recelo. Por eso es tan importante el desarrollo de esta confianza al principio del proceso y no abandonarlo en ningún momento hasta finalizarlo.

Para tal efecto el coach debe mostrarse comprensivo con todos los puntos de vista y al mismo tiempo mantenerse en un punto medio en el cual no se decantará por ninguna de las posiciones tanto dentro del equipo como en lo relacionado con las posibles peticiones de terceros contratantes o incluso de otros integrantes del sistema del equipo. Aquí el coach debe ser muy cauto y ejercer al máximo la escucha activa y fenomenológica, de la cual hablaremos más extensamente en la competencia 5.

En todo momento el coach debe mostrarse como una persona centrada, segura, ecuánime e íntegra. En todo momento cumplirá con sus promesas, se mostrará empático con todos los puntos de vista expuestos y pedirá permiso para abordar temas especialmente sensibles dentro del ámbito de actuación del equipo.

Así mismo debe en todo momento ayudar a crear las condiciones necesarias para que todos los miembros del equipo participen por igual y puedan llevar a cabo acciones o comportamiento que un primer momento puedan causar cierto respeto o miedo a estos.

4. Estar presente en el coaching.

Con seguridad esta es una de las competencias más importantes y al mismo tiempo difíciles de desarrollar dentro del coaching de equipos. Es además la competencia que determinará la calidad del desarrollo de las sesiones y del éxito en la consecución de los objetivos.

¿En qué consiste esa presencia de coaching? 1) adaptabilidad; 2) seguridad; 3) flexibilidad; 4) confianza. Es la capacidad de confiar en el proceso y saber moverse entre los participantes de la sesión como el músico de jazz que sabe adaptarse a los cambios de armonía y ritmo dentro de una sesión de improvisación. Hablamos de utilizar al máximo su intuición y sobre todo de atreverse a estar en una situación de «no saber», y al mismo tiempo saber fluir y evolucionar con ese no saber. Todo esto con una dificultad añadida. En este caso el coach no juega con una pelota si no que debe estar atento a mantener varias pelotas en el aire.

Quizás esta capacidad o experiencia en esta competencia es lo que diferenciará al buen coach de equipos de los demás. Éste deberá contar con una seguridad interna inquebrantable pero que al mismo tiempo se traduzca exteriormente en forma de humildad, comprensión y respeto hacia los coachees.

Es ese momento en que el coach no está preocupado por las miradas, lo que dicen, o lo que hagan los coachees respecto a su persona o el proceso, pero sí sabe utilizarlo como elemento de curiosidad y reflexión para ese momentum que se está creando en la sala. Es ese punto en el que el coach sabe gestionar las situaciones emocionales especialmente difíciles sin dejarse afectar por ellas, pero al mismo tiempo sin evitarlas y buscando el beneficio de aprendizaje que esa situación puede aportar al equipo.

De aquí se desprende que el coach de equipo debe realizar por su cuenta un poderoso trabajo de confianza en sí mismo, entendiendo que este proceso será largo y tedioso, pero al mismo tiempo revertirá en unos grandes beneficios tanto personales como profesionales.

C. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD

5. Escuchar activamente.

Aquí entramos en lo que sería la competencia nuclear de todas. La competencia sin la cual las otras diez no sería posible desarrollar de forma efectiva. La escucha activa (fenomenológica o intuitiva) consiste en la capacidad de saber centrarse en el coachee evitando cualquier tipo de interpretación, juicio o idea proveniente del coach. Nos enfrentamos aquí al reto de no interponernos como coaches en medio del proceso y ser capaces de movernos a través de la curiosidad y no a través del diagnóstico.

Normalmente se explica a los futuros coaches que entrenen esta competencia como si se tratara de conseguir el máximo posible de cobertura con el móvil. Cuanto más pensamos, buscamos la solución, o nos dejamos llevar por pensamientos de miedo o duda, más interferimos y por tanto más baja es la cobertura. En cambio, cuando estamos presentes, simplemente escuchando, observando, sin juzgar, sin querer solucionar o interferir en el proceso, entonces adquirimos niveles de cobertura ¡próximos al 4G!

Por regla general esta es la competencia con la que los coaches en formación suelen encontrar más dificultad, ya que supone un cambio completo de paradigma a la hora de escuchar a las personas. Pero si para el coach individual supone un reto, para el coach de equipo es un verdadero desafío.

Siguiendo con las metáforas tecnológicas, cuando nos encontramos delante de un solo coachee, nuestra escucha activa sería lo más parecido al enfoque macro dentro de la fotografía, es decir, cuando enfocamos un objeto de tamaño muy reducido. Nos centramos en un punto muy determinado y cercano que es el cliente y aquí enfocamos toda nuestra escucha. Si utilizáramos este mismo sistema para el coaching de equipos nos estaríamos perdiendo mucha información del resto de la fotografía. Estaríamos dejando de lado toda la información que nos pueden estar aportando de forma no verbal, con breves comentarios o incluso intervenciones del resto de integrantes del equipo. Es más, necesitamos incluir en nuestro retrato a otros integrantes del sistema como clientes, alta dirección, el mercado etc. Es decir, en este caso necesitamos una lente gran angular que nos permita observar con gran perspectiva todo lo que sucede durante la sesión.

El coach de equipos con una buena escucha activa será capaz de hacer ver a todos los integrantes del equipo que los ha entendido y propiciar la claridad en la comunicación mediante el parafraseo, el reflejo y el resumen de las intervenciones. Esta parte de la escucha es también muy importante dentro del coaching de equipos ya que aporta mucha claridad a los diálogos y deja muy poco espacio a la interpretación por parte de los miembros del equipo, además de ayudarles a escuchar de forma externa aspectos verbales que les podrían haber pasado desapercibidos.

Otro aspecto de gran importancia dentro de la escucha activa en los equipos estaría dentro del ámbito de los objetivos y la agenda del equipo. Cuando comenzamos un proceso de coaching de equipos, en alguno de los casos llegaremos a la primera sesión con una serie de objetivos debajo del brazo proporcionados por los socios o el director general de la organización. Estos objetivos evidentemente deben ser tenidos en cuenta y propuestos al equipo para su trabajo. Pero estos suelen ser parte de una visión general que sólo estará completa si escuchamos también cuales son las aportaciones y necesidades del equipo. Si venimos determinados únicamente por la agenda de la dirección, sin tener en cuenta la agenda del equipo, estaremos cayendo en un grave error que dificultará el proceso y en algunos casos hasta puede llevar al fracaso del mismo.

Una buena escucha activa dentro del equipo incluirá todas las visiones, opiniones y necesidades de todos los miembros del sistema.

6. Hacer preguntas poderosas.

Si la escucha activa era la competencia nuclear del coach, la capacidad de hacer preguntas poderosas sería la segunda en importancia y complementaria a la anterior. La escucha activa nos proporcionará el terreno para poder utilizar la información que han aportado los coachees en su propio beneficio. A través de esta información el coach podrá elaborar preguntas que lleven a los miembros del equipo a la reflexión, la toma de conciencia, el aprendizaje y la creatividad.

De nuevo el coach de equipos deberá llevar sus competencias de coach individual a un nivel superior. Estas preguntas poderosas deberán invitar a reflexionar al mayor número posible de integrantes del equipo. En estas sesiones buscamos que todos participen.

Por eso, realizar preguntas enfocadas a determinados individuos o monopolizar temas con frecuencia, puede hacer que algunos miembros queden fuera de la participación y de esta manera infrutilicemos la capacidad de pensamiento y creatividad de todo el equipo.

Además, el coach de equipos y sistemas debe incluir un nuevo tipo de preguntas en las sesiones. Son lo que denominamos preguntas circulares. Este tipo de preguntas, que también son de carácter abierto, persigue expandir la visión de los participantes más allá del campo de visión del equipo. Serán preguntas del tipo ¿A qué otras áreas puede afectar esto? ¿Cómo crees que ven los otros departamentos esta situación?

7. Comunicar directamente.

El excelente coach de equipos es aquel que es un mago de la comunicación. Debe ser capaz de ser camaleónico en su forma de hablar, explicar y preguntar, de manera que sepa adaptarse a las diferentes formas de entender y expresarse de los coachees del equipo, de forma simultánea.

Además el coach debe velar en todo momento por la comunicar de forma clara y entendible la situación del equipo durante la sesión así como durante el proceso. Si desarrolla correctamente esta competencia, los participantes en el proceso se sentirán seguros y confiados en todo momento ya que el coach les irá transmitiendo y clarificando siempre cada paso que den, cada decisión que tomen y cada acuerdo al que lleguen, de forma que no pueda quedar lugar a dudas de lo que se hable o diga durante las sesiones. De esta forma el equipo también aprende la forma propia de comunicación que necesitan para funcionar de forma excelente.

D. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS

8. Crear consciencia.

Hasta el momento hemos hablado de medios. Con esta competencia nos referimos a un resultado, un estado que queremos crear en el equipo.

¿Qué es la consciencia? ¿O deberíamos hablar de conciencia? Generalmente existe mucha confusión respecto a estas dos palabras. De hecho si utilizáramos conciencia ya estaríamos incluyendo también la consciencia.

Si bien la consciencia es la capacidad el ser humano de reconocerse a sí mismo y lo que le rodea y reflexionar sobre ello, la conciencia implicaría también el saber distinguir lo que es bueno de lo que no, lo que nos conviene o no o qué aceptar y rechazar entre muchas otras cosas. Evidentemente para poder tener conciencia hay que ser primero consciente.

Entonces ¿Qué papel juega el coach aquí? ¿No somos conscientes? Pues lamentablemente no. Y consecuentemente nuestra conciencia tampoco está bien desarrollada.

¿Qué hace entonces que el ser humano opte por la inconsciencia como medio de vida? Sencillamente la comodidad. La conciencia es un proceso basado en las conexiones neuronales. Estas conexiones son las que dan vida a ideas, conceptos y todos los resultados que se obtienen de éstas como consecuencia. Cuanto más reforzamos estos conceptos o ideas, más consistentes se hacen las conexiones neuronales que los configuran, y cuanto más fuertes son esas conexiones más tendencia hay al automatismo. Esto es bueno para ciertas actividades de nuestra vida como conducir o saber como reaccionar delante de determinadas señales de tráfico por ejemplo. Pero cuando toca a ámbitos relacionados con la toma de decisiones, nuestra creatividad o nuestra capacidad de solucionar problemas, este automatismo se nos presenta como una limitación importante, ya que nos mantendrá aplicando continuamente las mismas respuestas automáticas a las que estamos vagamente acostumbrados sin permitirnos plantearnos otras opciones. De hecho sería la definición que dio A. Einstein sobre la locura, «Intentar conseguir resultados diferentes haciendo siempre lo mismo».

Si el ser humano tiende a la inconsciencia por regla general, multipliquemos ahora esa inconsciencia por los miembros que tiene nuestro equipo. Apliquemos el principio de sinergia a esta situación, agitemos levemente y... ¡todo el mundo a cubierto!

En esta situación el coach de equipos no directivo cuenta con una ventaja. No ha estado en contacto previo con las ideas y conceptos de el equipo, por lo que no las tiene como elemento automático en su cerebro. Su función aquí, a través de la escucha activa y las preguntas poderosas es la de interrumpir el proceso inconsciente y automático de todos y cada uno de los miembros del equipo y ayudarles a cuestionarse todas las ideas planteadas y observarlas desde diferentes ángulos y puntos de vista.

Fue Einstein también el que dijo que un problema sólo se podía solucionar desde un nivel diferente al que se había creado.

Aquí el coach debe ser muy cuidadoso y haber desarrollado hasta niveles de excelencia las competencias anteriormente mencionadas para no condicionar en ningún momento al equipo con ideas u opiniones provenientes de su modelo del mundo. Por el contrario deberá utilizar el reflejo, la clarificación y las preguntas provenientes de las intervenciones de los integrantes del equipo abrir un nuevo mundo a sus creencias, relaciones, emociones, puntos fuertes, áreas de desarrollo y aprendizaje.

Una vez más el coach de equipos debe mostrar su versatilidad y flexibilidad en esta competencia, ya que, a diferencia de las sesiones individuales, en este caso, deberá ser muy consciente de las diferentes limitaciones y patrones de pensamiento de todos los coachees del equipo. Además debe saber mostrar también el nivel de inconsciencia general existente en el equipo, y ayudar a conseguir un nivel de consciencia general superior.

Instituir una cultura de consciencia en el equipo y la organización puede ser uno de los mayores regalos que les aporte el proceso de coaching, ya que les aportará una capacidad autónoma de aprendizaje y creatividad.

9. Diseñar acciones.

Esta competencia la podríamos definir como la habilidad de ayudar al coachee a explorar diferentes opciones a las habituales para conseguir sus objetivos, diseñar un plan de acción efectivo que apoye dichas opciones y que este aprenda a desarrollar un aprendizaje continuo de todas las oportunidades que el día a día le presente.

De nuevo a la hora de desarrollar esta competencia, el coach de equipos se encontrará con dificultades añadidas en comparación a las sesiones de coaching individual. Una primera diferencia la encontraremos a la hora de desarrollar nuevas ideas y opciones que nos puedan llevar a la acción. Aquí el coach de equipos deberá saber gestionar las intervenciones de todos los miembros del equipo de forma que:

- Todos participen.
- Se respeten las ideas de todos los participantes.
- El equipo aprenda a decidir, elegir y llegar a un consenso.

- Qué aprendan cómo proceder cuando no se llega a un consenso.
- Ayude a perder el miedo a ofrecer ideas que en ese momento puedan parecer disparatadas.

El siguiente reto al que se enfrenta el coach en esta competencia es el de conseguir una participación ecuaníme de todos los integrantes del equipo a la hora de realizar las acciones y además lograr que estos adquieran un compromiso firme y lo más alto posible.

Es muy importante que el coach no pase por alto ningún detalle en esta fase de las sesiones ya que de ella depende en gran medida el progreso y aprendizaje del equipo. Es por ello que conviene preguntar al equipo qué forma eligen para mantenerse mutuamente responsables y comprometidos respecto a esas acciones durante el periodo en el que estarán llevando a término el plan de acción.

10. Planificar y establecer metas.

El coach profesional ya sabe que el establecimiento de buenas metas y objetivos es imprescindible para el éxito del proceso de coaching. De hecho muchos procesos de coaching no son efectivos precisamente porque el coach no ha sabido poner a disposición del coachee los medios necesarios para que éste pueda definir un mapa de ruta claro y adaptado a sus necesidades.

Cuando hablamos de un buenas metas y objetivos nos referimos a:

- Que sigan la agenda del cliente.
- Que sean específicos.
- Que quede clara la forma en la que el coachee va a medir el progreso hacia esos objetivos.
- Que tenga un nivel de relevancia alta para él.
- Que esté situado en una franja temporal.
- Que esté dentro de los parámetros de alcance.
- Que sea sostenible en el tiempo.
- Que esté formulado en positivo.

Esta mapa de ruta debería incluir una meta u objetivo de proceso. Es decir un objetivo general y relevante que envuelva todo el proceso. Unos objetivos intermedios, que serán en los que fraccionaremos ese objetivo de proceso. Y los objetivos que se marquen en cada sesión para trabajar a favor de los objetivos intermedios.

Hasta aquí nada diferente de las competencias del coaching individual. Pero el coach de equipos se encontrará con los siguientes retos: En primer lugar nos encontramos con la necesidad de alinear al equipo con los objetivos de la parte contratante, si el equipo no es el cliente directo. Cuando la parte contratante no forma parte directa del equipo suele suceder que las necesidades respecto al equipo y el punto de vista, difieren bastante en algunos casos de la del equipo en sí. En este caso el coach debe desarrollar una gran habilidad para clarificar de la mejor manera posible ambos escenarios (necesidades de la parte contratante y realidad del equipo) y de esta forma poder elaborar unos objetivos que satisfagan al máximo posible a ambas partes. Si no podríamos incurrir en una incoherencia dentro del modelo de coaching que presentaremos más adelante.

En segundo lugar puede que sea el propio equipo el que nos haya contratado, y haya sido el líder del equipo el que plantee los objetivos. En este caso el proceso será bastante similar al anterior, debiendo averiguar el coach las posibles incoherencias entre los objetivos marcados por el líder y los diferentes puntos de vista del resto de miembros del equipo, para poder llegar a un punto en común.

En caso de que contemos con un líder de estilo democrático se nos puede plantear la situación de que el coach necesite ayudar al equipo a definir todo el proceso de objetivos. En esta situación éste debería tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La participación por igual de todos los miembros del equipo.
- La gestión de situaciones de rechazo a ciertas ideas por parte de algunos miembros.
- El peligro del pensamiento grupal y por ello de llegar a un falso consenso.
- Encontrar una definición y elementos de medida que satisfagan las formas de pensamiento de todos los miembros del equipo.
- Relación e influencia de los objetivos con la realidad sistémica del equipo.

Creo que nunca es suficiente insistir en la importancia de esta competencia dentro del proceso de coaching. Un buen desarrollo de esta fase va a dar un rumbo, claridad y consistencia al proceso indispensable para la seguridad y la motivación del equipo.

Dejar que el equipo aporte su granito de arena a esta fase va a ayudar a que los miembros puedan aportar los elementos necesarios para mantenerse motivados al máximo y sentir que el proceso es suyo.

11. Gestionar progreso y responsabilidad.

Esta última competencia será el cemento que dará consistencia y coherencia a todo el proceso y determinará la efectividad del resto de competencias. Por mucho que el coach haya conseguido hacer una sesión excelente en lo referente al resto de competencias, si finalmente no consigue que el equipo adquiera el compromiso, materialice, y además aprenda del plan de acción propuesto por éste, el proceso de coaching no tendrá el efecto deseado.

Esta competencia requiere que el coach sea capaz de crear las condiciones para:

- Hacer un seguimiento, tanto de las acciones individuales como de equipo, a las que éste se había comprometido.
- Hacer sentir la responsabilidad de actuar al equipo y conseguir que esta responsabilidad se transforme en acciones.
- Animar al equipo sobre las acciones conseguidas, y retarlo de forma no directiva sobre lo que no ha hecho.
- Es capaz de ser flexible y sentirse cómodo a la hora de realizar cambios necesarios tanto en el plan de acción, objetivos o escenario del equipo.
- Conseguir establecer un sistema para que los miembros del equipo se hagan responsables mutuamente de los resultados y sepan comunicarse en caso de que algún miembro no cumpla los compromisos adquiridos.
- Elaborar una fórmula de auto-seguimiento para coordinar las diferentes acciones del equipo entre sesión y sesión.

4

LOS CICLOS DE EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS

*«Todos los pozos profundos viven con lentitud sus experiencias:
tienen que esperar largo tiempo hasta saber qué fue lo que cayó en su profundidad.»*

Friedrich Nietzsche

LOS CICLOS DE EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS

Como organismo vivo, los equipos también tienen un ciclo de evolución desde el momento de su creación. Para el coach de equipos es muy importante saber qué características definen a cada una de las etapas de desarrollo del equipo y saber distinguir en cual de ellas se encuentra éste en cada momento. Cada una de estas etapas de evolución está caracterizada por una serie de peculiaridades muy diferenciadas que a su vez pueden crear un conjunto de dificultades añadidas al proceso de coaching del equipo.

El hecho de conocer estas diferentes fases aportará al coach la tranquilidad y conocimientos suficientes para no precipitarse en su intervención y poder ofrecer al propio equipo un campo de trabajo y aprendizaje amplio y rico desde la perspectiva no directiva. Con este conocimiento el coach podrá entender como normalidad ciertos comportamientos y reacciones que se den dentro de los equipos.

LAS ETAPAS

Todo y que han sido muchos los estudiosos en el ámbito de los equipos que han desarrollado teorías al respecto, parece ser que la gran mayoría coincide en dividir este ciclo evolutivo en cuatro etapas. Cada una de las etapas expone el nivel de madurez del equipo y sus posibles comportamientos, partiendo del equipo menos evolucionado hasta el equipo de alto rendimiento.

No debemos olvidar una figura imprescindible dentro del desarrollo y la evolución de todo equipo. El líder. Un error muy común en el coaching de equipos es otorgar de forma consciente o inconsciente el liderazgo del equipo al coach durante las sesiones o mientras dura el proceso.

Cuando hablamos de un coach de equipos no directivo, el rol de líder es precisamente un rol que no debe aceptar y debe estar muy atento a las diferentes tentativas del equipo de otorgárselo. Todo equipo, esté en la etapa que esté, debe contar con un líder propio, que trabaje en las mismas condiciones que el resto de miembros del equipo y al mismo tiempo trabaje sobre sus competencias de liderazgo para poder acompañar al equipo

Veamos tres aproximaciones a este ciclo evolutivo de los equipos:

Figura 4.1

B. Tuckman	Forming	Storming	Norming	Performing
Ken Blanchard	Orientación	Insatisfacción	Integración	Producción
S.G. Fairley Bill Zipp	Equipo Rojo	Equipo Azul	Equipo Amarillo	Equipo Verde
Características de cada etapa	<p>Es un equipo educado y cuidadoso. De momento comprueban las reglas. Al mismo tiempo es un equipo con mucha ilusión y con ganas de darlo todo. La moral es bastante alta pero la productividad es baja.</p>	<p>Es la fase más difícil y peligrosa del ciclo. Empezan las dificultades y los primeros conflictos. Es un momento de decepción ya que puede que no se estén dando los resultados esperados. Los miembros más dominantes intentan controlar el equipo. La moral es baja y la productividad también.</p>	<p>Se empiezan a establecer unas reglas de comportamiento y poco a poco se aceptan y respetan. El equipo empieza a aprender a resolver conflictos. Empiezan a organizarse, a aprender cómo necesitan comunicarse, aprenden habilidades y a dar feedback. Entienden las diferencias y aprenden a respetarlas. De todas formas hay aun peligro de ejercer pensamiento grupal y las personalidades fuertes pueden que hayan acordado un alto al fuego. La moral empieza a subir y el desempeño también.</p>	<p>Esta fase es el estado de recompensa. Alta moral y alto rendimiento. El equipo ha entendido que el conflicto es intrínseco al equipo y ha aprendido a gestionarlo y a obtener aprendizaje de él. La apertura y la honestidad son la forma de comunicación del día a día y las decisiones se toman basándose en el diálogo, la discusión y el debate. El equipo se fija objetivos grandes y desafiantes. Al mismo tiempo vela por no caer en la comodidad que le puede hacer regresar a etapas anteriores.</p>

Bartolomé 2014

a través de su evolución. El coach debe permanecer fuera de la estructura del equipo y actuar como mero acompañante y catalizador de reflexión y acción, sin ofrecer el más mínimo resquicio de duda de que él pueda tener influencia alguna sobre el equipo.

Es posible que el líder del equipo necesite atención particular por parte del coach, en sesiones individuales, en el caso de que éste se vea desbordado por las circunstancias de desarrollo de su equipo o si observa ciertas carencias en sus competencias de liderazgo. La experiencia ha demostrado que es posible desarrollar este rol de forma efectiva dentro de las sesiones de equipo sin necesidad de recurrir al coaching individual. De todas formas el coach nunca debe dudar de proponer al líder un trabajo individualizado si considera que las circunstancias no permiten desarrollar sus competencias de liderazgo en las sesiones de equipo.

De la misma manera que existe una definición de las etapas de desarrollo del equipo, también la hay de las competencias que debe manifestar el líder en cada una de ellas para la correcta evolución del mismo.

Antes de pasar a describir las competencias propuestas, veamos los diferentes estilos de liderazgo que propone Daniel Goleman para el líder emocionalmente inteligente. Goleman nos acerca a concepto de liderazgo basado en la flexibilidad y adaptabilidad del líder. No define una única aproximación al liderazgo si no que considera que un líder resonante (aquel que influye de manera positiva en su equipo) debe desarrollar seis tipos diferentes de aproximación al liderazgo, y como un buen golfista sabe elegir qué palo usar según el hoyo y la distancia, y decidir cual de ellos utilizar según las exigencias y necesidades del momento.

Estilos de liderazgo emocional. D. Goleman

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
VISIONARIO	Marca una dirección y la comparte con el equipo.
COACH	Desarrolla a los miembros del equipo y les ayuda a aprender.
CONCILIADOR	Se ocupa de conectar y crear armonía entre el equipo.
DEMOCRÁTICO	Pide opinión y valora las aportaciones del equipo.
EJEMPLARIZANTE	Enseña con el ejemplo. Yo pido como líder pero muestro mi compromiso actuando.
DOMINANTE	Es capaz de marcar el rumbo y la estrategia en casos de emergencia.

En relación a las fases de evolución del equipo Fairley y Zipp (2008) nos proponen las siguientes características del líder.

FASE	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	LIDERAZGO EMOCIONAL
Equipo Rojo	Fuerte y decisivo y orientador. Ofreciendo una dirección clara y seguridad. Ofrece oportunidades para que los miembros del equipo se conozcan. Procura marcar algún objetivo de corto alcance y fácil consecución.	Visionario. Conciliador.
Equipo Azul	Es la etapa donde se demostrará la capacidad de liderazgo. Comienzan los primeros conflictos y debe enseñar a resolverlos. Debe mostrar un comportamiento de diálogo y claridad sin escapar de los conflictos o el resto de miembros no será capaz de actuar así. Ayudar a la transición de los miembros que decidan que este no es su equipo.	Ejemplarizante. Coach. Dominante.
Equipo Amarillo	El líder en esta etapa debe felicitar a su equipo por haber superado la etapa más complicada, todo y que aun queda trabajo por hacer. Aquí debe hacer las primeras aproximaciones a dejar que el equipo se exprese y aporte sus ideas y opiniones. De la misma forma debe incentivar la creación de una cultura de confianza y seguridad en la que el equipo pueda comentar los asuntos pendientes y conflictos con normalidad.	Democrático. Coach

<p>Equipo verde</p>	<p>Si entráramos a un equipo en este nivel, nos resultaría muy difícil descubrir quien es el líder. Si el líder formal ha realizado un buen trabajo, habrá ido distribuyendo los diferentes aspectos de liderazgo con el equipo. Aquí su función será la de mantener la fluidez del equipo, la apertura y confianza entre los miembros y el diseñar retos y objetivos que mantengan al equipo vivo y motivado.</p>	<p>Democrático. Coach. Visionario.</p>
----------------------------	--	--

HERRAMIENTAS DE AUTO-EVALUACIÓN DE EQUIPOS

A continuación ofrecemos la herramienta elaborada por E. Fairley y B. Zipp, y que está diseñada con el propósito de ayudar a los equipos a realizar una auto-evaluación de su posición y de esta forma aportarles una mayor consciencia de su situación.

La herramienta utiliza cuatro parámetros de evaluación del equipo:

- *Relaciones de confianza.* Los niveles de conocimiento mutuo y confianza con los que cuentan los miembros del equipo.
- *Definición de Misión, valores y objetivos.* El nivel de concreción que tiene el equipo sobre éstos.
- *Participación activa de todos los miembros del equipo.* El grado de igualdad en la aportación de ideas y reparto del trabajo.
- *Responsabilidad mutua.* Hasta que punto están comprometidos con el equipo y entienden su responsabilidad dentro de éste y cómo afecta al resto.

Encuesta TEAM

Elija la afirmación de cada una de las áreas que aparecen a continuación que MEJOR describe lo que ocurre actualmente en tu equipo.

T- Trusting relationships (relaciones de confianza).

- a) Los miembros del equipo se empiezan a conocer y dudan si expresarse abiertamente. Sus relaciones son educadas y amistosas, pero un poco cautelosas.

b) Los miembros del equipo se conocen mejor, pero todavía no hay demasiada sensación de unión entre ellos. Los individuos fuertes dicen lo que piensan mientras que los otros quedan en silencio. Hay un poco de entendimiento mutuo.

c) Los miembros del equipo se animan y apoyan unos a otros más y más y han trabajado sobre muchas de sus diferencias. El grupo está aprendiendo a escuchar y a comunicarse con los otros, pero dudan en dar feedback negativo.

d) Los miembros del equipo disfrutan de una apertura y honestidad con los demás que es vigorizante. La diferencias de opinión son discutidas con libertad y abiertamente, incluso en asuntos considerados incómodos, y ninguno se siente ofendido ni rechaza lo que se le dice.

E- Established Porpouse, values and goals. (Propósito, valores y metas establecidas).

a) El equipo tiene un sentimiento creciente de por que existe y como hará su trabajo. Se han conseguido importantes objetivos, lo que ha proporcionado una sensación de satisfacción al grupo.

b) El equipo tiene un claro sentido de dirección y un sentimiento intuitivo de cómo funcionar para que las cosas se hagan. Se fijan objetivos con regularidad y se siguen hasta completarlos.

c) El equipo está justo empezando a entender por que existe y como van a realizar sus trabajos. Los objetivos son poco claros, pero hay alta esperanza de que vengan grandes cosas.

d) El equipo olvida a menudo por que existe y alguien tiene que recordárselo continuamente. Los miembros del equipo están en desacuerdo sobre como se deberían hacer las cosas y persiguen objetivos que mueven al grupo en direcciones opuestas.

A- Active participation by All the members of the Group. (Participación activa de todos los miembros del equipo).

a) Las conversaciones del equipo consisten en unos pocos individuos dominando la discusión y otros miembros del equipo, que no están de acuerdo necesariamente con las opiniones expresadas, se mantienen en silencio. El líder formal tiene que intervenir a menudo y tomar una decisión.

- b) Las conversaciones del equipo consisten en casi todos opinando sobre el asunto a tratar con un puñado de personas clave del grupo tomando una decisión final.
- c) La conversación del equipo consiste en una conversación libre y abierta donde todo el mundo tiene la oportunidad de decir lo que piensa. La decisión final se toma normalmente cuando el grupo llega a un consenso sobre el tema en cuestión.
- d) Las conversaciones del equipo consisten en el líder formal del equipo dando direcciones, la mayoría unidireccionales, y el equipo escucha y sigue sus instrucciones.

M- Mutual responsibility. (Responsabilidad mutua).

- a) Todos los miembros del equipo se sienten responsables del liderazgo del grupo con las tareas repartidas por igual, hasta tal punto que una persona de fuera no podría decir quien es el líder formal del grupo.
- b) El líder formal fija la dirección del equipo y es la persona que se asegura de que todo se haga en el grupo. El grupo se rompería sin este líder.
- c) Los miembros más fuertes del equipo se están reafirmando, buscando más responsabilidad y liderazgo, pero el líder formal trabaja tan duro como siempre para que el equipo tenga éxito.
- d) El liderazgo se está empezando a compartir entre el grupo y otros están asumiendo responsabilidades clave para que el equipo tenga éxito. El líder formal tiene aun una presencia prominente en el equipo.

Hoja de puntuación TEAM individual

Marca con un círculo el número al lado de la letra que hayas seleccionado en la encuesta que mejor describe lo que pasa en tu equipo.

T –Relaciones de confianzas			
A-1	B-2	C-3	D-4
E- Propósito, valores y objetivos establecidos			
A-3	B-4	C-1	D-2

A- Participación activa de Todos los miembros del equipo			
A-2	B-3	C-4	D-1
M-Responsabilidad mutua			
A-4	B-1	C-2	D-3

Coloca cada uno de los números de la hoja de puntuación debajo de cada letra apropiada de TEAM en la siguiente tabla y la suma total a la derecha. Busca la descripción que se ajuste a los totales listados a la izquierda.

T	E	A	M	TOTAL
4-6	ROJO Equipo emergente		Tu equipo se está formando o justo empezando a trabajar juntos. Este periodo de comienzo se siente incómodo-nueva gente, nueva información, y nuevas tareas- pero eres optimista sobre las posibilidades que tenéis delante.	
7-10	AZUL Equipo en crecimiento		Estás más allá de la incomodidad del periodo de inicio de ser educado y simpático y se empiezan a hacer algunas cosas. Pero también empiezas a tener choques con algunos y los proyectos avanzan despacio.	
11-13	AMARILLO Equipo trabajando		Ya habéis trabajado juntos durante un tiempo capeado algunos temporales. Tu grupo ya ha celebrado algunas victorias, pero tus relaciones parecen indecisas y sientes que podrías hacer más.	

14-16	<p style="text-align: center;">VERDE</p> <p>Equipo altamente productivo</p>	<p>Sois un equipo variado de profesionales que ha afrontado muchas batallas juntos y ha ganado muchas. En el proceso os habéis convertido en buenos amigos durante el proceso. Cuida a tu equipo y permanece concentrado como grupo.</p>
-------	--	--

Hoja de puntuación TEAM grupal

<p>Registro de participantes Coloca una marca al lado de la letra señalada en cada ítem TEAM en la encuesta de puntuación de los participantes. Suma el total de marcas para cada letra.</p>			
T –Relaciones de confianzas			
A	B	C	D
E- Propósito, valores y objetivos establecidos			
A	B	C	D
A- Participación activa de Todos los miembros del equipo			
A	B	C	D
M-Responsabilidad mutua			
A	B	C	D

Añadir puntuación						
<p>Multiplica el número total de marcas de los participantes en cada letra en la hoja de puntuación TEAM grupal por el número correspondiente a cada letra en la siguiente tabla y anótalo en cada celda. Suma los totales de cada número multiplicado y colócalo a la derecha y divídelo por el número total de encuestados y anótalo en la celda PROMEDIO.</p>						
T –Relaciones de confianzas						
A-1	B-2	C-3	D-4	TOTAL	Divide el TOTAL por el número de participantes para obtener el PROMEDIO	PROMEDIO
E- Propósito, valores y objetivos establecidos						
A-3	B-4	C-1	D-2	TOTAL	Divide el TOTAL por el número de participantes para obtener el PROMEDIO	PROMEDIO
A- Participación activa de Todos los miembros del equipo						
A-2	B-3	C-4	D-1	TOTAL	Divide el TOTAL por el número de participantes para obtener el PROMEDIO	PROMEDIO
M-Responsabilidad mutua						
A-4	B-1	C-2	D-3	TOTAL	Divide el TOTAL por el número de participantes para obtener el PROMEDIO	PROMEDIO

Coloca cada uno de los promedios de la tabla anterior bajo la letra apropiada de TEAM en la tabla siguiente y suma los totales a la derecha. Busca la descripción de tu equipo que se corresponda con los totales listados en la derecha.				
T	E	A	M	TOTAL
4-6	ROJO Equipo emergente		Tu equipo se está formando o justo empezando a trabajar juntos. Este periodo de comienzo se siente incómodo-nueva gente, nueva información, y nuevas tareas- pero eres optimista sobre las posibilidades que tenéis delante.	
7-10	AZUL Equipo en crecimiento		Estás más allá de la incomodidad del periodo de inicio de ser educado y simpático y se empiezan a hacer algunas cosas. Pero también empiezas a tener choques con algunos y los proyectos avanzan despacio.	
11-13	AMARILLO Equipo trabajando		Ya habéis trabajado juntos durante un tiempo capeado algunos temporales. Tu grupo ya ha celebrado algunas victorias, pero tus relaciones parecen indecisas y sientes que podrías hacer más.	
14-16	VERDE Equipo altamente productivo		Sois un equipo variado de profesionales que ha afrontado muchas batallas juntos y ha ganado muchas. En el proceso os habéis convertido en buenos amigos durante el proceso. Cuida a tu equipo y permanece concentrado como grupo.	

- 1) Basándote en tu puntuación individual o grupal ¿De qué color es tu equipo?
- 2) Lee de nuevo la descripción del periodo de equipo que se ajusta con el color de tu equipo. ¿Qué características describen específicamente a tu equipo?
- 3) ¿Qué estrategias necesitas implementar para mover a tu equipo hacia el siguiente periodo de desarrollo?
- 4) De acuerdo con las puntuaciones numéricas de tu(s) encuesta(s), anota los cuatro elementos TEAM de tu equipo de mayor a menor.

1 Puntuación

2 Puntuación

3 Puntuación

4 Puntuación

- 5) ¿A quién puedes acudir para que te ayude a realizar las acciones que necesitas llevar a cabo para el crecimiento de tu equipo? ¿Qué les pedirás?

Herramienta de autoevaluación de equipos de Patrick Lencioni

En su libro *Las cinco disfunciones del equipo* P. Lencioni nos propone cinco elementos indispensables para el desempeño excelente de los equipos. Lencioni llega a tal conclusión basándose en el trabajo realizado con cientos de equipos a lo largo de su carrera como consultor y coach.

Lencioni nos habla de 5 disfunciones que son las que generalmente entorpecen el trabajo dentro de los equipos. Estas disfunciones son la ausencia de confianza, el temor al conflicto, la falta de compromiso, la evitación de responsabilidades y la falta de atención a los resultados.

Por tanto un equipo altamente funcional y cohesionado tendría las siguientes características:

- 1) *Los miembros del equipo confían unos en otros.* No tienen miedo a mostrarse vulnerables y están dispuestos a abrir y aceptar errores y debilidades de forma que puedan construir esa confianza.
- 2) *Participan en conflictos por ideas sin filtrarlos.* Son capaces de entrar a discutir ideas sin frenos y sin necesidad de ocultar cosas.
- 3) *Se comprometen con decisiones y planes de acción.* Aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas. Y en caso de haber alguna duda al respecto no temen comentarlo.

4) *Se responsabilizan mutuamente por el cumplimiento de esos planes.* No tienen miedo a llamar la atención a sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.

5) *Se centran en el logro de resultados colectivos.* Saben anteponer las metas colectivas del equipo a sus necesidades individuales (ego, reconocimiento, ascenso).

La herramienta que plantea Lencioni y que mostramos a continuación, nos ofrece la posibilidad de que el equipo realice una autoevaluación de las áreas mencionadas anteriormente y descubrir cuales de ellas pueden necesitar de una atención específica.

Evaluación del equipo

Instrucciones: Utilice la escala abajo indicada para señalar cómo se aplica cada afirmación a su equipo. Es importante evaluar honestamente las afirmaciones y no pensar demasiado en las respuestas.

3 = *habitualmente*

2 = *a veces*

1 = *casi nunca*

AFIRMACIÓN	PUNTUACIÓN
1. Los miembros del equipo discuten los problemas apasionadamente y sin prevenciones.	
2. Los miembros del equipo señalan las deficiencias y conductas improductivas de cada uno.	
3. Los miembros del equipo saben en qué están trabajando los otros y cómo contribuye al bien colectivo del equipo.	
4. Los miembros del equipo se disculpan en el acto y con toda sinceridad cuando dicen o hacen algo inadecuado o posiblemente perjudicial para el equipo.	
5. Los miembros del equipo están dispuestos a sacrificar (por ejemplo presupuesto, carrera y puestos de trabajo) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo.	

6. Los miembros del equipo confiesan abiertamente sus debilidades y errores.	
7. Las reuniones del equipo son apasionantes, no aburridas.	
8. Los miembros del equipo se marchan de las reuniones confiados en que sus compañeros están por completo comprometidos con las decisiones que acordaron, aunque hubiera desacuerdos inicialmente.	
9. La moral se deteriora significativamente cuando no se logran las metas del equipo.	
10. Durante las reuniones del equipo, los asuntos más importantes y difíciles se ponen sobre la mesa para ser resueltos.	
11. A los miembros del equipo les preocupa seriamente la perspectiva de defraudar a sus compañeros.	
12. Los miembros del equipo conocen la vida personal de cada uno y se sienten cómodos conversando sobre ella.	
13. Los miembros del equipo terminan sus debates con resoluciones claras y específicas y la decisión de actuar.	
14. Los miembros del equipo se desafían unos a otros acerca de sus planes y planteamiento.	
15. Los miembros del equipo no tienen prisa en destacar sus propias contribuciones pero señalan las de los demás sin pérdida de tiempo.	

Puntuaciones: combine sus puntuaciones de las afirmaciones anteriores como se indica a continuación.

Ausencia de confianza	Temor al conflicto	Falta de compromiso	Evitación de responsabilidades	Falta de atención a los resultados
4.	1.	3.	2.	5.
6.	7.	8.	11.	9.
12.	10.	13.	14.	15.
Total	Total	Total	Total	Total

Una puntuación de 8 o 9 indica probablemente que la disfunción no es un problema en su equipo.

Una puntuación de 6 o 7 indica que la disfunción puede ser un problema.

Una puntuación de 3 a 5 indica probablemente que hay que afrontar las disfunción. Independientemente de la puntuación, es importante tener presente que un equipo requiere constante trabajo, porque sin él incluso los mejores son presa de las disfunciones.

5

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS Y SISTEMAS

*«Confía sólo en el movimiento. La vida tiene lugar en el nivel de los eventos,
no de las palabras. Confía en el movimiento.»*

Alfred Adler

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS Y SISTEMAS

De la misma manera que un proceso de coaching individual sigue una estructura que garantiza un orden y una coherencia, el proceso de coaching de equipos requiere aun más este orden debido al gran número de variables que entran en juego.

En este capítulo explicaremos las diferentes fases del proceso de coaching de equipos y sistemas y los pasos que integran cada una de las fases.

En nuestro caso dividimos el proceso en 5 fases:

- a) Exploración
- b) Evaluación
- c) Alineación
- d) Sesiones
- e) Soporte



A. Fase de exploración

Esta fase da comienzo desde el mismo momento en que recibimos la propuesta de realización de proceso de coaching de equipos por parte de nuestro cliente.

Al comenzar esta parte deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos; 1) la naturaleza del cliente, es decir ¿Quién nos contrata realmente? ¿Es el equipo en sí, el líder, R.R.H.H., el presidente de la organización? De esta respuesta dependerá cómo procedamos en las dos siguientes etapas

del proceso. 2) investigación previa a la primera reunión sobre características de la organización y si es posible del equipo.

Durante nuestra primera reunión nuestro interés estará centrado principalmente en descubrir las diferentes razones por las cuales nuestro cliente solicita un proceso de coaching, saber qué idea tiene sobre el coaching individual y el coaching de equipos, comunicar con claridad nuestra forma de hacer coaching así como diferentes aspectos relacionados con el proceso y la primera fase de competencias referente al establecimiento de cimientos en la relación de coaching que el lector puede completar en el capítulo de competencias del coach de equipos.

Esta fase exploratoria debe servir de marco para el establecimiento de un mapa de trabajo basado en un objetivo de proceso que enmarque una serie de objetivos intermedios mediante los cuales iremos avanzando a lo largo del proceso y nos permitirán tener una idea clara del progreso de nuestro trabajo. Al mismo tiempo, si nuestra parte contratante no fuera el equipo directo, o si en caso de que el cliente fuera el líder del equipo y esta primera toma de contacto se hiciera sólo en presencia de éste, sería muy interesante poder realizar una reunión exploratoria con el resto del equipo. La razón de este procedimiento es que la experiencia me ha demostrado que, como es de esperar, la visión que nos puede ofrecer el cliente inicial es en la mayoría de los casos parcial y subjetiva. La oportunidad de reunirnos con el equipo nos permitirá una perspectiva diferente de la situación (que generalmente es complementaria a la del cliente) y que nos ayudará a poder realizar un diseño de objetivos que abarquen las necesidades de todos los participantes en el proceso.

B. Fase de evaluación

Esta fase será sobre todo indispensable en el caso de que los objetivos predeterminados estén dirigidos al desarrollo de competencias del equipo, teambuilding, o mejora del clima y emocionalidad. En este caso el procedimiento sería similar al que seguiríamos en un proceso de evaluación 360 hacia un ejecutivo, sólo que en esta ocasión sería el propio equipo el que auto-evaluaría sus aptitudes, y en alguna ocasión se podría requerir la evaluación del mismo por parte de la parte contratante.

De todas formas cualquiera que sean los objetivos del equipo, es muy interesante que éste haga una auto-evaluación de la situación, lo que nos aportará información valiosísima para poder contrastar la visión del cliente

contratante (en caso de existir) y la del equipo y así poder realizar la siguiente fase del proceso con el máximo conocimiento posible.

En el capítulo anterior, «Los ciclos de evolución de los equipos», hemos incluido dos herramientas de auto-evaluación, una destinada a situar la etapa en que se encuentra el equipo y otra a descubrir las posibles disfuncionalidades de éste, que seguro ayudarán al coach en esta fase.

C. Fase de alineación

Una vez que el coach cuenta con toda la información que ha arrojado la fase de exploración con la parte contratante y la de evaluación con el equipo, éste ya puede comprobar si las perspectivas y objetivos de ambos son coincidentes o por el contrario las discrepancias son importantes.

En el primer caso el coach tiene el camino libre para poder iniciar el proceso y comenzar con las sesiones de equipo.

En el caso de que una vez analizadas las peticiones del cliente y realizada la auto-evaluación del equipo se encontraran excesivas discrepancias entre estos, sería necesario que el coach sugiriera una reunión con el cliente de forma que pudiera presentarle las discrepancias entre ambos y se pueda hacer una mejora en la definición de los objetivos y así asegurar mayor eficacia dentro del proceso.

Este último punto es de vital importancia ya que de no realizarlo debidamente puede suponer que desde el comienzo del proceso nos encontremos con resistencias y fuerzas que tirarán en direcciones contrarias a las de los objetivos del proceso, dificultando en gran medida nuestro trabajo, y comprometiendo el resultado final de nuestro trabajo y nuestra reputación.

D. Sesiones de coaching

Con el mapa de viaje bien diseñado y el acuerdo de todos los participantes (o al menos del máximo número posible) el coach puede comenzar el conjunto de sesiones que conformarán el proceso. El número de sesiones necesario lo delimitarán los objetivos que el cliente haya propuesto. Debemos dejar claros dos aspectos al respecto con el cliente. En primer lugar que el número de sesiones puede variar del contemplado inicialmente, ya que puede que el equipo consiga sus objetivos antes de lo esperado o que el volumen de trabajo sea superior al planteado y deban ampliarse las sesio-

nes. En segundo lugar es nuestro deber informar al cliente que el proceso de coaching tiene una duración determinada, y una vez terminado el equipo y su líder deben ser autónomos en su desarrollo. Evidentemente con el debido periodo de seguimiento y apoyo que conforma la fase E del proceso. No debemos dar la esperanza ni al cliente ni al equipo de que contarán con nuestra presencia por tiempo indeterminado o incluso indefinido.

Las sesiones de coaching se realizarán siempre de acuerdo a la agenda del cliente y del equipo.

Los objetivos que se nos pueden plantear pueden cubrir algunas de las siguientes áreas:

- Mejora del desempeño de tareas y procesos.
- Teambuilding. Incluye el trabajo de todas las competencias que hacen excelentes a los equipos: comunicación, confianza, liderazgo etc.
- Desarrollo de la emocionalidad del equipo.
- Resolución de conflictos internos o entre el equipo y otros equipos o departamentos.
- Ampliación de visión sistémica.
- Diseño de objetivos.

Estructura de sesión

INICIO	Es interesante comenzar las sesiones con alguna actividad que ayude al equipo a centrarse en el presente y dejar de lado todas las preocupaciones y el estrés. Hay una infinidad de Icebreakers que nos pueden ayudar a establecer el clima de trabajo adecuado y a que los coachees entren en situación.
	Si se trata de una sesión de continuidad posterior a un plan de acción desarrollado por el equipo, procederemos a hacer una supervisión de las acciones. ¿Qué hemos hecho? ¿Qué no hemos hecho? ¿Qué ha funcionado? ¿Qué no ha funcionado? ¿Qué queremos hacer con lo que ha funcionado y con lo que no? Si no hemos hecho algo ¿Cómo influye en el equipo?

<p>RUMBO</p>	<p>En primer lugar en esta fase de la sesión conviene recordar donde estamos. Qué objetivos estamos trabajando, o en caso de haber completado alguno recordar los que tenemos pendientes. Incluso es posible que el equipo sienta la necesidad de introducir un nuevo objetivo por una urgencia o un cambio producido en los últimos días. Es muy importante que todos los miembros del equipo demuestren saber donde estamos y hacia donde vamos.</p>
	<p>A continuación procederemos a diseñar el resultado concreto que el equipo quiere obtener de esta sesión. <i>¿Qué queréis llevaros u obtener como equipo al finalizar esta sesión?</i> El hecho de diseñar un objetivo de sesión es un aspecto que se suele obviar fácilmente y como consecuencia dificulta el desarrollo de ésta e incluso el poder medir el resultado de la sesión, ya que no tendremos con qué compararlo.</p>
<p>EXPLORACIÓN</p>	<p>Aquí entraríamos de lleno en la fase de realidad del modelo GROW. <i>¿Dónde se encuentra el equipo en relación al objetivo que nos proponemos? Dificultades, impedimentos, interferencias.</i> Una forma de abordar esta sección es a través del formato usual de una sesión individual. Es decir, a través de preguntas. En este caso el coach debe gestionar eficazmente las intervenciones y procurar que todos los miembros intervengan de forma equilibrada.</p>
	<p>Otra forma de actuar en esta fase sería a través de actividades programadas como las que se plantearán en el capítulo dedicado a herramientas complementarias. Estas herramientas nos dan la oportunidad de crear situaciones similares a las que experimenta el equipo en la realidad y poder reflexionar sobre ellas en un entorno seguro y divertido que nos da la oportunidad de reflexionar y obtener información muy valiosa para el equipo.</p>

<p>BRAINSTORMING</p>	<p>No podemos esperar resultados de esta fase si no hemos desarrollado correctamente las dos anteriores. El desarrollo de opciones creativas solo puede ser fructífero si los coachees han trabajado en profundidad en la eliminación de obstáculos y en la toma de consciencia de su realidad. Esta elaboración de opciones se debe llevar a cabo de la misma forma que la exploración de la realidad, o sea, con la participación de todos. El coach debe animar a la aportación de ideas y opciones a todos los miembros del equipo y cuidar que todas las ideas sean respetadas y tenidas en cuenta. Una buena manera de generar una multitud de opciones en orden y ayudando a los más tímidos es el postorming. Consiste en habilitar un lugar en la pared o pizarra en el cual cada miembro del equipo colgará con Post-It las diferentes aportaciones. A partir de aquí pediremos que cada persona explique sus opciones pero sin permitir que de momento hayan opiniones sobre ellas.</p>
<p>ACCIÓN Y COMPROMISO</p>	<p>En la última parte de la sesión haremos un repaso de todas las opciones generadas y estableceremos una reflexión sobre cuales consideran que pueden ser las más adecuadas al objetivo en cuestión. En este punto el coach debe convertirse en gran gestor de intervenciones y orden ya que en algunas ocasiones la selección de opciones que se van a convertir en acción puede llegar a ser una gran subasta en la que cada propietario va a pujar muy fuerte por sus ideas. Una vez más el coach debe tener en mente un enfoque sistémico de forma que ayude a los participantes a reflexionar y fundamentar sus decisiones basándose en la máxima amplitud de miras y alcance posible.</p> <p>Una vez acordadas las acciones que el equipo va a llevar a cabo para conseguir su objetivo, el coach necesita asegurarse que estas acciones se repartan de forma equitativa y a ser posible en relación a las fortalezas de cada integrante del equipo.</p> <p>Para finalizar la sesión evaluaremos el nivel de compromiso individual y de equipo para llevar a cabo dichas acciones e invitaremos al equipo a que elabore estructuras de soporte y responsabilidad mutua que aseguren al máximo la realización de las acciones.</p>

E. Fase de soporte

Una de las finalidades del coaching es hacer entender a las personas y a los equipos su responsabilidad y compromiso respecto a sus proyectos, objetivos y acciones. Y, al mismo tiempo ayudarles a que encuentren formas de potenciar esa responsabilidad. Eso no quiere decir que a lo largo del proceso, o incluso una vez terminado éste, el equipo necesite de cierto soporte por parte del coach con dudas o problemas que se le puedan plantear.

Es importante que el coach de equipos muestre su voluntad de acompañamiento y apoyo a lo largo del proceso de coaching, tanto dentro de las sesiones como entre ellas, pero que sus intervenciones sigan siendo no directivas y se enfoquen siempre desde la ayuda a la reflexión y la toma de consciencia para que sea el propio equipo el que encuentre el camino dentro de las dificultades.

6

EL MODELO GROW BY 4

«Lo más importante que muestra un mapa, si nos detenemos a mirarlo con suficiente tiempo, si viajamos a través de él con suficiente amplitud, son todas aquellas cosas que todavía no conocemos.»

Stephen S. Hall

EL MODELO GROW BY 4

Un modelo en coaching vendría a ser lo que un mapa a un aventurero. Cuando éste decide ponerse en marcha para una expedición, cuenta con la ayuda de la cartografía para diseñar un buen rumbo para su aventura y asegurar al máximo posible el destino al que quiere llegar. Todo y que nunca podrá saber con antelación las anécdotas, peligros y encuentros que tendrá a lo largo de su camino.

Cuando el coach comienza una sesión también se está adentrando en una aventura desconocida (y así debería ser en cada sesión) y por lo tanto sería una temeridad entrar en ese terreno sin un mapa que al menos nos ayude a mantenernos en el sendero, en caso de que las cosas se pongan feas, o las circunstancias nos obliguen a desviarnos momentáneamente del sendero.

Existen una infinidad de modelos aplicables al coaching individual pero si hay uno que parece soportar el paso del tiempo y haber demostrado su validez y efectividad es el modelo GROW.

«Si investigamos el origen del modelo de coaching GROW, uno de los modelos más difundidos en toda Europa, nos resulta difícil establecer su origen. En España quien lo difundió en estos últimos años ha sido John Whitmore (a quien muchos adjudican su autoría). Sin embargo, fue Graham Alexander quien desarrolló este modelo en los años ochenta. También es adjudicado a Max Lansberg en su libro «Tao of Coaching», publicado en el 2003». (Ravier. Arte y Ciencia del Coaching. 2005. Pag. 254).

A continuación expondremos brevemente las fases del modelo GROW. No nos extenderemos en la explicación del modelo ya que consideramos que el coach profesional estará suficientemente familiarizado con el mismo.

Aunque este modelo se proponga en forma circular y consecutiva, y pueda parecer poco flexible, en realidad nos permite movernos libremente entre las diferentes fases, de la misma forma que nuestro aventurero podría necesitar regresar al campamento una vez comenzado el camino si hubiera olvidado su cámara de fotos, o una vez iniciado el camino decidiera que hay otra ruta más bella si tomara otra dirección.

Figura 6.1



- **Goal** (Objetivo) → Qué resultado queremos obtener en la sesión respecto a nuestros objetivos intermedios y de proceso.
- **Reality** (Realidad) → Dónde nos encontramos respecto a ese objetivo. Cuáles son las dificultades, impedimentos o interferencias que nos impiden estar allí.
- **Options** (Opciones) → Qué diferentes posibilidades creativas y diferentes se nos ocurren para sortear o eliminar las dificultades y alcanzar el objetivo.
- **Will** (Qué, cómo, cuándo...) → Desarrollo de un plan de acción respecto a las opciones propuestas y compromiso sobre la realización del mismo.

Cuando afrontamos una sesión de coaching de equipos este modelo seguirá siendo nuestro mapa y guía, pero desde el principio de mi práctica como coach de equipos tenía la sensación de que algo se me estaba escapando y que necesitaba un modelo más amplio para ser todo lo efectivo que se podía ser con los equipos.

Fue precisamente en una formación que recibí de John Leary-Joyce sobre coaching sistémico y dinámicas en los equipos cuando vi que para poder ayudar al desarrollo máximo de éstos, el modelo GROW debía ir dentro de un esquema mayor que abarque los diferentes ámbitos en los que se ve inmerso un equipo y que es necesario tener en cuenta en todo proceso. A partir de aquí es donde empecé a perfilar el modelo GROW

4x4. Este modelo sigue manteniendo como núcleo al modelo GROW pero tiene en cuenta cuatro ámbitos y cuatro áreas en las cuales trabajaremos mediante un análisis de presencia y congruencia.

Los cuatro ámbitos sobre los que trabaja el equipo son:

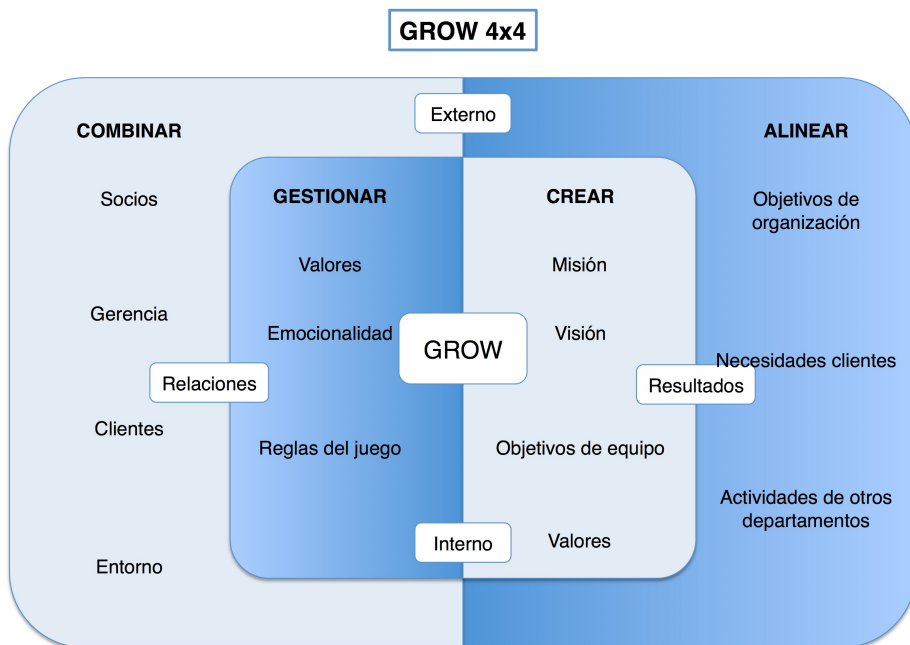
- *Interno*. Todo lo referente al círculo exclusivo de los miembros del equipo.
- *Externo*. Aquellos aspectos fuera del círculo del equipo.
- *Relaciones*. Procesos dinámicos entre personas.
- *Resultados*. Elementos que el equipo quiere ver materializados.

Las cuatro áreas resultantes son:

- *Crear*. Área de diseño y acción.
- *Gestionar*. Área de trabajo entre los miembros del equipo.
- *Alinear*. Área de sincronización entre el equipo y elementos externos.
- *Combinar*. Área de investigación sistémica del equipo.

Veamos en el siguiente cuadro cómo quedan situados los 4 ámbitos y las 4 áreas respecto al modelo GROW y explicaremos cuál es su significado y utilidad:

Figura 6.2



PRESENCIA Y CONGRUENCIA

Los pilotos de avión cuentan con unos procedimientos tanto para la preparación del aparato, el despegue, el vuelo y el aterrizaje, debido a la gran cantidad de pasos que deben realizar durante todas estas fases. Para asegurarse de que no obvian ningún paso de estos procedimientos cuentan con un check list que les permite hacer un repaso de todas las acciones a realizar y de esta forma garantizar la seguridad del vuelo.

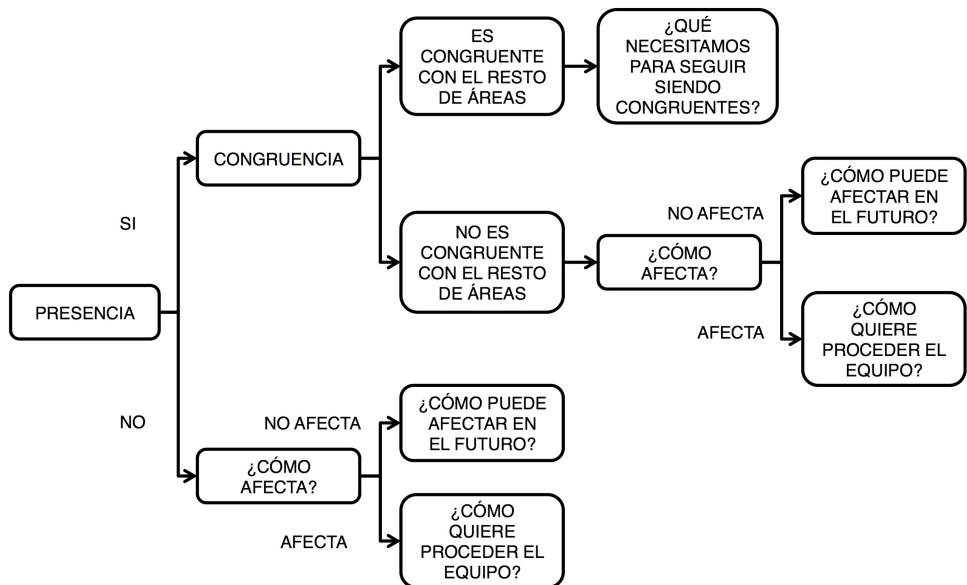
El modelo GROW 4x4 pretende servir de check list de protocolos para el proceso de coaching, de manera que el coach tenga una referencia de qué ámbitos se tienen en cuenta y cuales no durante las sesiones.

Como se observa, los elementos que integran el modelo son todos aquellos que formaban parte de la definición de equipo que hemos descrito en el primer capítulo. A partir de aquí el coach deberá utilizar los términos de presencia y congruencia para comprobar que todo el protocolo de vuelo quede cubierto.

La presencia nos indica que ese elemento está siendo tenido en cuenta por el equipo y además se lleva a la práctica en el día a día del equipo.

La congruencia indica que tanto los elementos internos como externos y las relaciones y resultados están alineados y por lo tanto se potencian.

Figura 6.3 Procedimiento presencia – congruencia:



Veamos un ejemplo:

Tenemos un equipo directivo formado por cuatro personas. El gerente de la empresa, el director del área de producción, el director del área de marketing y la directora del área de atención al cliente.

El gerente acaba de ascender al cargo recientemente y tiene grandes aspiraciones para la empresa. Ha diseñado un gran proyecto que entre otros objetivos tiene el de aumentar los beneficios de la empresa un 30% en el próximo año. Además, el gerente quiere cambiar radicalmente el estilo de liderazgo de la organización y ha planteado a los integrantes del equipo directivo que uno de los valores principales por los que se guiará éste será la confianza en todos los miembros y la otorgación de responsabilidades a cada uno de ellos. Además quiere potenciar el departamento de atención al cliente, ya que a partir de la nueva gerencia el cubrir las necesidades de los clientes y ofrecerles una atención rápida (máximo una semana de espera) y personalizada será la prioridad. Para ello ofrece plena confianza y poderes de actuación a la directora del departamento de atención al cliente.

A los tres meses de estar en su cargo el gerente solicita los servicios de un coach de equipos ya que ha detectado que su equipo está desmotivado y los cambios que quiere introducir en la organización no están dando sus frutos.

El coach en este caso pide al gerente que le explique en profundidad su gran proyecto y los diferentes objetivos que lo conforman. Además de toda la información que le aporta el gerente respecto al proyecto, le comenta que duda de si ha elegido a los compañeros de equipo correctos para liderar el cambio en los diferentes departamentos. El coach toma nota de toda la información y le pide permiso para reunirse con los restantes miembros del equipo. A lo largo de esta fase exploratoria el coach utiliza el modelo GROW 4x4 como referencia para comprobar sobre todo la presencia de los elementos.

En la sesión exploratoria con los restantes miembros del equipo el coach seguirá utilizando sus competencias de escucha activa y las preguntas para continuar con el chequeo del modelo y además empezar a comprobar la congruencia de la información ofrecida por el gerente y la del resto de integrantes del equipo directivo.

Durante la sesión con los directores de área el coach recibe la siguiente información. El gerente no está dejando actuar a los directores y estos no pueden opinar en las reuniones (primera incongruencia en el área de re-

laciones internas del equipo). El gerente había propuesto la confianza y la toma de responsabilidades como piedra angular del equipo.

En estos momentos tienen 10 casos de clientes esperando desde hace más de un mes una respuesta a sus problemas (segunda incongruencia en las áreas externas de relaciones y resultados). El gerente había planteado una mejora y priorizar la atención al cliente. Además la directora del departamento de atención al cliente nos comenta que el gerente no le deja hablar con los clientes y es él el que acaba realizando todas las gestiones de atención al cliente (doble incongruencia dentro del área interna de relaciones y resultados y en el área externa de resultados y relaciones). Uno de los objetivos del proyecto era potenciar el departamento de atención al cliente y dar carta blanca a su directora para su reestructuración y mejora.

En estos momentos el coach tiene en su mano información de todos los puntos de vista del equipo con los cuales y utilizando el modelo GROW 4x4 puede proceder a elaborar y comprobar hipótesis como propone Myles Downey en su libro *Efective Coaching* (Cap. 11. Pag. 179).

Ante todo aquí el coach deberá tener en cuenta las condiciones pactadas dentro de la alianza de coaching en lo referente a la confidencialidad de los diferentes miembros del equipo, y a partir de aquí desarrollar diversas hipótesis de ausencia e incongruencia de los diferentes elementos de las áreas mencionadas. Evidentemente cuanto más datos pueda aportar el coach que demuestren sus hipótesis, mayor seguridad tendrá a la hora de exponerlas delante del equipo.

En este caso el coach podría elaborar las siguientes hipótesis:

- *Área interna de relaciones. Gestionar.* Parece ser que no han establecido unos valores claros y no tienen reglas del juego. Y el único valor que había claro no se está llevando a la práctica. Como consecuencia la emocionalidad del equipo no es la adecuada ya que está causando un clima de enfado, miedo y ansiedad dentro del equipo y se extiende a los departamentos.
- *Área interna de resultados. Crear.* El equipo carece de Misión y el gerente no ha sabido transmitir una visión clara por lo que el resto del equipo tiene serias dificultades para diseñar unos objetivos específicos y por lo tanto alcanzables.
- *Área externa de resultados. Alinear.* Hay diez clientes que llevan esperando más de un mes a que se resuelvan sus incidencias por

lo que el objetivo de mejorar la atención al cliente no se está cumpliendo y está empeorando.

- *Área externa de relaciones. Combinar.* Los clientes están perdiendo la confianza en la empresa y han comenzado a acudir a la competencia ya que se sienten desatendidos y poco importantes.

La función de utilizar dichas hipótesis es que sirvan como elemento de feedback al equipo para poder desarrollar un objetivo de proceso y diferentes objetivos intermedios que les ayude en este caso a llevar a buen puerto su proyecto.

De todas formas en ningún caso estas hipótesis deben proponerse al equipo como elementos indiscutibles y de obligado trabajo. Siguiendo las premisas de la no directividad deberán ser los miembros los que decidan respecto a la validez y cómo quieren proceder respecto a las hipótesis planteadas.

Nos encontraremos con casos en los que el equipo estará abierto a la mejora y querrá ponerse manos a la obra para elaborar y trabajar sobre unos objetivos que ayuden a mejorar las áreas mencionadas por el coach, y habrá otros casos en los que el equipo no quiera ver el elefante dentro de la habitación y prefiera seguir por su camino habitual, e incluso que se nos invite a abandonar el proceso.

Una vez que el equipo haya decidido qué aspectos quiere trabajar de todas las áreas del modelo 4x4 procederíamos al diseño de un objetivo marco el cual dividiremos en objetivos intermedios. Serán estos últimos los que desarrollemos en las sesiones de equipo a través del modelo GROW.

El modelo 4x4 nos puede servir a lo largo del proceso y al finalizar el mismo como elemento de medida por comparación sobre el avance del equipo en la consecución de sus objetivos.

7

PENSAMIENTO SISTÉMICO

*«La mente intuitiva es un don sagrado, del que la mente racional es su fiel sirviente.
Hemos creado una sociedad que honra el sirviente y ha olvidado el don.»*

Albert Einstein

PENSAMIENTO SISTÉMICO

Si queremos que nuestro coaching de equipo se realmente efectivo, no podemos obviar el contexto y el entorno en que se mueve nuestro equipo, ni los comportamientos inconscientes que se producen dentro de éste.

La realidad organizacional de hoy en día es tremendamente compleja y requiere una capacidad de pensamiento y análisis que pueda relacionar cuantas más capas posibles de esa realidad.

El pensamiento sistémico parte de la premisa de que todo lo que nosotros trabajemos como coaches con nuestro equipo afectará inevitablemente a otros ámbitos, y muchas otras áreas afectan directamente también al trabajo de nuestro equipo. Cuanto más seamos capaces de ampliar nuestro campo de visión y alcance de nuestras acciones y de las posibles consecuencias que pueden acarrear otras partes de nuestro sistema, más efectivo será nuestro coaching.

El pensamiento sistémico nos ayuda a poner un poco de orden dentro de las complejidades del mundo organizacional de hoy en día.

SISTEMAS

Como comentábamos en la introducción a este libro, el entorno empresarial y organizacional se vuelve cada día más complejo e intrincado, lo que hace que necesitemos formas de poder simplificar y entender ese caos y complejidad.

El pensamiento sistémico es la herramienta que nos permitirá volar por encima de ese caos y poder empezar a ver a vista de pájaro las diferentes relaciones e interconexiones en vez del pequeño área que estamos acostumbrados a observar. Nos ofrece una forma más precisa de ver el todo, incluso partes que en un principio parecen no tener relación, y así evitar atribuciones erróneas de causa y efecto.

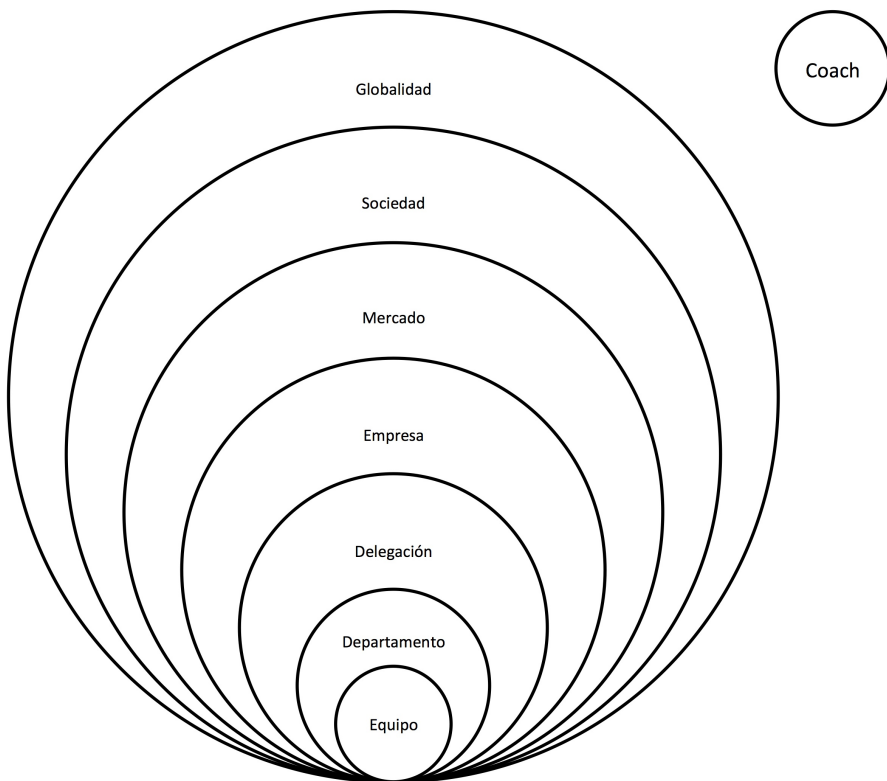
Si pensamos en las organizaciones como elementos vivos, entonces entenderemos que éstos se relacionan e interactúan con su entorno, el mercado, la economía, etc.

¿Qué es un sistema entonces? Un conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado.

Los sistemas vendrían a ser como un juego de muñecas rusas, una dentro de otra. Y los equipos con los que trabajemos siempre son parte de otros sistemas e incluso el propio equipo es un pequeño sistema. Por eso cuanto antes entendamos hasta donde se extiende las redes de nuestro equipo, antes veremos las interrelaciones de las que forma parte y así podremos analizar las posibles consecuencias tanto hacia el exterior como hacia el interior.

En el siguiente diagrama vemos cómo el equipo forma parte de otros círculos que a la vez influyen y dependen de él.

Figura 7.1 Contexto de coaching sistémico



Como si de una estructura de móvil, de las que se suelen colgar sobre las cunas de los recién nacidos, cualquier cambio que se produzca en una de las partes afectará inevitablemente al resto. De la misma forma cualquier cambio que se produzca dentro del sistema al que pertenezca nuestro equipo, afectará en mayor o menor medida a éste. Por ello es tan importante que el coach de equipos sea capaz de ayudar al equipo a diseñar el mapa sistémico con el que interactúa, de forma que pueda tener identificadas las máximas variables de influencia posibles. En el último capítulo expondremos diversas herramientas que nos facilitarán esta tarea.

Esta nueva perspectiva nos ayudará a entender que en muchos casos la solución a un determinado problema que afronte el equipo no podrá ser resuelta completamente en el nivel en que nos encontramos, si no que tendremos que estudiar de qué forma afectan las otras partes del sistema y así encontrar el punto más sensible sobre el que podamos ejercer palanca y de esta forma solucionar la situación de forma más efectiva.

CAOS Y PARADOJA

Los estudios llevados a cabo en el campo de las teorías del caos y la complejidad, han aportado un nuevo campo de visión de cómo se produce el cambio en los sistemas más complejos. Cuando hablamos de sistemas complejos tratamos de buscar una serie de patrones ordenados que nos ayuden a entender cómo se comportan y cómo funcionan estos sistemas. La teoría del caos ha demostrado que el orden, en forma de patrones, se crea de forma aleatoria y procedente del caos.

Podemos observar innumerables ejemplos de la naturaleza de esta capacidad innata de organización. Sólo tenemos que observar las bandadas de aves migratorias que son capaces de volar miles de kilómetros sin colisionar. O darnos un paseo en hora punta por Times Square en Nueva York y observar cómo los transeúntes se organizan en complicadas coreografías para circular. Entonces ¿Por qué no aprovechar esta capacidad innata de procesos auto-organizadores para afrontar el cambio dentro del caos de los sistemas?

El pensamiento sistémico es capaz de ayudar al equipo a cambiar de una visión interna del laberinto en que se encuentra, a una visión aérea que le permitirá observar a vista de pájaro todas las relaciones existentes y de esta forma poder encontrar la salida con mucha más rapidez. Cuando se trabaja esta aproximación sistémica con los equipos (para ello

existen diversas herramientas que comentaremos al final del libro), los participantes en las sesiones comentan lo revelador que ha sido para ellos ampliar su campo de visión, entender de forma más amplia todo el entramado del que forman parte, y lo útil que les resulta observar de esa forma las relaciones existentes entre las diferentes partes que integran el sistema y cómo influyen unas en otras.

Otro concepto que debemos conciliar como coaches de equipo es el de paradoja. Cada vez que queremos introducir un cambio nos encontramos con la resistencia del status quo. Esto es así ya que cada posición tiende a crear su contrario. Y esto sucede porque en los equipos suelen haber dos fuerzas en marcha a la hora de implementar una acción. Por una parte la idea de lo que nos gustaría conseguir, y por otra las creencias o formas habituales de actuar en ese ámbito. Esto da lugar a que se creen paradojas como las que nos expone Morgan (1996) en *Images of organizations*.

Figura 7.2

Paradojas de las organizaciones	
Innovar	Evitar errores
Pensamiento a largo plazo	Producir resultados inmediatos
Recortar costes	Incrementar la moral
Reducir empleados	Mejorar el trabajo en equipo
Ser flexible	Respetar las reglas
Colaborar	Competir
Descentralizar	Retener el control
Especializarse	Ser oportunista
Bajo costo	Alta calidad

¿Cómo afronta entonces el coach estas situaciones paradójicas? Normalmente éstas pasan desapercibidas por los equipos por el hábito de trabajar entre ellas y no cuestionarlas. La tendencia es siempre decantarse por uno de los extremos. Si queremos dar una calidad excelente es imposible tener una política de bajo costo.

«En las últimas décadas del siglo XX, Japón ha liderado el mundo en la reducción de costos mientras que incrementaba la calidad, a través de la mejora de diseños y de esta forma simplificando la producción». (Thorton. 2010. Pag. 93)

En estas situaciones la pericia del coach reside en señalar estas paradojas y retar al equipo a evitar la solución fácil o habitual de caer por comodidad en uno de los dos extremos, y en cambio invitar a una reflexión que ayude a encontrar un punto de conciliación entre las dos posturas, aportando una solución más satisfactoria.

Thorton (2010) nos propone los siguientes puntos a tener en cuenta a la hora de trabajar con el caos y la complejidad:

Figura 7.3

- Todo está interconectado: mantén todo el esquema en mente.
- ¿Cuáles son las pequeñas acciones de palanca que ayudarán al equipo a cambiar?
- Necesitas los dos extremos del dilema: reta para resolver la paradoja.
- Presta atención a la calidad de la comunicación entre las diferentes partes del sistema.

LAS LEYES QUE INFLUYEN EN LOS SISTEMAS

Hemos hablado de caos y paradoja dentro de los sistemas. ¿Quiere decir esto que no tenemos forma de saber cómo se van a comportar los sistemas a priori?

En su libro *La quinta disciplina* Peter Senge expone precisamente como clave de aprendizaje para las organizaciones y los equipos esta capacidad de pensamiento sistémico. Senge describe una serie de leyes y comportamientos que podríamos considerar como arquetípicos dentro de la mayoría de sistemas, y que pueden ayudar al coach de equipos a tener una visión más amplia de cómo se comportan bajo determinadas circunstancias.

Pasemos a comentar algunas de esas leyes:

1. Los problemas de hoy vienen de las «soluciones del pasado»

Esta ley trata sobre la falta de perspectiva a la hora de otorgar soluciones a los problemas actuales. Cuando un equipo aplica una «solución» que no tiene en cuenta consecuencias futuras u otras partes del sistema, suele degenerar en futuros problemas posteriores. Una de las causas de esta ley es la incapacidad de pensar a largo plazo en nuestras acciones. Por ejemplo, una compañía aérea que afronte problemas económicos y opte por la reducción de gastos y con ello una disminución en los costos de mantenimiento de las aeronaves. Lo que seguramente aliviará momentáneamente la economía de la empresa, se tornará en problemas mecánicos, desgaste superior de los aviones e incluso el alto pago de indemnizaciones por futuros accidentes. Si queremos que nuestras soluciones sean definitivas, efectivas y sostenibles en el tiempo, debemos aplicar una perspectiva de visión lo suficientemente amplia tanto en tiempo como en espacio, de forma que nos permita prever cómo van a influir a otros ámbitos.

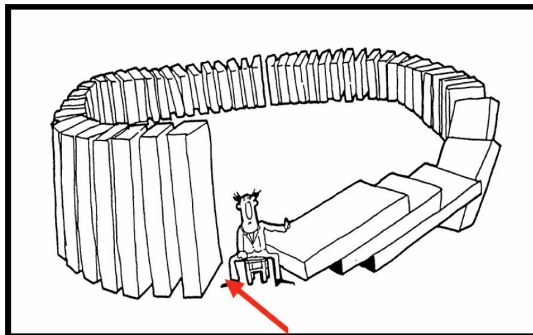
2. Cuanto más presionas, más fuerte presiona el sistema de vuelta

Todos hemos experimentado en algún momento esa llamada inoportuna de un operador telefónico que pretende que nos adhiramos a una magnífica promoción, en la que nosotros no estamos interesados ni lo más mínimo. Pero él insiste, e insiste, hasta que consigue acabar con nuestra paciencia, y con mucha probabilidad le despachemos con cierto enfado. Seguramente 30 minutos más tarde recibiremos otra llamada de su compañera, con la misma oferta, la misma insistencia. Nosotros le diremos que ya nos han llamado y que ¡No nos interesa!. Y ella se excusará diciendo que es un error del sistema informático, pero aun así insiste con la oferta.

Con seguridad esta estrategia comercial es el fruto de una necesidad imperiosa de esa empresa de conseguir nuevos clientes. Creen que desarrollando una campaña agresiva conseguirán el preciado botín. El problema es que el resultado que consiguen es el contrario. Los clientes cansados, irritados y molestos acaban desarrollando un concepto negativo de esa empresa y por consiguiente perdiendo la confianza en ella. En este caso la empresa ha presionado al sistema y éste ha reaccionado con la misma fuerza de retorno.

3. El comportamiento mejora antes de empeorar

Esta ley está relacionada con el efecto de retardo que hay en algunas acciones y en el hábito que hemos desarrollado de tratar los síntomas en vez de solucionar el problema de fondo. Todo ello está ligado al hecho de observar los fenómenos desde el corto plazo. Buscar soluciones para aparentar que todo está bien, pero que evidentemente a largo plazo va a tener consecuencias negativas.



Una acción aparentemente inofensiva en principio, puede tener consecuencias catastróficas en el futuro no muy lejano.

Este podría ser el caso de una organización que tiene problemas de liquidez y decide solicitar un crédito para solucionar el apuro. El problema es que no hace ningún plan económico de retorno del crédito ni de mejora de ingresos. Aparentemente la liquidez volverá a la caja de la empresa, pero cuando ese crédito se consuma y la empresa se encuentre sin dinero, sin más capacidad de crear ingresos y además con la enorme deuda creada por el crédito, entonces se encontrarán en graves problemas.

4. El camino fácil generalmente nos lleva de nuevo a la salida

Al ser humano le encanta la estabilidad y la rutina. Como consecuencia esto afecta directamente a que cuando necesitamos encontrar una solución, generalmente vamos a buscar las que conocemos, las que son fáciles para nosotros. Esto por supuesto no nos va a proporcionar, por mucho que nos empeñemos, más que los resultados que ya hemos venido obteniendo, y que serán seguramente los que no necesitamos en ese momento. Einstein ya nos decía que la solución a un problema se encuentra siempre en un nivel distinto al que fue creado.

Cuando una solución no es obvia es seguramente porque no se encuentra donde estamos buscando. Si queremos aplicar un enfoque sistémico debemos atrevernos a mirar y buscar en lugares desconocidos.

5. El remedio puede ser peor que la enfermedad

De la misma forma que el camino fácil nos lleva de nuevo a la salida, también puede crear una situación peor que la original. Este tipo de ley sistémica está relacionada con lo que Senge denomina «trasladar la carga». En un sistema trasladamos la carga cuando uno de sus elementos se libera de una carga para pasársela a otro elemento sin tener en cuenta las posibles consecuencias de esta transferencia.

Pensemos en el caso de un líder de equipo que está tremendamente ocupado y se ve incapaz de poder atender todas sus responsabilidades respecto a su equipo y a la gerencia. Éste decide empezar a delegar responsabilidades sin ton ni son a sus compañeros de equipo y además tampoco tiene en cuenta si las personas a las que les traslada la responsabilidad están preparadas para ello, ni ofrecerles ningún tipo de soporte para el desarrollo de las mismas. Como consecuencia en pocas semanas el equipo se ve colapsado e incapaz de atender todas las necesidades, además de entrar en un estado de desmotivación e irritabilidad, lo cual hace que cada día que pasa la posibilidad de trabajar en un entorno productivo vaya disminuyendo.

Este ejemplo que se presenta puede ser el resultado de una mala intervención de coaching de liderazgo en la cual el coach no haya aplicado una visión sistémica de la situación de líder y haya dado por válida la limitada solución de trasladar su carga al equipo sin tener en cuenta las posibles consecuencias.

6. Más rápido es más lento

Hay organizaciones y equipos que piensan que si estiran de las hojas el rábano crecerá más rápido, sin pensar que lo que están haciendo es arruinar la cosecha. Todo organismo viviente tiene un ritmo de crecimiento y desarrollo óptimo, e intentar acelerar este nos traerá con seguridad consecuencias nefastas.

Las dificultades del mercado actual, la necesidad de adaptarse a los cambios con rapidez, y en algunos casos la avaricia de algunas empresas, les lleva a forzar hasta límites insospechados las capacidades de su negocio y sus colaboradores. La consecuencia es la misma que obtendremos si llevamos a la extenuación el motor de un coche haciéndolo funcionar por encima de sus posibilidades.

Si el capitán de un equipo de ciclismo decide apretar al máximo, durante el máximo tiempo posible a sus compañeros de equipo, como resul-

tado estos acabaran agotando sus fuerzas y poco a poco irán ralentizando su ritmo y no serán capaces de apoyar a su líder, dejándolo a merced del resto de equipos.

Todo cambio y toda victoria requiere su tiempo. Cualquier intento de forzar el ritmo óptimo de desarrollo de un sistema revertirá en un enlentecimiento del mismo como compensación.

7. Causa y efecto no están íntimamente relacionados en tiempo y espacio

Por un pastelito que me coma no pasa nada. Ni por esa salsita, o esa pizza... Bueno, y por unas cuantas cervecitas de nada. A los 2 meses hemos aumentado nuestro peso en 4 kilos. Como seres humanos hemos adquirido el feo hábito de pensar que causa y efecto están siempre cercanos en tiempo y espacio. Nuestra forma de pensar es, «si ahora no veo el resultado, ¿para qué he de preocuparme?». Muchos de los errores que cometemos y que de hecho sigamos cometiéndonos es debido a que no somos capaces de plantear el resultado que pueden ofrecer en un futuro lejano.

Esta forma de pensar hace que cuando tenemos un problema, nuestra forma de solucionarlo sea buscando la causa allí donde hemos percibido el fallo. Si por ejemplo un directivo en un momento de auge del mercado, decide ampliar su fuerza comercial, y con el paso del tiempo ese auge disminuye, empezarán a experimentar menos ventas y evidentemente ¿donde buscará culpables y soluciones el directivo? Por supuesto en aquello que es lo más inmediato y cercano, el equipo comercial. Seguramente les acusará de no estar esforzándose, de no vender bien, de no defender el producto. Si utilizáramos un enfoque sistémico a esta situación requeriría cuestionar de nuevo el mercado, nuestro producto en relación al mercado, las opiniones de los clientes sobre el producto etc. Evidentemente es más fácil culpar al equipo comercial que pensar que nuestro producto puede no suplir ya las necesidades del mercado, o que los clientes puedan tener algún tipo de queja en cuanto a calidad, entrega o postventa.

8. Pequeños cambios pueden producir grandes resultados, pero las áreas de más efecto son normalmente las menos obvias

Una de las lecciones del pensamiento sistémico es que las soluciones más obvias no suelen funcionar. Pero al mismo tiempo nos enseña que si buscamos más allá de lo evidente encontraremos áreas en las que con muy poco esfuerzo podremos conseguir grandes cambios que afecten a

todo el sistemas de forma positiva. Pero como ya sabemos esas soluciones no están cercanas en el tiempo y el espacio al síntoma o problema.

LEYES SISTÉMICAS Y MAPAS SISTÉMICOS

Anteriormente hemos hablado del pensamiento sistémico y sus leyes en grandes sistemas. Pero cuando hablamos de sistemas más pequeños o de menor alcance, y sobre todo sistemas eminentemente humanos, hay otra serie de conceptos y leyes que deberíamos tener en cuenta para preservar el equilibrio y el buen funcionamiento de éstos.

Podríamos decir que toda organización funciona como un sistema. Ese sistema tiene su propio orden así como conciencia sistémica. Esta conciencia existe en todo tipo de organizaciones, equipos, asociaciones etc.

Esta conciencia funciona como un orden que si es respetado mantiene el equilibrio del sistema y si no es respetado afectará en su funcionamiento.

La conciencia de la que hablamos sería como la fuerza que anima al espíritu de la organización o el equipo. Y dependiendo del estado de esta fuerza, la balanza se inclinará hacia una parte u otra. El principal problema es que esta fuerza o conciencia sistémica se desarrolla de forma subconsciente, es decir, los miembros de ese sistema no son conscientes de cómo se crea o si están violando esas leyes necesarias para su buen funcionamiento. Sólo es posible hacerlas conscientes si las sacamos a la luz y ayudamos a los integrantes del sistema a descubrir cuáles de esas leyes sistémicas no están siendo respetadas.

La mejor manera de sacar a la luz esas dinámicas sistémicas es a través de la elaboración de mapas sistémicos, que nos aportarán una imagen clara de la situación, y nos proporcionarán las herramientas necesarias para que los integrantes del sistema puedan restablecer el orden perdido.

El psicoterapeuta Bert Hellinger (1925) fue el primero en sugerir y clasificar estas leyes dentro del terreno de las llamadas Constelaciones Familiares. No es mi intención profundizar en este terreno, ni creo que sea muy beneficioso, desde mi punto de vista, para según que entornos introducir ciertos conceptos y procedimientos relacionados con las Constelaciones ya que pueden ser difíciles de entender e incluso aceptar. Pero la experiencia me ha demostrado que es posible realizar un uso apropiado de estas leyes al entorno empresarial sin devaluar los resultados y propiciando una aceptación más cómoda por parte de los participantes.

¿Cuáles son esas leyes o principios sistémicos?

Figura 7.4



1. Se debe permitir ser a lo que es

No podemos realizar un cambio si no somos capaces de aceptar la realidad. En muchas organizaciones se lleva a cabo una cultura de no reconocer el elefante que hay en la habitación. Se pretende esconder o negar una realidad, como si esconder la cabeza bajo la arena fuera a evitar que nos vieran o solucionara el problema.

Cualquier principio de solución debe partir de reconocer que hay un problema o una dificultad. Estamos hablando de reconocer y respetar lo que realmente es. En muchas ocasiones, el simple hecho de que los integrantes del sistema se atrevan a dejar de representar una farsa respecto a su realidad, causa que se produzca un desbloqueo inmediato de la situación.

2. Equilibrio entre dar y recibir

Nos han enseñado que dar es mejor que recibir y que debemos estar dispuestos a dar sin esperar nada a cambio. Este planteamiento es muy elevado y loable pero en el fondo todos somos humanos y al final este tipo de pensamiento pasa una factura muy alta dentro de los equipos y organizaciones.

Hay ocasiones en que miembros del equipo acaban haciendo todo el trabajo, mientras que otros llevan una vida ociosa. A veces el jefe ya da por sentado que se deben hacer horas extras sin remuneración o reconocimiento alguno. ¿Y ese compañero que siempre está pidiendo favores pero él luego nunca está disponible para los demás? O incluso ese director que se niega a aceptar la ayuda de los miembros de su equipo.

Para que el sistema funcione correctamente debe haber un equilibrio entre dar y recibir y eso no pasará hasta que éste sea restablecido.

3. El derecho a pertenecer

Aunque no seamos conscientes, la verdad es que pertenecemos a muchos sistemas al mismo tiempo. A nuestra familia (de nacimiento), nuestra nueva familia (esposa o esposo e hijos), a uno o más sistemas de trabajo, nuestro grupo de amigos etc. ¿Nos hemos planteado cómo sería si alguien cuestionara nuestro derecho a pertenecer en alguno de esos sistemas? Incluso puede que ya lo hayamos experimentado.

Todo el mundo que está dentro de un sistema tiene el derecho a pertenecer y ser reconocido dentro de ese sistema. Incluso aquellas personas que puede que ya no se encuentre en éste.

Hay ocasiones en que por conflictos, desavenencias o falta de atención, se excluye de forma consciente o inconsciente a algunos elementos del sistema. Cuando una persona siente que no es aceptada o tenida en cuenta en un sistema, o cuando algunas personas experimentan de forma inconsciente el rechazo o exclusión de otra persona del sistema esto pone en peligro el equilibrio de éste.

4. Los que llegaron antes tienen prioridad sobre los que llegaron después

Quién no ha experimentado en alguna ocasión la sensación que produce llevar esperando un buen rato en la cola del supermercado, y que de repente llegue otra persona y disimuladamente avance unas cuantas posiciones por delante nuestro para poder pagar antes. Al fin y al cabo es la misma situación que puede ocurrir si una persona llega a una empresa y de repente se le empiezan a conceder privilegios superiores que no tienen compañeros suyos a su mismo nivel y que llevan mucho más tiempo. O el nuevo director que llega y pretende acabar con todas las formas de hacer anteriores del equipo, sin tener en cuenta ni reconocer la experiencia y conocimientos de los miembros del equipo.

Cuando llega una persona nueva al sistema, está en el último lugar de éste y debe actuar en consecuencia a esta posición. En el caso del nuevo director, esto supone reconocer la experiencia y conocimiento de los miembros del equipo al que se incorpora y mostrar genuino interés y respeto por esta experiencia y conocimiento.

5. Aquellos que tienen más responsabilidad general tienen prioridad

Ya sé que se habla de la igualdad en los equipos. Pero incluso en los equipos no son todos iguales. Sí es cierto que el valor de todos los miembros del equipo es igual, pero cuando tocamos el sistema en lo relacionado a derechos, no todo el mundo es igual, aunque esto pueda sonar extraño. En el caso contrario es como si dijéramos, *aquellos que tienen más responsabilidad no tienen más derechos si no más obligaciones*. Dicho de manera clara, el jefe debe ser el jefe, y se le debe permitir ser el jefe. Este sería el caso por ejemplo de un líder que no acepta su responsabilidad como tal y al final acaba perdiendo el respeto de su equipo, o el equipo que no cree en su líder y no le deja actuar como tal desprestigiándolo y no respetándolo. Incluso aunque no se esté siempre de acuerdo con sus decisiones o formas de pensar, éste debe ser respetado.

6. La competencia tiene prioridad

Cuando hablamos de competencia, nos referimos evidentemente al conocimiento y habilidades demostrados por una persona. ¿Os suena esa situación donde a una persona con un talento increíble y muy competente, no se le da ningún reconocimiento? Este principio de reconocimiento es indispensable para la armonía del sistema.

Podemos encontrar una creencia bastante extendida en el entorno organizacional y de equipos y es la siguiente. *Si haces algo mal se debe criticar. Si haces algo bien, es tu trabajo*. Esta creencia choca frontalmente con el principio sistémico que estamos tratando. El buen trabajo y el buen hacer deben ser reconocidos, y aquellos que poseen mayores competencias y las demuestran deben tener prioridad sobre los otros.

Muchos pensarán que mantener todos estos principios en equilibrio al mismo tiempo es imposible, pero esto es sólo el fruto de un pensamiento lineal. Un dilema que se nos puede plantear es ¿Cómo gestionamos una situación en la que entra un nuevo integrante al equipo que tiene más responsabilidad que los que ya estaban en el equipo, pero resulta que hay una persona en el equipo que es más competente que él? Pues en primer

lugar este último en llegar deberá aceptar el privilegio de los demás por estar antes que él y reconocer esta veteranía. Ofrecerles su respeto y pedir y contar con la colaboración de todos los miembros de pertenencia anterior al equipo. Al mismo tiempo el equipo debe reconocerle y respetarle a él por su responsabilidad superior y él debe aceptar y ejercer también esa responsabilidad superior. Y por último este nuevo miembro deberá reconocer y hacer que se los demás respeten la prioridad del miembro con competencias superiores.

El mapa sistémico

Para poder sacar a la superficie estas leyes sistémicas dentro de los equipos y así poder ver de forma consciente esas fuerzas y desequilibrios, vamos a utilizar el concepto de mapa sistémico. Un mapa sistémico es una representación física y simbólica de las diferentes relaciones y dinámicas que se están produciendo en un sistema.

Podemos optar por realizar estos mapas con representantes reales o con figuras u objetos. Desde mi punto de vista, utilizar figuras aporta una mayor distancia de la situación y nos ayuda a poder ver las cosas con mayor claridad. Este mapa puede ser realizado por una sola persona, en este caso el líder del equipo o el representante del sistema, o por el sistema al completo. Esta última opción puede ocasionar ciertos problemas al coach ya que sacar a flote todos los comportamientos inconscientes de los miembros del sistema a la vez en presencia de todos, puede crear una gran confusión y entorpecer el proceso en vez de facilitararlo.

Pasos del mapa sistémico:

- I. El primer aspecto siempre antes de realizar un mapa sistémico es diseñar un objetivo o resultado que queremos obtener con la realización de ese mapa.
- II. Pediremos a la persona que va a realizar el mapa que elija qué representantes de la situación quiere utilizar de todas las figuras a su disposición para simbolizar a los integrantes del sistema. (Generalmente se suelen utilizar figuras de carácter neutro, de diferentes formas y tamaños, aunque en el caso de no disponer de ellas podemos recurrir a objetos cotidianos).
- III. Invitaremos a que coloque las diferentes figuras según la relación simbólica que éste considera que mejor plasma la situación actual. Es

importante preguntar si quiere añadir algún personaje o colectivo más al mapa para asegurarnos de que éste refleja de la manera más fiel la realidad del coachee. La colocación de las figuras ha de ser de forma espontánea y siguiendo la intuición del coachee.

IV. En este punto comenzaremos a realizar preguntas al cliente basadas en la disposición de las figuras. Prestaremos atención a:

- 1) Hacia donde miran las figuras.
- 2) Distancia entre estas.
- 3) Relaciones o agrupaciones.

Tipos de preguntas: ¿Hacia donde mira esa figura? ¿Qué significa que mire hacia allí? ¿Qué representa esta figura detrás de esta otra? ¿Para qué están estas tres figuras juntas?

De esta forma el coachee puede empezar a observar de forma externa y consciente cuáles de las leyes sistémicas se han roto.

V. El siguiente paso, una vez que el cliente ha iluminado todas las dinámicas sistémicas, es pasar a la resolución del mapa o a resituar las figuras de forma que representen la situación ideal de acuerdo con las leyes sistémicas. Debemos tener en cuenta que los movimientos que realice el cliente en las figuras siempre deben representar acciones o cambios que dependan de él y que no supongan obligar a ninguno de los miembros del sistema a cambiar o realizar algo.

VI. Cuando ya se haya dispuesto la nueva situación del sistema de acuerdo a las leyes anteriormente mencionadas, el siguiente paso será la realización de un plan de acción alineado con el mapa resultante.

Caso real de mapa sistémico

En esta ocasión el cliente era el encargado de producción de una fábrica. Tenía a su cargo toda la línea de producción del taller y en esos momentos estaba experimentando problemas con una de las fases que afectaba negativamente al final de la cadena. Esta fase estaba formada por cuatro trabajadores, uno de ellos siendo el responsable de la fase.

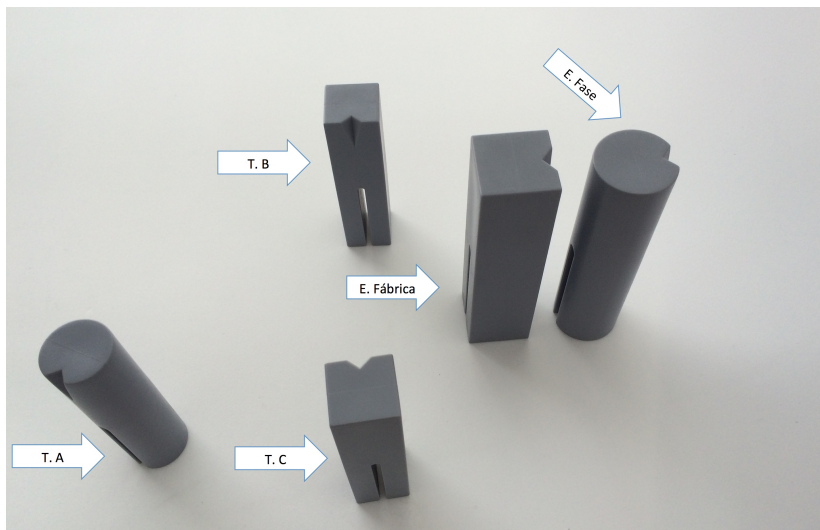
Los problemas que presentaba el equipo de esa fase eran: alto nivel de discusión entre los trabajadores. Gran cantidad de errores de producción que afectaban a la calidad del producto. Uno de los trabajadores, el más veterano, se había separado del grupo y trabajaba por su cuenta.

El responsable de fase se mostraba completamente desmotivado y con actitud de pasotismo.

El objetivo de la sesión de coaching sistémico era reducir a un nivel de tolerancia cero el índice de errores en la producción, implicando al equipo en la resolución de problemas.

Cuando se le pidió que eligiera las figuras para los representantes, escogió una para cada miembro del equipo, él incluido.

La disposición que hizo de las figuras fue la siguiente:



A partir de esta disposición empezamos a describir el mapa desde el punto de vista del coachee, siguiendo sus percepciones.

El coach le pregunta qué significa la posición del coachee justo detrás del encargado de fase, tan cerca. El coachee dice que últimamente ha optado por estar encima del encargado y decirle cómo lo tiene que hacer todo. Duda mucho de él y siente que si el encargado no nota su respiración en la nuca, ésta se va a relajar y a cometer errores.

Ahora el coach le pregunta por la posición y percepción del encargado. Se interesa también por la dirección en que mira el encargado. El coachee dice que tiene la sensación de que el encargado ya no está interesado por el producto y que mira hacia fuera. No sabe hacia qué, pero seguro que al producto y a la calidad no. El cliente también percibe que tenerle a él respirando en la nuca debe ser muy agobiante, además de pensar que le está quitando toda la autoridad y capacidad de decisión delante de los demás miembros del equipo.

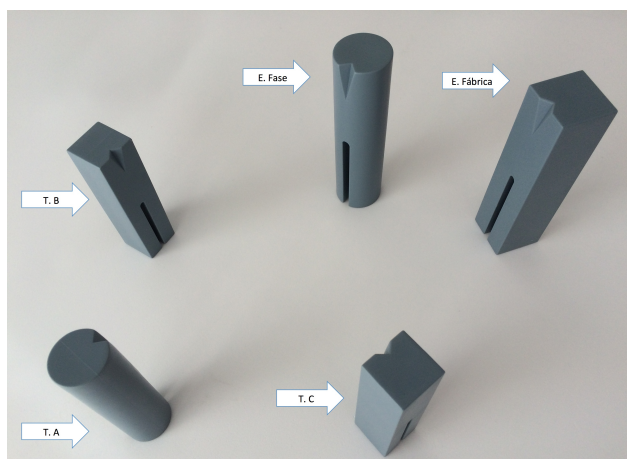
Después el coach se refiere el trabajador A. Le pregunta por la posición y qué significa para él. El cliente explica que es el primer trabajador más veterano después del encargado, y que poco a poco se ha ido separando del resto del equipo. Conversando en más profundidad el coachee se da cuenta de que de hecho no han contado con él para nada y que ellos también han contribuido a dejarle que se aislara.

Respecto a la situación en el mapa de los trabajadores B y C, el cliente los ha puesto uno frente al otro porque considera que han hecho una alianza entre ellos y están en medio de todo sin aportar nada.

A partir de este momento se pide al cliente que cambie la posición de las figuras de forma que cualquier cambio o acción dependa completamente de él, ya que no podemos obligar a ninguna de las otras partes del sistema a cambiar.

En este caso el coachee se da cuenta de que no estaba respetando ciertas leyes sistémicas. En primer lugar no estaba reconociendo su lugar de autoridad como encargado de fase al impedirle tomar decisiones y anular su capacidad de decisión delante de los otros miembros del equipo. Por otra parte ve que él ha permitido y favorecido en cierta manera que al empleado A no se le haya reconocido su antigüedad en el sistema y se haya beneficiado o tenido más en cuenta a los compañeros que han venido después. Por último se da cuenta de que su actitud con el responsable de fase ha provocado que éste al final haya dejado de lado a los trabajadores B y C, imitando la propia actitud del responsable de fábrica y no haya reconocido sus conocimientos y experiencia.

El nuevo mapa sistémico propuesto por el cliente queda de la siguiente forma:



Él abandona su situación detrás del encargado de fase y se coloca a su lado pero a una distancia prudente. Esto significa que a partir de ahora le invitará a aportar ideas y soluciones en la producción. Además desde esta posición puede tener en cuenta a los demás miembros del sistema. Al encargado de fase le coloca mirando al interior, hacia el producto y resto de miembros del equipo. Para ello hablará con él con la finalidad de preguntarle por ideas para integrar al resto de miembros. Quiere contar con él para devolver la presencia al miembro A del equipo y además reconocer los conocimientos que B y C pueden aportar.

El cliente sale de la sesión con un plan de acción claro y con el compromiso firme de llevarlo a cabo. Cuando nos volvemos a reunir dos semanas después, el coachee está entusiasmado con el cambio que ha conseguido en el equipo haciendo esos pequeños ajustes y al mismo tiempo señala lo fácil que era la solución, pero su incapacidad de verla por no ser capaz de observar toda la situación en conjunto.

El mapa sistémico es una oportunidad para observar la situación y las dinámicas de los equipos desde el exterior y con cierto desapego, de forma que nos permite entender las diferentes relaciones sistémicas que los miembros de éste mantienen y llevarlas al plano consciente, lo que nos permitirá solucionarlas.

8

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS

*«Cuando te inunde una enorme alegría, no prometas nada a nadie.
Cuando te domine un gran enojo, no contestes ninguna carta.»*

Proverbio chino

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS

Si preguntamos a un coach de equipos o a cualquier persona que trabaje con frecuencia con grupos cuál sería su equipo ideal, es muy probable que la mayoría nos dijera que les gustaría que no hubiera conflictos, que hubiera consenso, que hubiera un buen ambiente etc. Lo cierto es que la realidad es muy diferente, y es gracias a esa realidad que como coaches podemos ejercer nuestra profesión.

Tres de los aspectos que más pueden entorpecer el desarrollo de un proceso de coaching, y que el coach de equipos debe dominar para poder obtener los mejores resultados son:

- Gestión emocional.
- Gestión del consenso.
- Gestión de conflictos.

Comenzaremos con la gestión emocional ya que es un área que nos va a permitir abordar con mayor facilidad las otras dos. De otra forma sería como empezar la casa por el tejado.

GESTIÓN EMOCIONAL

Cuando hablamos de gestión emocional nos estamos refiriendo a introducir y desarrollar dentro del equipo el concepto de inteligencia emocional.

Aun hoy continuamos dando mucha importancia a la inteligencia de las personas, es decir a su coeficiente intelectual. Tendemos a catalogarlas según lo inteligentes que son e incluso llegamos a pensar que el éxito de estas personas o de nosotros mismos vendrá determinado por esta inteligencia. El principal problema reside en que nuestro equilibrio, éxito y buenos resultados en nuestras vidas y en el funcionamiento de los equipos no viene determinada por este tipo de inteligencia únicamente.

De entre diversos investigadores y psicólogos es H. Gardner el que destaca más en la defensa de que existe una definición de inteligencia que va más allá de las habilidades que se usan en una prueba de CI. En 1983 en su libro *Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica*, distingue varias inteligencias que cubren varios aspectos de la experiencia humana. Gardner identifica ocho inteligencias: lógico-matemática, lingüística, naturalista, musical, espacial, corporal quinesésica, interpersonal e intrapersonal.

Gardner promulga que en el mundo occidental los dos primeros tipos de inteligencia son potenciadas y desarrolladas, mientras que en sociedades no intelectuales se valoran más el resto.

Desde hace relativamente poco tiempo los investigadores empezaron a analizar una inteligencia, llamada inteligencia emocional, que está directamente relacionada con estas dos últimas inteligencias que distingue Gardner.

Los primeros investigadores que introducen el término de Inteligencia Emocional en sus artículos son Wayne Paine (1985), Stanley Greenspan (1989) al igual que Peter Salovey y John D. Mayer. Pero no fue hasta 1995, con la publicación por Daniel Goleman de su libro *Inteligencia Emocional*, que este término se popularizara.

De hecho podemos encontrar múltiples definiciones y varios modelos de competencias de Inteligencia Emocional. En este caso vamos a utilizar la definición y el modelo de Goleman. Según éste sería la capacidad de reconocer y gestionar nuestras emociones y la de los demás para obtener el mayor beneficio y resultados para todos.

El modelo de Goleman divide la IE en las siguientes áreas y competencias:

Figura 8.1

COMPETENCIA PERSONAL	AUTO-CONSCIENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Auto-consciencia emocional. • Valoración adecuada de uno mismo. • Confianza. 	AUTO-GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Auto-control. • Fiabilidad. • Meticulosidad. • Adaptabilidad. • Motivación del logro. • Iniciativa.
COMPETENCIA SOCIAL	CONSCIENCIA SOCIAL <ul style="list-style-type: none"> • Empatía. • Orientación al servicio. • Consciencia organizativa. 	GESTIÓN DE LAS RELACIONES <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a otros. • Influencia. • Comunicación. • Resolución de conflictos. • Liderazgo i visión de futuro. • Catalizar cambios. • Establecer vínculos. • Trabajo en equipo.

Goleman

El desarrollo de todas estas competencias podría suponer un proceso en sí de coaching de equipos, y seguramente uno de los más profundos y productivos a los que se enfrentaría cualquier organización. Lamentablemente este terreno es aun desconocido por las organizaciones y todavía no están en disposición de apreciar todo su potencial.

De todas formas, muchas de las limitaciones e interferencias de los equipos de hoy en día se encuentran en el desarrollo individual y colectivo de algunas de estas competencias. Todas ellas en definitiva contribuyen a la creación del clima emocional, que de la misma manera que un día nublado y lluvioso o soleado influye en nuestro ánimo, la capacidad de ser conscientes y propiciar ciertos estados emocionales influye en el ánimo del equipo, y éste en su efectividad.

De la misma manera que un equipo que trabaja en un ambiente distendido, relajado y divertido, está creando las condiciones cerebrales para el flujo y la creatividad, uno que genera situaciones de estrés, emociones desagradables y ansiedad está propiciando que los cerebros de estos miembros generen un exceso de hormonas del estrés. Este exceso influirá en nuestra forma de trabajar bien, en la creatividad y en la capacidad de solucionar problemas.

Las razones que explican la importancia de esta gestión emocional, podemos encontrarlas en la estructura de nuestro cerebro. Concretamente es lo que los científicos denominan el *circuito abierto del sistema límbico*. El sistema límbico es la parte del cerebro encargada de regular nuestras emociones. ¿Por qué es denominado un sistema abierto? Porque se ve condicionado en mayor o menor medida por el entorno. Es decir, la estabilidad emocional del equipo dependerá de las relaciones que establezcan unos con otros.

«Según los científicos, este circuito abierto constituye un sistema de regulación límbico interpersonal que transmite señales que pueden llegar a modificar la tasa hormonal, las funciones cardiovasculares, el ciclo del sueño y hasta el sistema inmunológico de otra persona». (Goleman, Boyatzis, Mckee. 2002. Pag 34).

MODELO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EQUIPOS

Como hemos señalado anteriormente, el trabajo sobre la inteligencia emocional de un equipo sería un ámbito de los más interesantes a desarrollar, además de ser una asignatura sin fin.

Vamos a centrarnos en aquellos equipos que manifiesten estar experimentando algún tipo de dificultad en la gestión de las emociones causadas por sus interacciones o la obtención de resultados, o aquellos por ejemplo que consideren que su clima emocional no les aporta un marco potenciador y motivador para poder dar el máximo de sus capacidades.

Para ello proponemos el siguiente modelo:

Figura 8.2 Modelo IE en equipos



Bartolomé 2014

- **Emocionalidad objetivo.** De la misma forma que cuando comenzamos una sesión de coaching, procuramos centrar la atención del cliente en el objetivo a conseguir más que en la situación actual, en el caso de trabajar con un objetivo relativo al clima emocional del equipo este procedimiento se hace más necesario aun. Si lo hiciéramos de forma inversa, es decir, empezando por determinar en que estado emocional se encuentra el equipo o cuáles son las emociones más comunes en éste, corremos el riesgo de entrar en una dinámica negativa que haga que después nos resulte más difícil poder ayudar a que los miembros del equipo intenten vislumbrar una situación emocional más favorable.

Algunas preguntas que podríamos utilizar en esta fase serían: ¿Qué estado emocional sería el ideal para este equipo? ¿Qué emociones

nos ayudarían a dar lo mejor de nosotros mismos? ¿Qué nos indicará que estamos alcanzando ese estado emocional?

- **Emocionalidad actual.** Una vez identificado el estado deseado podemos pasar a definir cuál es el estado o las emociones que el equipo despliega según las circunstancias. Esta fase cumple con dos objetivos. Por una parte la de ayudar al equipo y las personas que lo integran a ser conscientes e identificar las emociones, que seguramente pasaban desapercibidas hasta el momento. Por otra parte hace reflexionar a todos desde el ámbito individual y colectivo sobre su responsabilidad en la creación de estas emociones en el equipo. Es decir, qué significados doy y damos actualmente a ciertas situaciones, y cómo actuamos respecto a ellas.

Algunas de las preguntas de esta parte podrían ser: ¿Qué emociones son las más frecuentes en nuestro equipo? ¿Qué situaciones las ponen en marcha? ¿Cómo podríamos agrupar estas emociones? ¿Qué efecto tienen en el equipo?

- **Cambios de significado y acción.** Dos de las posibles estrategias disponibles para la gestión beneficiosa de las emociones consisten en el cambio de significado que otorgamos a un estímulo y en la posibilidad de elegir nuestra forma de actuar de forma inmediata sin permitir que la amígdala tome el control de nuestras funciones racionales, dejándonos indefensos ante ciertas situaciones.

Para poder enmarcar estas dos estrategias a mi me gusta diferenciar entre dos tipos de reacciones emocionales. Las urgentes y las importantes.

Las primeras son aquellas que requieren una gestión inmediata de la emoción emergente, ya que de no hacerlo las consecuencias pueden ser importantes. Este sería el caso de un equipo en el que uno de sus componentes tiende a explotar de forma incontrolada ante ciertos comentarios de sus compañeros, y como consecuencia crea un clima emocional que perdura horas o días en el equipo y le resta efectividad.

Las segundas son aquellas que todo y ser intensas y poder acarrear efectos graves también, su consecuencia no se encuentra cercana en espacio o tiempo al momento de producirse el estímulo. Por ejemplo, un equipo en el que las personas no han desarrollado la asertividad. Al no ser capaces de expresar con sinceridad y de forma correcta lo que sienten o necesitan, irán creando un clima de tensión,

enfado, ansiedad, que poco a poco inundará a todo el equipo e irá minando su capacidad de trabajo y creatividad. En este caso la gestión de este tipo de emociones nos permite más tiempo de maniobra para su gestión.

En el caso de las emociones urgentes, es necesario que el equipo aprenda a identificar los indicadores que les harán saber que están a punto de entrar en un punto de no retorno, e idear estrategias tanto individuales como colectivas para poder controlar esa situación en el mismo momento que comienza a aflorar. En este caso, intentar hacer razonar o buscar los significados que estamos dando a los diferentes estímulos y ver qué emoción están provocando sería inútil. Sí que sería importante, una vez mitigada la crisis, emprender un trabajo de ver qué estímulo ha provocado la reacción emocional, qué significado aparente se le estaba dando a éste, y realizar un trabajo de reflexión que nos ayude a encontrar un significado más acorde a la reacción emocional objetivo.

En la situación de las emociones importantes como ya hemos visto contamos con una ventaja. El tiempo. La dificultad de este tipo de emociones está en conseguir que el equipo sea capaz de ser consciente de ellas e identificarlas, ya que hay ocasiones en que están tan enraizadas en el comportamiento de éste, que ya se dan por sentadas o normales y suelen pasar desapercibidas.

Una vez que hayamos conseguido que nuestro equipo haya identificado estos patrones y las emociones resultantes, el siguiente paso sería entrar en el proceso de reflexión de cuáles son los principales detonadores que les llevan a establecer esas reacciones emocionales, encontrar el significado aparente que se le está dando, y por último desafiar este significado. De esta forma podremos llegar a una interpretación más positiva de éste y como consecuencia poder hacer emerger una emoción o estado emocional más agradable que nos beneficie en nuestros resultados.

Un ejemplo de la situación anterior podría ser el siguiente. Uno de los miembros del equipo, Miguel, está pasando por un mal momento personal. Esto hace que llegue a trabajar con mala cara, enfadado e irritable. El resto de compañeros del equipo perciben esta emoción y como consecuencia actúan de forma similar con él, y esto empieza a crear situaciones de tensión. Aquí la falta de inteligencia emocional de todos los miembros del equipo ha provocado

por una parte que Miguel no tenga la facilidad para comunicar a sus compañeros que no se siente bien y que tiene problemas personales, pero que no tiene nada que ver con ellos. Por otra parte la falta de empatía y de asertividad del resto de compañeros, evita que estos puedan interesarse por su cambio de humor y cómo les hace sentir a ellos.

En este caso todos han dado un significado inconsciente a unos estímulos, que ha sido un comportamiento por parte de Miguel. Ello ha hecho que sus cerebros sin tener toda la información para decidir hayan optado por interpretar que estaban siendo atacados, y poco a poco todas las amígdalas del equipo se han ido secuestrando, nublando la capacidad de ver otras muchas opciones a la situación, para poder solucionarla a favor de una emocionalidad más constructiva.

- **Acciones hacia la emocionalidad objetivo.** El último paso que nos quedaría por realizar, como en toda sesión de coaching, sería la elaboración de un plan de acción y un compromiso por parte del equipo de llevarlo a cabo, para poder crear conjuntamente esa emocionalidad colectiva que se han propuesto en el principio de la sesión.

DECISIONES Y CONFLICTOS

Cuando se juntan dos a más personas a trabajar, lo más probable es que en muchas ocasiones tengan opiniones diferentes respecto a un tema y esto dificulte la tarea de llegar a un consenso dentro del equipo. Incluso en algún momento estas discrepancias pueden llegar a ser fruto de un conflicto importante.

En muchos los procesos de coaching de equipos realizados hemos encontrado un denominador común. Todos los líderes de equipo piden - ¡Por favor, enséñanos cómo no tener conflictos!. El conflicto es inherente al ser humano. En el momento que surgen dos opiniones diferentes ante una posición, se genera un conflicto. Algunas veces ese conflicto se desenvuelve sin mayor importancia, y otras puede desencadenar en una discusión o incluso pelea.

La cuestión es que el equipo no debe temer al conflicto. Debe entender que es algo consustancial a la convivencia, y que de hecho es bueno y necesario si lo afrontamos y gestionamos con confianza.

Generalmente encontramos las siguientes posturas respecto al conflicto:

- Hay miedo al conflicto y a la disparidad de opiniones y por lo tanto se instaura una cultura de falso consenso y como consecuencia se toman malas decisiones. (Efecto Abilene).
- Se entienden las diferencias de posiciones respecto a un asunto como un aspecto personal, lo que crea discusiones y peleas constantes, por no haber aprendido a crear las condiciones y la confianza suficiente para una correcta gestión de los conflictos.

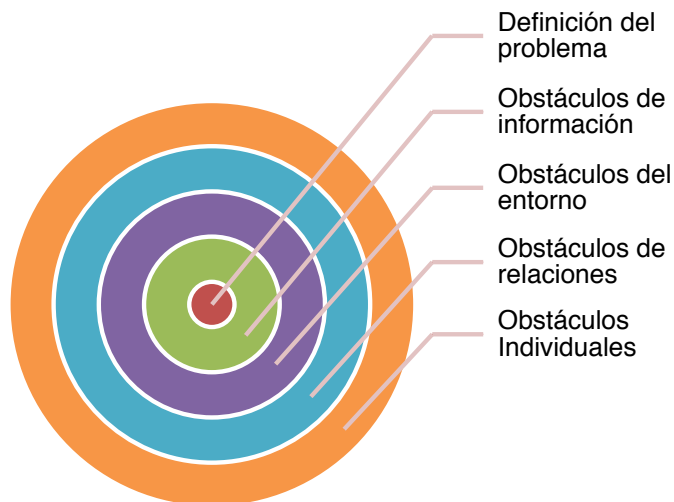
Por lo tanto, como coaches de equipos nuestra función respecto a los conflictos no es la de ayudar a que no existan, si no que el equipo aprenda cómo gestionarlos. Un equipo fuerte y con capacidad de evolucionar es aquel en que sus miembros tienen la confianza y las competencias suficientes para poder exponer lo que piensan, atreverse a estar en desacuerdo e iniciar discusiones productivas respecto a la discrepancia.

Existen muchos modelos para la resolución productiva de conflictos. La gran mayoría aportan un marco para ayudar a separar aquellas partes que nos desvían de lo importante y nos conducen a lo personal e irreconciliable.

Como muestra hemos elegido un modelo que nos presenta Lencioni (2005). La finalidad de este modelo es ayudar a identificar y eliminar elementos ajenos que evitan que nos centremos en el verdadero asunto que necesita resolverse.

Este modelo muestra diferentes capas de elementos que interfieren en la posibilidad de que los equipos discutan y resuelvan problemas. El objetivo de esta herramienta es conseguir llegar al centro del modelo donde emerge el verdadero tema a tratar. Para llegar al centro es necesario que el equipo reconozca y trabaje otros temas, que no están relacionados con el asunto en cuestión y que crean barreras y les distraen.

Modelo de resolución de conflictos



- **Obstáculos de información.** Son los más fáciles y cómodos de discutir. Estos obstáculos son los que están más relacionados con el problema en sí. Cuando nos referimos a estos obstáculos estamos hablando de información, opiniones, hechos y perspectivas. Con frecuencia muchos equipos piensan que están tratando este tipo de obstáculos cuando en realidad están enredados con los otros tipos pertenecientes a otros de los tres niveles.
- **Obstáculos de entorno.** No están para nada relacionados con el problema central, si no que se centran más en el ambiente en que tiene lugar la discusión. Algunos obstáculos de entorno podrían ser el tiempo, el estado emocional, la cultura empresarial, políticas, el lugar físico. Cualquiera de estos aspectos puede suponer una distracción del tema principal. Por ejemplo, que una o varias personas estén de mal humor puede suponer una malinterpretación del comportamiento dentro de la conversación.
- **Obstáculos de relaciones.** Estos tiene que ver con los asuntos o problemas de las propias personas involucradas en la discusión o el problema. Aquí nos referimos a aspectos no resueltos del pasado, diferencia de estilos, reputación o posición. Un ejemplo sería el de miembros de diferentes equipos que se aproximan con desconfianza por antiguas enemistades entre departamentos.

- **Obstáculos individuales.** Este tipo de obstáculos existen porque una persona o más dentro del equipo carecen de competencias para poder llevar a cabo una conversación «clara». Dentro de este nivel nos encontramos con experiencia insuficiente, conocimiento, autoestima o inteligencia emocional.

El procedimiento para usar este modelo consiste en que el coach sea consciente de la existencia de alguno de estos posibles obstáculos dentro de la conversación y señalarlo en el momento en que la discusión entre en un punto sin salida. Una vez señalado el obstáculo, el equipo debe decidir si quiere tratar el tema en cuestión, o por otra parte qué sería lo más recomendable, reconocer su existencia y acordar no permitir que enturbie la conversación y los despiste de su tema principal.

Todos los temas relacionados con las áreas más externas del modelo son más difíciles de solucionar que los interiores, ya que éstos están relacionados con aspectos relativos a la personalidad y por tanto no son tan fáciles de cambiar como por ejemplo completar una información, el tiempo para dar una respuestas o las condiciones ambientales de una reunión.

A partir de este punto el equipo puede decidir proponer como objetivo el encontrar o definir su forma específica de resolver los conflictos. Este tipo de trabajo puede aportar al equipo una oportunidad única de desarrollo y aumento de la confianza entre sus integrantes, así como una mejora del ambiente y la eficacia.

9

TEAMBUILDING

«El universo es una vasta red de rayos de energía. El rayo principal es el que emana del origen sutil, y es totalmente positivo, creativo, constructivo. Sin embargo, cada ser convierte la energía de este rayo principal en su propio rayo, y estos rayos secundarios pueden ser positivos o negativos, constructivos o destructivos.»

Hua Hu Ching

TEAMBUILDING

Suele haber cierta confusión respecto a lo que es el teambuilding, y algunas personas todavía confunden teambuilding con coaching de equipos, o incluso se piensa que salir con los compañeros del equipo a realizar actividades en el campo o a jugar al paintball es hacer teambuilding.

En primer lugar, el teambuilding no es coaching de equipos. Podríamos decir que es una parte u objetivo que el equipo puede decidir abordar dentro del proceso de coaching de equipos. De la misma forma que una empresa de gran tamaño se ocupará de construir un buen edificio, con unos buenos cimientos, una buena estructura, bien iluminado, de fácil acceso, con capacidad de adaptar la temperatura, bien comunicado, con las últimas tecnologías etc. un equipo necesita también unos buenos cimientos, estructura, temperatura y comunicación entre otros. Esto es lo que aborda concretamente el teambuilding dentro del proceso de coaching. ¿Es necesario que todos los equipos dediquen parte del proceso de coaching a fundamentar su equipo? Pues todo dependerá de las necesidades de éste y de la evaluación que se haga de éste mismo.

Hay coaches que sí o sí hacen pasar al equipo por un proceso de trabajo en esta área, aunque la experiencia me demuestra que no todos lo necesitan. Algunos equipos por su naturaleza y por la de las personas que lo integran, han conseguido crear unos buenos cimientos y una buena estructura desde sus inicios, fruto del sentido común y de la inteligencia emocional de las personas que lo forman. Otros han tenido un buen comienzo pero no han sabido gestionar correctamente la segunda fase de evolución del equipo y han comenzado a experimentar grietas y desperfectos en la estructura. Y otros no son capaces de aguantar los efectos de un terremoto y se desmoronan. En los dos últimos casos sería interesante realizar un trabajo de teambuilding para ayudar a reforzar la estructura del equipo, lo cual es por otra parte indispensable para que éste pueda aspirar a un rendimiento adecuado.

Resumiendo, podríamos decir entonces que consiste en conseguir que el equipo descubra el plano de su edificio, cual será el emplazamiento de sus cimientos, qué materiales tendrá su estructura, y cómo son los acabados que quiere darle a todo el edificio, así como determinar la temperatura media que quiere mantener en el edificio durante todo el año.

Para ello necesitamos procesos y herramientas que nos ayuden a crear situaciones y condiciones similares a las de la realidad del equipo, pero que al mismo tiempo proporcionen un entorno de seguridad que permita la reflexión y el aprendizaje. Las herramientas y metodologías que expon-dremos en el capítulo *Herramientas auxiliares para el coaching de equipo*, cuentan con todas las características necesarias para realizar unas buenas actividades de teambuilding.

CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO

La experiencia ha demostrado que los equipos exitosos tienen la facultad de establecer todas o algunas de las metas del equipo, para tomar decisiones sobre la forma de lograr estos objetivos, llevar a cabo las tareas necesarias para recibirlos y ser mutuamente responsables de sus resultados. Hay varias características de un equipo efectivo:

Figura 9.1

Propósito claro
El equipo tiene claro para qué existe. No fija su atención solo en procesos y resultados, si no que entiende que sirve a un propósito superior que generalmente es diferente al de la organización a la que pertenece pero que al mismo tiempo debe estar alineado con éste. El propósito ayuda a los miembros del equipo a sentirse conectados a una fuente de motivación superior.
Valores en acción
Los valores son aquello que es imprescindible para los miembros del equipo para poder trabajar en armonía y entendimiento. Poner en común los valores de cada uno y aprender cómo respetarlos y convivir con ellos es un elemento fundamental para la salud del equipo. Sería como establecer las reglas del juego y ocuparse de que todos las respetan. Esos valores además tienen la virtud de conformar un carácter que será el que transcenderá al exterior del equipo y le dará su personalidad.
Objetivos claros y compartidos
De igual forma que todo el equipo conoce y comparte un propósito, es imprescindible que todos sepan y compartan cuales serán los objetivos que les ayudarán a conformar su visión y su propósito.

Comunicación
Un equipo cohesionado trabaja constantemente sobre sus formas de comunicación, ya que será lo que le permitirá que todos los procesos y tareas se realicen con claridad y conocimiento por parte de todos. La comunicación incluye el uso de un lenguaje común y claro, la sinceridad, la confianza y unas vías eficaces de transmisión de la información.
Entienden la Interdependencia
Dentro de un equipo nadie está aislado aunque lo pretenda. Todos los miembros del equipo dependen unos de los otros, y cualquier acción que realicen les afectará de una u otra forma a todos. En un equipo cohesionado la consciencia del nosotros y no el yo, hace que cada acción y decisión se tomen teniendo en cuenta cómo afectará al resto del equipo.
Se mantienen mutuamente responsables
Cuando el equipo entiende la interdependencia, y además entiende también que todos somos susceptibles de error, no tienen miedo en manifestar aquello que no esté alineado con lo que éste haya acordado tanto a nivel de propósito, valores, objetivos, comunicación etc. La confianza trabajada en la comunicación abre la posibilidad a que los miembros del equipo puedan expresarse con libertad y señalar cualquier infracción sobre los acuerdos realizados.
Diversidad
El equipo cohesionado acepta y busca la diversidad. Entiende que la mejor manera de obtener un buen efecto sinergia es agregando ingredientes variados y complementarios al equipo. Un equipo rico en diversidad tendrá más puntos de vista, más habilidades y por lo tanto más posibilidades de éxito. Para ello los integrantes deben entender otros puntos de vista, ser flexibles y estar dispuestos a mantener discusiones abiertas.
Crean conscientemente la emocionalidad del equipo
Los miembros de un equipo de alto rendimiento entienden cada uno de ellos es responsable de crear y moldear la emocionalidad del equipo. Han desarrollado un cociente emocional elevado y son capaces de gestionar de manera eficaz sus emociones en beneficio de crear un clima de trabajo positivo, distendido y con humor. En las situaciones difíciles es capaz de poner en contexto los fracasos y enfocarse de nuevo en el trabajo, para generar nuevas soluciones. Además sus miembros entienden la inevitabilidad de los conflictos, saben de su necesidad para la evolución y son grandes gestores de éstos.

EL PROCESO DE TEAMBUILDING

El proceso del teambuilding está basado en el aprendizaje experiencial, es decir, no enseñaremos los conceptos a los participantes si no que serán ellos los que a través de la realización de actividades aprendan y saquen conclusiones sobre las mismas.

Cuando nos preparamos para dirigir actividades experimentales de teambuilding, es básico entender la importancia del modelo de aprendizaje experimental del gran filósofo, pedagogo y psicólogo J. Dewey (1859 – 1952). La secuencia comienza con la experiencia concreta.

Figura 9.2 Modelo de Dewey del aprendizaje experimental



Dewey 1920

Experiencia concreta

Acción o interacción entre los estudiantes y el entorno, sujeto o profesor. Nos referimos a la actividad, reto o ejercicio que proponemos al equipo. Es el intento de conseguir un objetivo de forma colectiva.

Reflexión

Tanto si el intento de experiencia concreta ha sido exitoso como si no, es necesario un proceso de reflexión que ayude al equipo a evaluar su actuación y extraer conclusiones del mismo.

Abstracción del concepto

Se asignan significados o conocimientos provenientes de la experiencia, integrando el conocimiento previo con la nueva experiencia. El equipo busca la forma de poner en práctica y aplicar los nuevos conocimientos adquiridos.

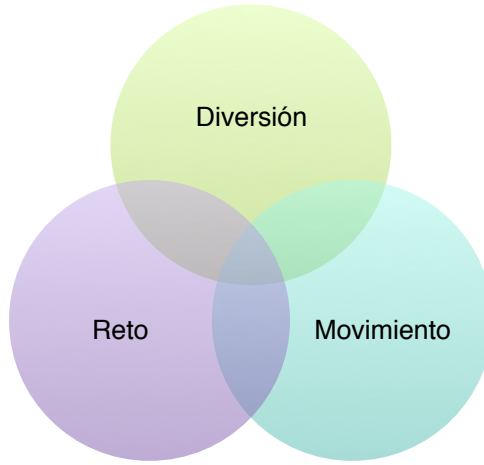
Aplicación

Las deducciones de la fase anterior sólo se pueden validar si soportan la prueba de la aplicación. Esta aplicación sería de nuevo una forma de experiencia concreta que ayudará al equipo a poder entrar en una nueva etapa de reflexión.

No hay una forma única de realización de una actividad de teambuilding. En el mercado existen una infinidad de herramientas y publicaciones que nos pueden ayudar a organizar actividades desde la aproximación más sofisticada hasta la más casera. Según Tom Heck, coach y escritor - autor de la guía oficial de juegos y actividades de teambuilding Toobeez, las claves para una actividad de teambuilding exitosa son diversión, reto y movimiento.

Diversión
Una buena actividad de teambuilding es divertida. Puede ser divertida incluso si la gente tiene dificultades, suda y trabaja duro. Diversión quiere decir que conlleva imaginación.
Movimiento
Toda actividad experimental de teambuilding hace que la gente se mueva e interactúe con el espacio que les rodea de una forma nueva o diferente.
Reto
Un líder habilidoso es capaz de crear un entorno de cuidado y crecimiento que propicia afrontar retos, y debe haber cierto grado de riesgo o reto en la actividad. Esto puede ser caer hacia atrás en los brazos del grupo, o compartir un pensamiento o sentimiento con los compañeros. Crea las condiciones para que los participantes tengan la oportunidad de salir de su zona de confort.

Figura 9.3 Las tres claves para una actividad de teambuilding exitosa



Heck 2004

10

HERRAMIENTAS AUXILIARES PARA EL PROCESO DE COACHING EN EQUIPO

«Un gran hombre es aquel que no pierde su corazón de niño.»

Mencio

HERRAMIENTAS AUXILIARES PARA EL PROCESO DE COACHING DE EQUIPO

Tal y como hemos apuntado en el capítulo Teambuilding, el coach de equipos cuenta con una serie de herramientas y metodologías auxiliares que le pueden ayudar en determinados momentos a abordar ciertos aspectos de las sesiones de coaching de una forma diferente y variada. Son herramientas que debido a su carácter lúdico, consiguen crear un ambiente distendido y al mismo tiempo las condiciones para una metodología de aprendizaje experiencial.

Es importante señalar que el uso de estas herramientas y metodologías será puntual, y quedará a discreción del coach juzgar cuando el equipo se puede beneficiar más de éstas.

Como ejemplo hemos elegido dos herramientas con sus metodologías, en las cuales me he formado de manera profesional y utilizo en algunas de mis sesiones de coaching de equipos. Estas herramientas son:

- Points of You®. Que incluye *The Coaching Game* y *Punctum*.
- Toobeez.

A continuación explicaremos las peculiaridades de cada una de las herramientas y los diferentes usos que podemos dar a las mismas en nuestras sesiones de coaching de equipos.

POINTS OF YOU®

Esta metodología fue desarrollada por Yaron Golán y Efrad Shani en Israel en el 2006. El proyecto comenzó como una necesidad de poder hacer determinadas sesiones de coaching más divertidas y que invitaran más a la participación y el trabajo en equipo. Después de mucho trabajo y dificultades, Yaron y Efrad han conseguido transmitir su metodología por todo el mundo, haciendo llegar **Points of You®** a miles de coaches, terapeutas y empresarios, y formando a más de 100 entrenadores certificados.

Tanto *The Coaching Game*, que fue la herramienta original, como *Punctum* que fue creada posteriormente, basan su trabajo en la capacidad que tienen tanto las imágenes como las palabras para potenciar el funcionamiento de nuestro lóbulo cerebral derecho. Aunque hasta hace no mucho este hemisferio era considerado como la sede de la creatividad, las últimas

investigaciones neurocientíficas desmienten esta idea. Pero sí coinciden en que este lóbulo tiene una mayor red de conexiones neuronales con las diferentes partes del cerebro que el lóbulo izquierdo, lo que permite que una vez que accedemos a él nos ayude a tomar más perspectiva de las situaciones.

Para poder poner en funcionamiento este hemisferio derecho debemos dejar de lado la lógica y la racionalidad, y en este caso el trabajar y observar las creativas imágenes que han diseñado Efrat y Yaron cumplen a la perfección con la tarea de burlar la lógica y poner en marcha esta amplitud de perspectiva. De ahí que su metodología se llame Points of You, un juego de palabras que mezcla en inglés la idea de ampliar puntos de vista pero desde tú perspectiva.

La infinidad de actividades que ofrecen las herramientas Points of You para los equipos, están fundamentadas en cuatro pilares y cinco valores.

Figura 10.1

LOS CUATRO PILARES	
Pausar	Cada actividad Points of You comienza con una pausa. Una parada en el caos y agitación del día a día. Con esta parada se consigue que las ondas cerebrales pasen de beta (alerta) a alfa (descanso). Conseguimos que llegue más oxígeno al cerebro y poco a poco el hemisferio izquierdo del cerebro cede el control y da más protagonismo al derecho.
Expandir	Esta fase está relacionada con la actividad con las imágenes de las tarjetas tanto del Coaching Game como Punctum. El observar y asociar las imágenes con las ideas, temas u objetivos que queremos trabajar nos ayuda a expandir nuestra visión interna de unos metafóricos 37° a 360°. De esta forma seremos capaces de obtener más información de nuestro interior, la cual nos ayudará a diseñar más y mejores opciones. Esta fase ayuda a los equipos a ser más conscientes de aspectos que hasta el momento no se habían visto o incluso no se atrevían a hablar. El juego proporciona un entorno de seguridad y confianza que ayuda a gestionar toda esta información de una forma más ordenada y productiva.

Focalizar	La focalización nos ayuda a transformar las ideas que hemos visto en la fase anterior en aprendizaje. Es el momento de aterrizar y dar forma y sentido a toda la información obtenida durante la fase de expansión. Cada miembro del equipo de forma individual y posteriormente todos juntos extraen conclusiones y las discuten.
Acción	Sin acción no hay coaching. Sin acción las ideas y aprendizajes se quedan en eso, ideas. La metodología incide especialmente en el compromiso y responsabilidad mutua de los miembros del equipo para diseñar y llevar a cabo un plan de acción en caminado a la consecución del objetivo.

Los 5 valores

- 1) **Búsqueda interna:** significa una revisión constante de nosotros mismos. Estar aquí y ahora, buscar la verdad y atreverse a expandir nuestros límites de lo conocido. Es lo que nos va a permitir desarrollarnos y crecer.
- 2) **Inesperado pero preciso:** en las sesiones de Points of You los formadores tenemos previsto hasta el último detalle. La finalidad de ello es sorprender e intrigar a los participantes de forma que se sientan invitados a abrir las puertas a terrenos desconocidos.
- 3) **Sueño:** los sueños son los principios de toda gran creación. Los creadores de Points of You creen firmemente en recuperar la capacidad de soñar, de imaginar y de crear.
- 4) **Thacheles:** es una expresión hebrea procedente del Jidish que viene a significar «hecho». Es una llamada al compromiso a la acción. Sin actuar nuestros sueños no se podrán hacer realidad.
- 5) **Devoción:** adquirir el compromiso firme. Ir hasta el final. Comprometerse a escuchar, a respetar, a ayudar, a dar. Significa darse al 100%.

Coaching Game



Punctum



TOOBEEZ

Lo que empezó siendo un juego destinado a niños, para la construcción en gran formato y la creatividad, ha terminado siendo una herramienta muy popular y útil para los formadores y coaches en el ámbito del team-building.

Toobeez es un mecano de plástico de grandes dimensiones, con piezas de colores y dimensiones que van de los 30 centímetros hasta el metro de longitud, con la posibilidad de ser unidas mediante unas esferas. Estas piezas ofrecen la posibilidad de construir un sinfín de formas y elementos que podemos aprovechar para crear escenarios que servirán de apoyo a diferentes actividades que a través de técnicas de aprendizaje experiencial ayudarán al equipo a desarrollar los aprendizajes necesarios para conseguir un funcionamiento excelente.

El juego incorpora un libro con 50 actividades, diseñadas por Tom Heck, para desarrollar aspectos del trabajo en equipo como comunicación, confianza, liderazgo, responsabilidad mutua. Cada actividad supone un reto que se plantea a los miembros del equipo y que deben resolver en un tiempo determinado. Para poder extraer el máximo rendimiento posible de cada actividad, el autor plantea una secuencia de trabajo que es la siguiente y que debemos enseñar y recordar al equipo antes de comenzar cualquier actividad:

- 1) Reunirse en círculo.
- 2) Saber y entender el reto y las reglas.
- 3) Brainstorming.
- 4) Elaborar estrategia.
- 5) Poner en práctica la estrategia.
- 6) Evaluar los resultados y ajustarlos como sea necesario.

Una vez realizada la actividad, la parte más importante es la de discusión y puesta en común. Esta parte pretende ayudar a los participantes a poner en práctica el modelo de aprendizaje experiencial de Dewey. De esta forma el equipo podrá reflexionar sobre la experiencia concreta, definir e integrar el conocimiento correspondiente y desarrollar un plan de acción para implementar las nuevas ideas en el entorno real del equipo.

El hecho de crear un entorno lo más adecuado y productivo posible para la discusión y puesta en común requiere grandes habilidades por parte del coach. Entendemos que un coach de equipos ya posee todas las competencias necesarias para crear este entorno. De todos modos vamos a incluir algunas ideas que aporta Tom Heck para asegurar el éxito de esta fase:

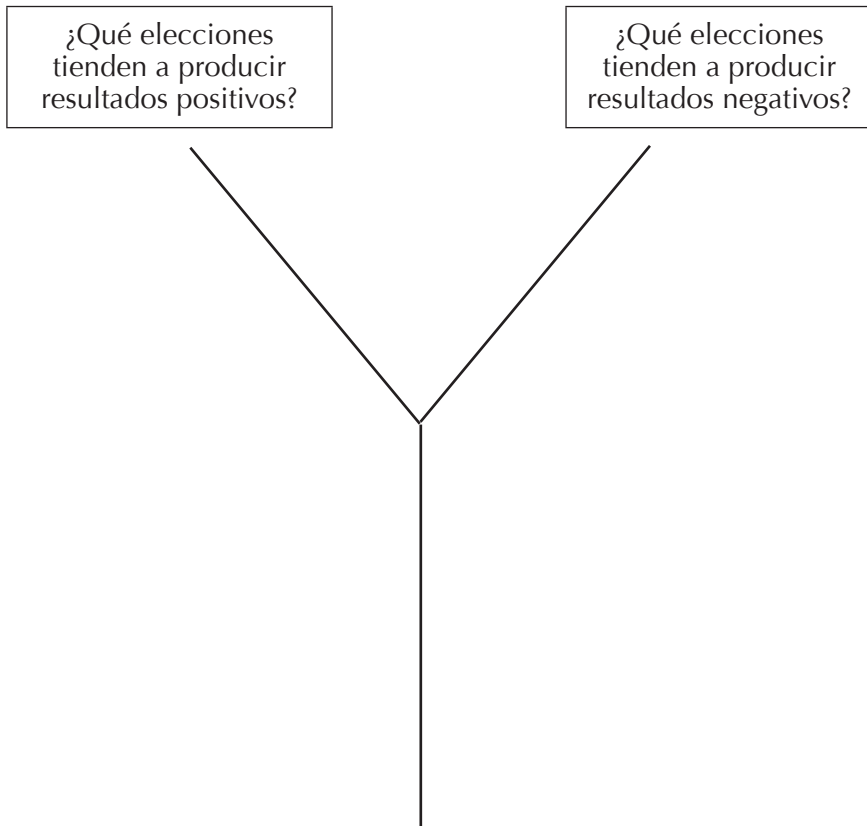
- 1) **Preparación** — Antes de que aparezca el grupo, asegúrate de que tienes todo el material necesario y que entiendes las actividades que vas a dirigir. Esto reducirá tu nivel de estrés y te permitirá centrarte en la interacción de los participantes (en vez de en la actividad). Planea suficiente tiempo para la actividad y el procesamiento.
- 2) **Reunirse en círculo** — Empieza y termina la actividad con el grupo en círculo. Haz un círculo de calidad, con una bonita forma de manera que todos estén en primera fila. Consigue que todos estén al mismo nivel (incluso el facilitador).
- 3) **Objetivo** — Expón el objetivo del entrenamiento, taller o actividad claramente. Asegúrate de que todo el mundo entiende lo que sucede y porqué.
- 4) **Nombre** — ¡Asegúrate de que todos conocen los nombres de los compañeros! Si hace falta poneros etiquetas y llama a cada persona por su nombre.
- 5) **Tiempo** — Pasa a procesar inmediatamente después de cada actividad principal. De todas formas elige el mejor momento para poner en común y procesar la experiencia. Si los participantes están cansados y tienen hambre es mejor hacer un descanso y volver más tarde sobre las discusiones. Varía la duración de las puestas en común, no hagas un maratón de cada una de ellas.
- 6) **Entorno** — Crea un entorno donde los participantes estén a gusto para compartir ideas y sentimientos.
 - a) **Reglas básicas.** Establecer reglas básicas (lo que se hable aquí, queda aquí).

- b) **Tono.** Utilizar un tono de voz que invite a compartir y no enjuicie.
 - c) **Animar.** El líder establece el tono animando a todos de manera sincera. Todos los participantes necesitan participar en animarse unos a otros.
 - d) **Respetar límites.** No coaccionar. Debemos comunicar a los participantes que pueden participar al nivel en que estén más cómodos. La tarea del líder es hacer la actividad atractiva para que todos quieran participar.
- 7) **Compartir el tiempo** — Muchos grupos tienen dificultades asegurándose de que todo el mundo tiene la misma oportunidad para hablar. Para ayudar a tu grupo a que aprenda como compartir el tiempo para hablar, enséñales como usar el «palo de hablar». Cuando alguien tiene el « Palo de hablar» es el único que puede hablar y todos los demás deben escuchar. Cuando termine el palo debe ser pasado a la siguiente persona que desee hablar.
- 8) **Escuchar activamente** — Muchas personas no escuchan realmente cuando otra persona está hablando. Lo que hacen en realidad es esperar para hablar. El líder debe modelar cómo escuchar activamente. Una persona que escucha activamente es capaz de repetir lo que acaba de escuchar (no como un loro, si no en sus propias palabras). El objetivo de la escucha activa es entender realmente lo que la otra persona dice.
- 9) **Hacer preguntas** — Una persona nueva en la facilitación de actividades de teambuilding generalmente dirá al grupo muchas cosas sobre lo que les ha visto hacer. Un facilitador avanzado tiende a realizar preguntas poderosas y de introspección. Hacen preguntas abiertas que requieren altos niveles de pensamiento. Haz preguntas abiertas a tu equipo de manera que les invites a pensar de formas nuevas y creativas. Familiarízate con los silencios que se producen entre tus preguntas y el tiempo que lleve a algunas personas a responder.
- 10) **Sentimientos** — Aprende a identificar, reconocer y respetar tus sentimientos y los de los participantes. En el mundo del desarrollo de liderazgo avanzado, esto se llama inteligencia emocional.

A la hora de procesar las actividades de teambuilding Tom Heck nos ofrece también las siguientes recomendaciones:

- Comenzaremos el día con una discusión sobre equipos, pidiendo a los participantes que ofrezcan ejemplos de equipos reales. Suelen comentar ejemplos de equipos deportivos o personas que trabajan juntos en el día a día (médicos, policías, bomberos, pilotos, familias, etc.) Aquí el propósito es sentar las bases para entender que los equipos existen en todos los aspectos de nuestra sociedad.
- A continuación compartiremos con los asistentes la finalidad de las actividades. Éstas han sido creadas como un viaje científico para descubrir las elecciones específicas de comportamiento que produzcan resultados beneficiosos consistentes tanto en el equipo como en el individuo, independientemente de la actividad o el reto. Para ello utilizaremos el siguiente diagrama:

Figura 10.2 Diagrama de resultados



Podemos explicar el diagrama con la siguiente analogía:

«Si caminarais por el bosque por un camino (línea vertical del diagrama) y llegaseis a una intersección, tendríais que decidir si ir hacia la derecha o la izquierda, retroceder o quedarse quietos. El programa de hoy consiste en avanzar (en vez de retroceder o quedarse quieto), y en prestar atención a lo que ocurre basándoos en las elecciones individuales y colectivas. El Diagrama de resultados nos ayudará a registrar los resultados de vuestras acciones para futuras referencias.»

Usaremos el diagrama a lo largo del día durante los ejercicios de teambuilding volviendo a él durante y después de casi cada actividad. Durante las pequeñas reuniones preguntaremos a los participantes la siguiente pregunta: «¿Qué habéis aprendido durante la última actividad que os ayudará en la siguiente actividad aunque no sepáis cual es?» Lo que buscamos aquí son formas específicas de comportamiento que ayuden al equipo a tener éxito.

A medida que avanzan las actividades, éstas se volverán más difíciles y el grupo empezará a tener dificultades. Cuando éstas aparezcan, pararemos el cronómetro y reuniremos al grupo para iniciar una discusión sobre la situación. Abordaremos la conversación con tono neutro, siempre acercándonos al trabajo desde un punto de vista científico. Simplemente volveremos al diagrama de resultados y preguntaremos, « ¿Qué elecciones estáis haciendo ahora, ya sean conscientes o inconscientes, que están produciendo resultados negativos?». Algunas veces los participantes tendrán que dar un paso atrás mentalmente para poder responder a la pregunta. Para algunos puede ser un reto el admitir que están haciendo elecciones que están dañando al equipo o causando algún tipo de resultado negativo.

El Diagrama de Resultados está basado en el trabajo de William Glasser (1960), Reality Therapy. Las preguntas que desarrolló Glasser para su proceso terapéutico eran:

- 1) ¿Qué quieres?
- 2) ¿Qué estás haciendo para obtener lo que quieres?
- 3) ¿Funciona?
- 4) Si no funciona, ¿Estás dispuesto a probar algo diferente?

Desde mi experiencia en la utilización de esta herramienta en sesiones de teambuilding, consigue a la perfección su propósito de ayudar a los equipos a descubrir los elementos particulares que necesitan para poder

mejorar su rendimiento colectivo, además de hacerlo de una forma divertida, retadora y distendida. Es cierto que en algunos momentos puede resultar difícil de transportar, o puede no estar al alcance de todos los bolsillos. Para ello ofrecemos una opción mucho más económica y cómoda. Se trata del libro *Duct tape teambuilding games*, también de Tom Heck, que nos enseña cómo realizar las mismas actividades utilizando cinta americana. Este libro se puede obtener a través de Amazon en formato Kindle.



PARA TERMINAR

Con la presentación de estas últimas herramientas llegamos al final de este libro. Espero que a lo largo de estas páginas el lector haya obtenido ideas, herramientas y modelos que le ayuden a abordar el proceso de coaching de equipos y sistemas de una forma más creativa, abierta y no directiva.

La intención de este libro ha sido sobre todo proporcionar aquellos elementos que aporten a los equipos con los que trabajemos la oportunidad de descubrirse, de decidir cómo quieren ser, y diseñar y construir por ellos mismos su verdadera esencia. Aquella que contiene y pone en marcha todo su potencial, y les conducirá a obtener los mejores resultados.

Y no olvidemos que allá donde miremos encontraremos un equipo y un sistema. Y que todos pertenecemos a uno o varios a la vez. Así que tengamos en cuenta cualquier pensamiento, emoción o acción que parta de nosotros influirá directamente en éstos.

Empecemos a hacernos responsables de nuestras acciones y sus consecuencias en nuestros sistemas.

BIBLIOGRAFÍA

- Clutterbuck D. (2007) *Coaching the team at work*. NBI international.
- Downey M. (2003) *Effective Coaching*. CENGAGE learning.
- Fairley, Zipp. (2008) *The business coaching toolkit*. Wiley.
- Goleman D. Liderazgo. (2013) *El poder de la Inteligencia Emocional*. Ediciones B.
- Goleman Daniel. (2012) *El cerebro y la inteligencia emocional*. Nuevos descubrimientos. Ediciones B.
- Goleman, Boyatzis, Mckee. (2002) *El líder resonante crea más*. Random House Mondadori.
- Heck T. *Teambuilding Toobeez*.
- Horn, B. 2009 *Invisible Dynamics*. Carl Auer.
- Lencioni P. (2003) *Las cinco disfunciones de un equipo*. Empresa activa. Ediciones Urano.
- Lencioni P. (2005) *Overcoming the five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass.
- Ravier L. (2005) *Arte y ciencia del coaching*. Ed. Dunken.
- Shani, Golan. (2007) *The coaching Game*. Points of you.
- Thornton Ch. (2010) *Group and team coaching*. Routledge.
- Williams, Menendez. (2007) *Becoming a profesional life coach*. Norton.

