

COACHING de EQUIPOS

QUÉ NECESITA SABER PARA
FACILITAR EL DESARROLLO
DE UN EQUIPO

4^a

EDICIÓN

INCLUYE ACCESO
a contenido
adicional



PROFIT
Plus

César Piqueras • Enric Arola



PROFIT
editorial

Coaching de equipos

Si desea recibir información gratuita sobre nuestras publicaciones, puede suscribirse en nuestra página web:

www.profiteditorial.com



también, si lo prefiere, vía email:

info@profiteditorial.com

Síguenos en:



@profiteditorial



Profit Editorial



Editorial Profit

César Piqueras
Enric Arola

Coaching de equipos

Lo que se necesita saber para facilitar el
desarrollo de un equipo



Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

© César Piqueras y Enric Arola, 2014
© Profit Editorial, 2013 (www.profiteditorial.com)
Profit Editorial I., S.L. Barcelona, 2014

Diseño cubierta: XicArt
Maquetación: gama, sl

ISBN digital: 978-84-15505-76-1

Referencias

Sobre los autores

César Piqueras es coach ejecutivo, docente en diferentes programas universitarios y escuelas de negocio. Imparte habitualmente seminarios y conferencias sobre coaching y desarrollo directivo. Socio-Director de Excéltitas, consultora dedicada a mejorar los resultados de las empresas mediante la formación experiencial y el coaching.

[Más información sobre el autor](#)

Enric Arola es facilitador, coach ejecutivo y escritor. Es CEO de Far Coaching y Co-Fundador de Global Leaders. Coach Ejecutivo especializado en Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento. Es Professional Certified Coach (PCC) por el ICF (International Coach Federation), así como Certified Professional Co-Active Coach (CPCC) por CTI (The Coaches Training Institute), Coach de Equipos y Relaciones por The Center of Right Relationships (CRR). Master en PNL, Master en Dirección de Recursos Humanos y Diplomado en Relaciones Laborales por la Universitat Pompeu Fabra. Ha desarrollado proyectos para empresas como Abertis, Cofidis, Gas Natural, DuPont, Universitat de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Vueling, Western Union, ThyssenKrupp, Panasonic, Orangina Schweppes, entre otras.

[Más información sobre el autor](#)

Sobre el libro

Este es un libro práctico, profundo en contenidos y de fácil lectura que enseña al lector las técnicas, herramientas, dinámicas y conocimientos necesarios en el Coaching de Equipos.

Mediante una clara exposición de conceptos y situaciones basadas en la experiencia y conocimiento de sus autores, se desarrolla un manual de obligada lectura para aquellos que facilitan el cambio en los equipos. Una guía práctica para coaches, formadores, consultores y líderes que desean conocer mejor las realidades de sus equipos, y fomentar el desarrollo de los mismos. Con conceptos tan claros como "Alianza del equipo", "Toxicidad del equipo", "Clima emocional", "Las distintas visiones", etc... los autores profundizan en el comportamiento y las leyes que determinan el éxito de los equipos, ofreciendo herramientas para provocarlo.

"Si en algún momento de tú vida has tenido la suerte de formar parte de un equipo genuino, querrás repetir el milagro. Enric y César en Coaching de Equipos nos regalan la fórmula que facilita esta alquimia. De una forma clara y sencilla, nos presentan las herramientas y conocimientos que nos deben ayudar a mejorar nuestros equipos."

Joan Rafel, Director Corporativo de Personas de Abertis Infraestructuras S.A.

"He descubierto en Coaching de Equipos 'la biblia' para llevar al pragmatismo una herramienta extremadamente útil pero infrautilizada que es el Coaching de equipos. Lectura amena, con una excelente base conceptual y pragmática que cumple las expectativas tanto para expertos del coaching como para personas menos familiarizadas a las que despertará la curiosidad y enriquecerá con vocabulario, experiencias y conocimientos."

Olga Salomó, Directora Gerente de RRHH en Boehringer Ingelheim España, S.A.

"Un libro imprescindible para todos aquellos que facilitan procesos y dinámicas de crecimiento y desarrollo de equipos en organizaciones. Tanto César como Enric, tienen un conocimiento profundo (saber) contrastado con la realidad (saber hacer) de los muchos años y experiencias vividas realizando Coaching de equipos. El resultado, un libro con conceptos nítidos que incluye numerosos ejemplos, procesos y herramientas, sumamente útiles para quienes gestionen el desarrollo y realicen Coaching a equipos."

Francisco Herrero, Director Corporativo de RRHH del Grupo Freixenet

"Este libro contiene los recursos que permiten a los profesionales de la facilitación, del coaching y de la mediación crear visibilidad a los equipos comprometidos en avanzar. Enric y César son capaces de plasmar en estas páginas las herramientas y vivencias que muestran alternativas de cambio, y nos ofrecen maneras de abordar las conocidas resistencias de desarrollo que experimentamos en las organizaciones en momentos críticos."

Judit Miret, Directora Corporativa de RRHH y Desarrollo del Grupo GES

[Más información sobre el libro y/o material complementario](#)

[Otros libros de interés](#)

PROFIT editorial Libros de empresa Información de libro Seleccionar idioma

La Editorial Catálogo Distribución Temas ¿Cómo publicar? Contacto

Me identifico Carrito

Manual del Controller
Varios Autores
Manual que decodifica los temas clave que afectan a la persona.
(+) ver

Añadir

Marketing de Sostenibilidad
Frank Martin Bell - Fran Peattie - Josep Mario Gall
(+) ver

Añadir

AVANZANDO
Ortiz Amat y Pilar Llorca
Libro de empresa que comparte las estrategias y las técnicas que...
(+) ver

Añadir

Guía jurídica para empresarios y directivos
Jordi Amadó
Libro de empresa con puntos y recomendaciones, incluído un mapa...
(+) ver

Añadir

Éxito se escribe con "A"
Luis Solís de la Torre
A través del D&PD Personal, este libro propone el cambio que...
(+) ver

Añadir

El Mapa del Conflicto
Luis Casado y Tina Prat
Muestra el conflicto como una buena oportunidad para encontrar nuevos...
(+) ver

Añadir

- Management
- Wharton School Publishing
- Harvard Business
- Control y contabilidad de gestión
- Contabilidad financiera
- Revista de contabilidad y finanzas
- Software de gestión
- Finanzas empresariales
- Bolsa y mercados
- Marketing y ventas
- Comunicación y relaciones públicas
- Operaciones, producción y calidad
- Recursos humanos y formación
- Habilidades directivas
- Calendarios y otras publicaciones
- Publicaciones en català

Web de Profit Editorial

7

Índice de capítulos

Prólogo

Bienvenida

1. Pasado, presente y futuro del coaching de equipos
2. Objetivo del coaching de equipos
3. Características de los equipos
4. El proceso de coaching de equipos
5. Ciclo de la experiencia
6. El equipo como sistema
7. Disfunciones de los equipos
8. Diagnóstico y evolución del equipo
9. El clima emocional
10. La alianza del equipo
11. Democracia profunda
12. Punto de inflexión
13. Procesos comunicativos
14. Las distintas visiones
15. Roles que adoptamos en los equipos
16. Cofacilitación y logística

17. Un gran reto por delante

18. Hojas resumen: Actitudes, Habilidades y Herramientas

Bibliografía recomendada

*A Belén, cada día caminamos juntos,
uno al lado del otro, y es fascinante*

CÉSAR PIQUERAS

*A mi padre por mostrarme el camino.
A Marta, Roger y Marina por ser mi mejor equipo*

ENRIC AROLA

Prólogo

Siempre he considerado que el prólogo de cualquier libro es la antesala a una nueva experiencia o aprendizaje, que los escritores quieren compartir con nosotros. Y viceversa, un libro también debería ser para el lector como una ventana que uno desea abrir para descubrir nuevos colores, paisajes u olores, que contribuyan a su inspiración en la vida diaria sin dejar de lado ese matiz de entretenimiento o disfrute que debe aportar cada una de las líneas.

He leído... y releído el libro que ahora tú, lector, tienes entre manos y eso es lo que en mi opinión encontrarás: un paseo lleno de nuevos matices para conocer los mecanismos que llevan a un conjunto de personas a convertirse en un equipo excelente.

Soy de las afortunadas que ha podido comprobar los resultados de la puesta en práctica de los conceptos que descubrirás a lo largo de los capítulos de este entretenido libro.

Como empresa, en Lee Hecht Harrison, en los últimos años, nos hemos visto envueltos en un sinfín de cambios de los cuales alguno o varios te sonarán muy conocidos: la compra de la compañía por una multinacional, nueva marca y nuevo marco legal regulatorios, que han cambiado radicalmente nuestro concepto del negocio. Adicionalmente, como otras muchas empresas, hemos tenido que hacer frente a una caída drástica de los precios y a la necesidad de impulsar nuevas líneas de negocio.

Como Directora General de LHH, mis retos han sido ayudar a las personas que formamos parte de la compañía a avanzar con los cambios para seguir creciendo y aportar un valor diferencial al mercado, la empresa y nuestros clientes. Adaptar la cultura corporativa a los nuevos tiempos, consolidar y hacer crecer los resultados en un entorno incierto e incorporar una nueva imagen de marca no era fácil.

Teníamos la visión y la estrategia clara (esta fue sinceramente la parte más sencilla), pero el motor fundamental, aquello que sería la diferencia decisiva para superar cada uno de estos obstáculos que el mercado nos brindaba, estaba en algo que por entonces yo desconocía: la fuerza de mi equipo.

Gracias a la aplicación de los conceptos que en este libro encontrarás, aprendimos a confiar, cambiar, crecer y complementarnos de tal manera que no solo pudimos avanzar en medio de un contexto turbulento sino que, además, conseguimos todos nuestros

objetivos.

Así pues, nuestro proceso de crecimiento como equipo nos ayudó a saltar muros y romper barreras, a crear armonía donde había fisuras. Esto nos permitió conocer ámbitos que ni siquiera sabíamos que existían. Y se nos abrió una ventana al descubrimiento personal para crear un equipo de alto rendimiento en el que la productividad se une a la positividad, generando ese entorno que todos aspiramos a tener en nuestras empresas.

Se ha escrito mucho sobre liderazgo, motivación o gestión del compromiso, pero ninguna de estas ideas tiene valor si no hay un equipo sobre el que trabajar para llevarlo a la excelencia. En realidad, como directivos de una organización, no solo debemos querer ayudar a nuestros equipos en este punto sino que también debemos darles las herramientas para conseguirlo.

Las reglas del juego en realidad son sencillas: no existe líder sin equipo, como tampoco empresas sin personas.

Si has decidido abrir esta ventana, si quieres conocer los detalles que ayudan a crear equipos formados por personas que no solo son capaces de trabajar conjuntamente sino también de complementarse para lograr resultados diferentes y acercarse a la excelencia que se puede alcanzar cuando superamos el individualismo y trabajamos en equipo, este es tu libro.

En él, a través de las páginas que ahora tienes delante, encontrarás teoría, casos prácticos, historias reales y ejercicios, que te ayudarán a entender cada uno de los conceptos.

Ahora ya solo me queda despedirme, esperando que, al igual que a mí, estos dos fantásticos coaches te ayuden a encontrar nuevas formas de entender a tu equipo y que os lleve hacia esa excelencia que a todos nos gustaría conseguir.

Pero no me puedo ir sin advertir que, una vez los conozcas, siempre estarás buscando más. Cada ventana que ellos abren al aprendizaje y la mejora, te inspira para seguir trabajando y avanzar. Esto es, sin lugar a dudas, lo mejor que nosotros nos hemos llevado, la iniciación en un camino, como equipo, que tuvo un principio pero que no acaba porque eso es para mí un equipo: una fuerza inagotable de talento, trabajando para el mismo fin.

NEKANE RODRÍGUEZ DE GALARZA
Directora General de Lee Hecht Harrison
& EMEA MK Lead

Bienvenida

Estimado lector, este libro que tienes en las manos ha sido diseñado y escrito con la única finalidad de compartir contigo los conocimientos y la experiencia de los autores en materia de coaching de equipos.

Cuando «soñamos» esta obra, nuestro deseo fue hacer una pausa en nuestro camino como coaches, formadores y facilitadores de organizaciones, equipos y personas, para poder acompañar a otras personas que dan soporte a las organizaciones cada día, ya sean coaches, formadores, mandos intermedios o directivos. Personas que asumen un papel facilitador para el desarrollo de los equipos.

Al mismo tiempo, también pensamos en un libro que acompañara a los directivos y, en general, a todos los gestores de equipos en su labor de conseguir metas y objetivos comunes de forma más productiva y, a la vez, positiva. Y de esta manera, el sueño tomó la forma de un libro que fuera una obra amena y referente sobre coaching de equipos para coaches y directivos.

Y para hacer de nuestro sueño una realidad, empezamos a diseñar qué sería lo más adecuado y útil para los lectores de este libro. Entonces, pensamos en plasmar aspectos como los objetivos, el porqué, las posibles intervenciones, las habilidades y actitudes, y estilos del coaching de equipos. Y todo ello, con un formato que permita leer el libro de un tirón, pero también que permita consultarlo como un manual de referencia durante un proyecto profesional que el lector deba abordar.

Y para pasar del diseño a la obra, empezamos a escribir con la finalidad de ofrecerte a ti, lector, un abanico de conceptos, dinámicas, experiencias y reflexiones en este campo que te permitan a ti también diseñar y realizar la mejor intervención posible en los equipos y organizaciones a los que tú das soporte, una disciplina sobre la que, a día de hoy, se ha escrito muy poco.

Por este motivo principal, porque hay muy poco escrito, y el poco conocimiento sobre coaching de equipos está ampliamente disperso en muchas teorías, libros, escuelas de coaching y autores, hemos decidido escribir el libro que a todo coach de equipos, líder-coach o persona interesada en el comportamiento y desarrollo de los equipos le gustaría tener. Cuando nos referimos al coach mediante el artículo masculino, nos referimos en realidad a el coach o la coach, al igual que cuando hablemos del líder u

otros roles, que consideramos impersonales, pero que evidentemente son llevados a cabo por una mujer o un hombre indistintamente.

Para no confundirte en tus cometidos, decidimos escribir sobre el «camino», más que sobre el «destino». En otras palabras, decidimos ofrecerte las distintas posibilidades de acompañamiento a un equipo para que éste sea aquello que quiera ser, sin caer en la tentación de decir cómo tiene que ser un equipo.

Porque estamos convencidos de que no existe un único modelo de equipo perfecto, ya que cada equipo tiende a su particular perfección cuando escribe su propia historia, tomando consciencia de «quién es», de «dónde viene», y «qué sueño persigue». Y para respetar esto, los «acompañantes» debemos iluminar desde la distancia, como un faro que no persigue barcos, y se centra en «estar presente» y dar luz en medio de la oscuridad para que cada uno, desde botes a transatlánticos, encuentren el camino más corto y seguro para llegar al puerto deseado.

Uno de nuestros objetivos al escribir, además de compartir con los demás, es poder darle forma a todo lo aprendido, poner sobre el papel todo lo que uno sabe sobre un tema. En este caso, el tema nos apasiona, buena parte de nuestra actividad empresarial consiste en realizar coaching con equipos directivos. Por lo que iniciamos este viaje con una gran alegría interior, fruto de hacer lo que a uno le gusta. Pero todavía más, nos apasiona a ambos el compañero de viaje. Al escribir, nosotros dos también somos un equipo, esperamos que el lector pueda ver en la obra que tiene en sus manos el trabajo de los dos, y más aún la sinergia que existe entre ambos. Ambos tratamos de compartir el tiempo necesario para cuidar de la salud de nuestro equipo y, siempre que tenemos oportunidad, de realizar algún proyecto juntos o cofacilitar alguna sesión de coaching de equipos. Pese a que vivimos en distintas ciudades, no faltan horas a lo largo del año para compartir personal y profesionalmente grandes momentos.

Desde que nació la idea de este libro, ambos hemos visualizado juntos cómo sería una vez acabado y hemos puesto lo mejor de nosotros mismos al servicio de este proyecto, que para nosotros ha sido apasionante.

Si tienes en tus manos este libro es porque, de alguna forma, estás interesado en el coaching de equipos, en el funcionamiento de los equipos, en descubrir íntimamente lo que ocurre dentro de un grupo de personas que trabajan con un fin común, o posiblemente en conocer herramientas para que un equipo siga un proceso natural de desarrollo y aprendizaje. Este libro es útil para distintas personas: coaches, consultores, facilitadores, formadores, y también directivos, mandos intermedios, coordinadores o personal de los departamentos de personas y RRHH o relaciones sociales, todas ellas personas que de una u otra forma se dedican al Desarrollo Organizacional (OD). A todos estos roles les puede enseñar de una forma práctica herramientas, actitudes y habilidades para trabajar con los equipos y facilitar en ellos un proceso de desarrollo.

Aprenderás desde distintos enfoques. Encontrarás no sólo la explicación de conceptos interesantes sobre coaching de equipos, sino que además hemos querido que tengas a tu disposición la mayor cantidad de información. Por este motivo, a lo largo del libro encontrarás apartados como:

- **Bocados de realidad.** Ejemplos reales con equipos. Para ello, nos basamos en nuestra propia experiencia adquirida durante años. Para mantener la confidencialidad, se han cambiado los nombres de empresas o personas, incluso a veces hasta el sector al que la empresa pertenece para honrar una de nuestras máximas en coaching: la confidencialidad con nuestros clientes.
- **Dinámica de grupo.** En el que explicaremos en cada caso, y de forma detallada, una herramienta que podrás utilizar o poner en práctica con un equipo. De esta forma aportamos un conocimiento totalmente práctico y aprovechable por el coach de equipos. A todos los que trabajamos con grupos siempre nos gusta tener una dinámica de la que echar mano en un momento dado. Por este motivo, te ofrecemos estas herramientas con todo detalle.
- **Habilidad clave.** En estos apartados, haremos especial atención a cómo el coach pone en práctica una habilidad concreta. Es importante resaltarlo, ya que a cada concepto, a cada una de las dinámicas, le acompañan ciertas habilidades que conviene tener presentes.
- **Actitud del coach.** Aquí será importante describir el *mindset*, la actitud inicial con la que el coach de equipos afronta una determinada situación. Son muchas las actitudes necesarias para hacer coaching a un equipo y conviene tenerlas muy presentes para dominar la disciplina. Por este motivo, te las mostramos una a una.
- **Profundizando en el aprendizaje.** En este caso se trata de un ejercicio de profundización para el lector. Mediante la respuesta a preguntas específicamente diseñadas para que el lector pueda ir más allá de su propia experiencia para profundizar y aumentar el conocimiento aprendido.
- **Precauciones.** En el coaching de equipos también hay algunas trampas a evitar, por este motivo preferimos sacarlas a la luz a medida que va discurrendo el libro, de forma que en cada capítulo puedas encontrar una mayor cantidad de información.
- **Hojas resumen.** El último capítulo del libro contiene, a modo de resumen, un compendio de todas las actitudes, habilidades y herramientas que se han mostrado en el libro. De este modo, podrás, de un solo vistazo, y una vez hayas leído el libro, repasar los conceptos clave del coaching de equipos.

Como podrás comprobar, hemos querido hacerlo práctico, y al mismo tiempo encontrar la fórmula adecuada para hacerte llegar todo el conocimiento disponible sobre coaching de equipos. Este es un libro con el que aprenderás:

- A conocer el coaching de equipos, su pasado, su presente y su futuro.
- A convertirte en un catalizador del cambio para un equipo.
- Dinámicas de grupo para poner en práctica.
- A contribuir mediante el coaching a la evolución de un equipo.
- A diferenciar las distintas partes que participan en el coaching de equipos y conocer sus responsabilidades y limitaciones.

- Herramientas prácticas para mejorar el desempeño de un equipo.
- Teorías y conceptos útiles sobre los equipos.
- A identificar las trampas a evitar en el proceso de coaching a un equipo.
- A realizar un diagnóstico a un equipo. Conocerás distintas herramientas de diagnóstico de equipos.
- A trabajar con sistemas como son los equipos; conocerás su funcionamiento a fondo.
- A crear alianzas y puntos de partida poderosos para un equipo.
- A conocer a fondo el proceso de cambio y a gestionar el cambio.
- A integrar a todas las partes y personas de un equipo.
- A conocer los distintos roles que aparecen en los equipos y sus efectos sobre la salud del equipo.
- A gestionar el conflicto en los equipos.
- A utilizar el conflicto como una gran fuente de información para el grupo y sus componentes.
- A crear conciencia en los miembros de las necesidades que tiene el equipo.
- A mirar desde distintas perspectivas los problemas que afectan a un equipo.
- A identificar las posibles disfunciones de un equipo.
- A disponer de actitudes clave para realizar coaching de equipos.
- Distintos guiones para las sesiones de coaching de equipos bajo una metodología clara.
- Comprenderás los detalles logísticos de un proceso de coaching de equipos.

Es evidente que los seres humanos somos seres gregarios, necesitamos pertenecer a un grupo y ser reconocidos para poder realizar nuestro potencial. Aun así, hay muchos equipos que tienen un comportamiento tóxico, todavía hay muchos conflictos que desembocan en graves pérdidas para las personas, empresas y sociedad en general. Si queremos empezar a ser mejores seres humanos trabajando en equipo, tenemos que empezar por conocer las complejidades de los equipos y por conocer distintas formas de facilitar el cambio en los mismos.

Nos gustaría también decirte, lector, que a efectos prácticos y para facilitar la lectura, nos vamos a dirigir a ti, a partir de ahora, como coach de equipos. Entendemos que el lector, sea coach, directivo o persona interesada en la gestión de equipos, es, en todos los casos, una persona que acompaña, reta y sostiene el desarrollo de un equipo, ejerciendo la función de coach.

El mundo es un lugar fascinante, como individuos somos importantes, pero como equipo somos invencibles. Y es ese gran potencial latente el que hace únicos a los equipos, el que da alas a las personas y les permite volar para alcanzar nuevos horizontes.

Esperamos, mediante este libro, ser de tu máxima ayuda. Además, te invitamos a contactar con nosotros, bien a través del email o de las redes sociales. Estaremos encantados de conocerte y de seguir aprendiendo contigo.

Nuestros mejores deseos

CÉSAR PIQUERAS

cesarpiqueras@excelitas.es

@cesarpiqueras

ENRIC AROLA

enic.arola@farcoaching.com

@EnricArola

1

Pasado, presente y futuro del coaching de equipos

*De muchas de nuestras ideas no nos habríamos enterado jamás si no
hubiésemos mantenido conversaciones con otros*
NOEL CLARASÓ

Hace un tiempo...

Al lector no le costará mirar hacia atrás y recordar el tiempo en el que en los países más desarrollados existía una gran demanda de productos. No hace falta que nos remontemos a la producción en cadena del Ford T, con tan sólo irnos dos décadas atrás, encontraremos ejemplos de cómo, por regla general, las cosas nos iban, a casi todos, muy bien.

En este escenario, el coaching de equipos prácticamente no existía como herramienta que utilizaban las empresas para mejorar el desempeño de sus equipos y grupos de trabajo. Sino que en muchas ocasiones existía la ausencia de métodos para la mejora del desempeño y, en el mejor de los casos, muchas empresas ponían en práctica metodologías de tutorización y formación grupal, similares pero alejadas en el fondo del concepto final de coaching de equipos.

Hace ya varias décadas que se ha venido estudiando ampliamente el comportamiento de los equipos, son muchos los autores e investigadores que han desarrollado teorías y modelos sobre los equipos y su funcionamiento. Se ha profundizado en las teorías de los sistemas, en los distintos roles que forman parte de los equipos (Meredith Belbin, 1981), se han estudiado las distintas disfunciones que pueden disminuir el rendimiento de un equipo, teorías como el Modelo Tavistock (Wilfred Bion, 1961) ejemplificaban que se empezaba a poner el foco en las interacciones y dinámicas grupales. Posteriormente, Patrick Lencioni (2002) sintetizó en «Las 5 disfunciones de un equipo» algunas de las claves para el buen desempeño de un equipo. Sin olvidar trabajos tan interesantes como el de Bruce Tuckman (1965), en el que se estudian las distintas fases de los equipos. Además, cabe destacar el trabajo de incalculable valor sobre la cultura organizacional y de los equipos de Edgar Schein (1985).

Es obvio que los equipos son un componente clave de cualquier organización, y por este motivo el campo de los equipos ha sido estudiado de forma minuciosa en las últimas

décadas. Al igual que la motivación en el trabajo o el liderazgo, los equipos, por ser una pieza clave del desempeño de una empresa, han sido ampliamente objeto de investigación y estudio. Los equipos son, por tanto, causantes principales de que la organización tenga un apropiado rendimiento y beneficios. Se han puesto medios y recursos, sobre todo por parte de las grandes corporaciones, gobiernos y ejércitos, en estudiarlos con detalle, ya que de ellos dependía en buena medida el resultado final.

Los estilos de liderazgo, además han ido evolucionando a lo largo del tiempo, hace unas décadas, la orientación a resultados y no tanto a personas era común en la mayoría de equipos y empresas. Los estilos de liderazgo habituales dominaban por la mentorización, tutorización y adoctrinamiento, un enfoque amplio que podía ir desde estilos más afiliativos hasta los más autoritarios, pero, en cualquier caso, en la mayoría de los ejemplos del pasado, nos encontramos con estilos en los cuales la autonomía de los equipos era muy poca.

Sin embargo, había muchas formas de desarrollar equipos basadas en la formación y las dinámicas grupales de cohesión y mejora de la comunicación entre las personas.

La palabra **coaching** no aparecía por ningún lugar, y cuando lo hacía aparecía confundiéndose con otros términos, en especial con el entrenador de un equipo, una metáfora poco acertada para el coaching, en especial si el entrenador sigue los métodos tradicionales de adiestramiento y tutorización que se siguen en el 95 % de los casos.

En el fondo, se han elaborado muchas teorías sobre lo que está bien y lo que está mal en el funcionamiento de los equipos, se han definido los comportamientos deseables y los comportamientos no-deseables, aquellos que mejoran el rendimiento y aquellos que disminuyen los resultados.

Por suerte, esta es una sólida base sobre la que seguir construyendo, pero no suficiente. Necesitamos una base más sólida sobre la que seguir avanzando hacia un nuevo horizonte, hacia una meta inspiradora para la mayoría de equipos, empresas, líderes y coaches: el coaching de equipos.

Presente

En la actualidad nos encontramos con una situación mixta, existen empresas altamente sensibilizadas con el desarrollo y el coaching de equipos y otras que, sin embargo, todavía creen que lo máximo que se puede hacer por un equipo es actividades formativas. Además, no es raro encontrarse con un gran abanico de pymes que ni siquiera considera el desarrollo o la formación de equipos dentro de sus políticas.

Aun así, centrándonos en las empresas más sensibilizadas con el coaching de equipos, sí tenemos que decir que se están llevando a cabo proyectos realmente apasionantes con equipos, y sobre todo con equipos directivos, donde el impacto del

aprendizaje grupal cala mucho más en la organización. De hecho es una labor que algunas empresas empiezan a hacer internamente.

En algunas grandes empresas, la figura del coach interno ya no sólo lleva a cabo procesos de coaching individuales, sino que además se ocupa de llevar a cabo procesos de equipo.

El coach de equipos es una figura en crecimiento, ya sea interno (en nómina de la empresa) o externo. Tiene un papel clave en una organización y cada día más se le está prestando la importancia que merece. Su impacto sobre los resultados de la organización gracias al mejor desempeño de los equipos es crucial, y tendría que empezar a ser tenida en cuenta por muchas más organizaciones que, a día de hoy, tienen serios problemas sistémicos, y por ende graves pérdidas económicas.

Aun así, al igual que ocurre en coaching individual, el coaching interno tiene algunas desventajas, relativas a formar parte del sistema en el que se actúa y asuntos sobre la confidencialidad percibida por los coachees o equipos. El coach interno debe reforzar la confidencialidad y ser consciente de su rol como componente y parte de la dinámica del sistema con el que trabaja. Esto le dificultará (tendrá un reto mayor) cuando deba utilizar la posición neutral desde dónde facilitar.

Aquellas empresas que lo consideran, y lo tienen en cuenta dentro de su cultura, encuentran en el coaching de equipos una herramienta con la que combatir la mayoría de males que hasta ahora habían encontrado en lo referente a la interacción de personas y dinámicas de grupo. Dado que el coaching de equipos sirve para facilitar el avance de un equipo (en el siguiente capítulo explicaremos con detalle a qué nos referimos), las empresas que lo utilizan, sacan mucho partido de los procesos que se llevan a cabo con sus equipos, ya que suelen ser clarificadores, aleccionadores, y crean una sensación de avance muy positiva. Aunque a veces para llegar a ese avance real haya que pasar por otras etapas menos atractivas como veremos más adelante.

Cada vez más, las competencias relacionadas con los equipos son altamente demandadas en los profesionales que forman parte de las empresas. Equipos multidisciplinarios, autodirigidos, multiculturales son ya una realidad para una buena parte de organizaciones, y por tanto, prestar especial atención al desarrollo y aprendizaje de estos es de vital importancia.

La cultura general sobre management ha crecido exponencialmente en los últimos años, cada día tenemos más investigaciones, más literatura que respalda a los equipos. Aun así, nos encontramos con que en las empresas la mayoría de profesionales todavía no conocen el coaching de equipos o lo confunden ampliamente, por ejemplo, con dinámicas de formación, teambuilding o cohesión grupales. Sin duda, es una disciplina con un gran futuro.

Por este motivo, y aunque no hay estudios que confirmen estos datos, desde nuestra perspectiva y experiencia, no es descabellado decir que su utilización

todavía está en menos del 10 % de su potencial tanto en España como en el resto de países europeos. Por lo que respecta a países como EEUU, esta cifra podría llegar a incrementarse sensiblemente hasta aproximadamente el 20 %.

Así que todavía queda mucho recorrido y mucha expansión, algo que es necesario si se quiere que el método y la disciplina del coaching de equipos sea mejor interpretada y tenga una mayor aceptación en las empresas. Existe además una mayor difusión gracias a teorías y dinámicas puestas en marcha por personas como Arnold Mindell o John Gottman, quienes han desarrollado fundamentos y teorías sobre los que se han construido conceptos muy aplicables al coaching de equipos y de los cuales derivan distintas prácticas, cualidades del coach y herramientas; algunas de ellas las exponemos en este libro.

Las asociaciones internacionales y nacionales de coaching siguen haciendo todo aquello que pueden por defender los intereses y sentar las bases sobre las que el coaching debe sustentarse. Aun así, todavía en ellas se habla poco de coaching de equipos, se distingue muy poco del coaching individual y se tiene poco en cuenta que la diferencia entre un tipo de coaching y otro es abismal en cuanto a metodología se refiere. No es por lo tanto de extrañar que en estos próximos años veamos florecer nuevas asociaciones dedicadas exclusivamente al coaching de equipos en las empresas, cuyo objetivo sea divulgar la disciplina, dar a conocer el método y acreditar a los profesionales que desarrollen esta actividad.

... Y futuro

El futuro es muy esperanzador para las empresas, los equipos y aquellos que nos dedicamos al coaching de equipos. En los próximos años veremos crecer exponencialmente un mercado latente hasta hoy, pero que verá multiplicado varias veces su radio de actuación, y habrá más personas dedicándose parcialmente o a tiempo completo al coaching de equipos.

A medida que las organizaciones son más conscientes de esta necesidad y, desde los departamentos de desarrollo y personas, se empieza a creer en la disciplina, aumentan las contrataciones de este tipo de servicios. A medida que se difunde mediante distintas vías el conocimiento adquirido y la empresa se sensibiliza al respecto, empiezan a verse los resultados.

En breve veremos que muchos líderes reciben cursos específicos sobre coaching de equipos, para aprender a interactuar con ellos desde su rol de líder-coach, pero no a nivel individual, sino a nivel sistémico.

A medida que el mundo evoluciona, aumenta la competitividad, la globalización es un hecho que ha revolucionado la mayoría de industrias y mercados. El exceso de una oferta global existe en cada sector de actividad y se hace necesario por tanto un desempeño más alto que el que era necesario hace veinte años para producir los mismos

resultados. Ante este escenario, la innovación, la flexibilidad y adaptación al entorno son siempre buenas compañeras de viaje, pero sólo aquellas empresas con equipos más preparados serán capaces de asumir estas variables y retos. Por lo tanto, el coaching de equipos es fundamental para que los engranajes de una empresa o equipo funcionen en sincronía, orientados hacia la consecución de un fin común.

Lo que hace un par de décadas no era prácticamente necesario para tener éxito, es hoy importante, y mañana será imperativo para el buen funcionamiento de las organizaciones. Por este motivo el coaching de equipos es cada día más una realidad tangible, con resultados fácilmente demostrables y de gran valor para las empresas.

2

Objetivo del coaching de equipos

Somos ángeles de una sola ala, debemos abrazarnos si queremos volar

ANÓNIMO

La metáfora de la biblioteca

«Imagina que formas parte de un equipo. Eres uno de los miembros que hace realidad aquello de que: «El resultado de todos es mayor que la suma de los resultados que conseguiríamos de forma individual». Sois un equipo con un amplio conocimiento sobre aquello a lo que os dedicáis específicamente y, además, tenéis un conocimiento concreto sobre vosotros mismos. Es decir, sabéis qué personas os comportáis de una u otra forma, quiénes sois más puntuales y quienes menos, a qué personas les cuesta más manejar un conflicto y quiénes lo hacen con mayor facilidad, y un largo etcétera de conocimiento sobre vosotros mismos como equipo.

Este conocimiento sobre vosotros mismos es vuestro **nivel de conciencia** sobre el equipo, es decir «de qué sois conscientes con respecto a este equipo». Esta información de la que sois conscientes podría estar simbolizada por la sala de una biblioteca en la que caben una cantidad considerable de libros. Todos los libros allí existentes simbolizan vuestro nivel de conciencia sobre vosotros mismos. Aunque cada persona del equipo pudiera tener un nivel de conciencia distinto, existe una información prácticamente común a todos.

Aun así, y aunque penséis que vuestro nivel de conocimiento sobre vosotros mismos es amplio, tal y como están las cosas, en el equipo se experimentan conflictos que muchas veces tienen efectos poco deseables. Por ejemplo, en la última reunión de grupo una persona acabó expresando su disconformidad con todo lo que se estaba haciendo y dijo que se pensará si seguir en el proyecto. Por otro lado, a veces el equipo se queda atascado y no sabe hacia dónde dirigir sus esfuerzos. Es entonces cuando aparecen dos o tres figuras de poder, algunas formales y otras informales, que acaban influyendo al equipo para que haga algo que muchas veces ha resultado ser de poca utilidad. Un factor común en el equipo es que muchas veces existe una falta de alineación entre los miembros. Mientras que unas personas quieren avanzar en una dirección, las otras parecen ir en dirección contraria, lo que genera mucha frustración para la mayoría. De todas formas, no podéis decir que seáis un mal equipo, ya que esto es lo que ocurre en la mayoría de ellos, funcionan relativamente bien, pero su desempeño es más que

mejorable. Tal y como están las cosas, conviene ser todo lo buenos que se puede llegar a ser, ya que sabéis que de seguir como hasta ahora, podríais caer en graves errores para el equipo, y en consecuencia para la viabilidad del proyecto empresarial en el que estáis embarcados.

Un buen día invitáis a un curioso forastero a visitar vuestra biblioteca (en la que está todo el conocimiento que tenéis sobre vosotros mismos). Es alguien que entiende de bibliotecas y de equipos y por lo tanto disfruta enormemente buceando entre volúmenes de libros llenos de conocimiento. Una tarde, buscando entre las diferentes estanterías, descubre una que está llena de polvo y pegada a una pared. Cuando toma uno de los libros allí depositados, ve que detrás del mismo emerge un haz de luz. Sorprendido, el forastero te llama a ti y a todo tu equipo.

Con la ayuda de todos, retiráis la pesada estantería y descubrís una pequeña puerta de madera que existía detrás de la estantería. Por su aspecto, parece que nadie había entrado nunca allí hace mucho tiempo. Por suerte, el cerrojo no está echado y se puede pasar a través de ella. El forastero os invita a pasar uno a uno y por último accede él. El equipo queda asombrado. Justo al lado de la sala en la que habéis estado toda la vida, hay otra sala adyacente, de un tamaño considerable y también llena de libros. Llena de conocimiento sobre vosotros mismos. Este hecho os hace sentir tremendamente bien, todos lo celebráis con distintos signos de alegría. **Vuestro nivel de conciencia ha aumentado**, gracias a esta nueva sala, ahora podréis conoceros todavía mejor como equipo, **podréis tomar mejores decisiones**. El equipo está sorprendido y de alguna forma agradecido al forastero que ha hecho posible este nuevo descubrimiento.

El forastero, sin embargo, lejos de embriagarse ante cualquier agradecimiento, advierte al equipo:

—Si este conocimiento ha estado siempre a vuestra disposición, pero no lo habéis utilizado... ¿Imagináis cuánto conocimiento habrá todavía por descubrir entre estos muros? ¿Quién os puede asegurar que no hay más libros en otras salas escondidas de esta biblioteca? ¿Quién podría asegurar que no hay más bibliotecas que hablan sobre vosotros?

El equipo reacciona con muestras de incertidumbre. Si el forastero tiene razón, es posible que todavía les quede mucho por aprender sobre ellos mismos, es posible que sólo estén conociendo únicamente la punta del iceberg. A partir de entonces, todo el equipo decide que además de las tareas del día a día, dedicarán periódicamente distintos momentos a encontrar nuevo conocimiento sobre ellos mismos. Ya que este conocimiento puede estar tan escondido que sea necesario mucho tiempo e incluso varios intentos para descubrirlo realmente.

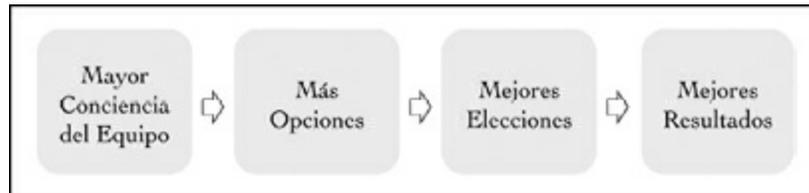
El equipo acaba la jornada sintiéndose satisfecho, ahora son más conscientes sobre ellos mismos. El nuevo descubrimiento les ayudará a tomar mejores decisiones.

Esta metáfora muestra perfectamente el objetivo del coaching de equipos, la labor fundamental que tiene que llevar a cabo un coach de equipos:

Conseguir que el equipo sea más consciente de sí mismo es el objetivo principal

del coaching de equipos. De esta forma, el equipo realizará las acciones que considere oportunas para su futuro

El nivel de conciencia de un equipo marca el grado de capacidad del mismo para tomar mejores decisiones. Es sencillo entender el objetivo del coaching de equipos si interiorizamos el siguiente esquema.



Objetivo del Coaching de Equipos

Pero ¿qué significa mejores resultados?

Para explicarlo vamos a continuar con la metáfora de la biblioteca.

... Continuación de la metáfora de la biblioteca

Tu equipo, mucho más consciente hoy que hace un mes, parece mostrar un mayor conocimiento sobre su funcionamiento. Se han tomado, en base a ese conocimiento, algunas decisiones muy positivas y que han agradado a todos. De alguna forma, es como si alguien empezara a encender velas en una habitación que hasta entonces había estado prácticamente a oscuras.

Marta, una compañera de toda la vida, sin embargo, parece angustiada en los últimos días. En una reunión informal con ella, te ha transmitido que desea salir del equipo. Pese a escucharla y prestar atención a todo lo que te cuenta, no das crédito a lo que dice, ya que Marta siempre había sido de gran utilidad para el equipo, su profesionalidad es muy alta, y sus aportaciones, valiosas.

Sin poder oponerte a su decisión, Marta lo comunica en la siguiente reunión de equipo, desea abandonar al equipo. El nuevo grado de conocimiento adquirido ha hecho que Marta decida no seguir subida en este barco, con la información de la que dispone ahora, para ella es una buena decisión dejar el equipo.

Al día siguiente, el líder informal del equipo llama al forastero al que habían invitado a la biblioteca:

—Si no hubieras descubierto esa maldita sala, Marta seguiría en el equipo. Es por tu culpa que Marta se ha ido. Nos hablaste de mejores resultados. No queremos que vengas más a esta biblioteca.

—¿Quién empujó la estantería para pasar a la nueva sala? —pregunta el forastero.

—Nosotros —dice el líder.

—¿Qué son para vosotros buenos resultados?

—Que Marta se haya ido es un mal resultado —acaba diciendo el líder.

—¿Seguro? —dice el forastero. El líder sale de la sala con aire de enfado.

Al poco tiempo, el equipo ha tenido que buscar a una persona para que se ocupe de

las funciones de Marta. Se trata de Virginia, una joven muy entusiasta y llena de conocimientos. El equipo se siente realmente feliz por esta nueva llegada, aporta un nuevo carácter al equipo, además de otros conocimientos que Marta no tenía. El líder, después de consultarlo con el equipo, decide llamar de nuevo al forastero.

—Te debo una disculpa.

—¿Por qué? —pregunta el forastero.

—Porque gracias a que Marta se ha ido, ahora tenemos a Virginia, y el equipo entero está entusiasmado con su llegada.

—¿Es eso un buen resultado? —vuelve a preguntar.

—Sí, sí lo es, que Virginia esté aquí es un buen resultado, ahora somos mucho mejores —responde el líder

—Me alegro que ahora lo veáis de esta manera —responde el forastero.

—Quiero que vuelvas a venir a esta biblioteca. Todavía tenemos mucho por aprender —dice el líder habiendo aprendido la lección.

El fin del coaching de equipos es ampliamente sencillo: El coach ayuda al equipo a ser más consciente. Con la creencia subyacente de que este conseguirá mejores resultados gracias a este nuevo nivel de conciencia.

En esta metáfora, el equipo es el cliente del coach de equipos, el forastero es el coach de equipos y la biblioteca el nivel de conciencia del equipo sobre sí mismo.

Los mejores resultados siempre se juzgarán desde una óptica relativa. Así lo ejemplificaba también el famoso cuento del campesino y su hijo:

Dinámica de grupo

Título: El anciano campesino

Objetivos:

- Sensibilizar a un equipo sobre todo lo que presuponemos sobre nosotros mismos.
- Sacar a la luz las suposiciones que hacemos en el equipo y si las juzgamos como positivas o negativas.
- Educar en orientación al proceso del equipo y no tanto a resultados.

Duración: 30-60 minutos.

Materiales: Cuento el anciano campesino.

Forma de proceder:

Después de una pequeña discusión de grupo sobre las suposiciones que hacemos todos los días y cómo estas nos pueden perjudicar, leer el cuento al grupo. Posteriormente, dividido en pequeños grupos, se hace un debate sobre los supuestos que hacemos en nuestro equipo diariamente y sobre cómo los juzgamos. Por último, las conclusiones de cada grupo se exponen a todos.

El anciano campesino

En la antigua China había un campesino que tenía un hijo y un caballo. Todos sus vecinos le tenían lástima y siempre le decían: «Pobre hombre, qué mala suerte, todo lo que tiene es un hijo y un caballo». El viejo campesino siempre respondía igual: «¿Quién sabe lo que es bueno y lo que es malo?».

Un día el caballo se escapó y el campesino se quedó sólo con su hijo. Las gentes del pueblo le dijeron: «Ahora ya sólo te queda tu hijo, sin duda eres una persona desafortunada». El campesino volvió a responderles: «¿Quién sabe lo que es bueno y lo que es malo?».

Al poco tiempo, el caballo vino acompañado de una docena de hermosos caballos salvajes. Todo el pueblo corrió hacia su casa a felicitarlo: «Qué buena suerte la tuya, no tenías ninguno y ahora tienes doce caballos». El anciano de nuevo respondió: «¿Quién sabe lo que es bueno y lo que es malo?».

El viejo le pidió a su hijo que domara a los caballos salvajes, pero un día mientras lo hacía se cayó y se rompió una pierna. Las gentes del pueblo no tardaron en decir: «Qué mala suerte anciano, tu único hijo no te podrá ayudar durante mucho tiempo». El anciano una vez más dijo: «¿Quién sabe lo que es bueno y lo que es malo?».

Poco después llegaron unos jinetes del emperador, reclutando a todos los jóvenes del pueblo para iniciar la guerra contra Mongolia. El hijo del anciano se salvó de ir a la guerra por tener su pierna rota. Los vecinos fueron a casa del anciano: «Qué suerte la tuya, viejo, el único que se ha salvado ha sido tu hijo». El anciano respondió: «¿Quién sabe lo que es bueno y lo que es malo?».

Un nuevo nivel de conciencia no nos puede aportar sino evolución. A veces no se sabe qué conseguirá un equipo después de la realización de un proceso de coaching de equipos, pero lo que sí es cierto, es que será lo mejor para todos, aunque en principio algunos de los resultados no gusten del todo a algunas personas.

Algunas empresas tienden a evitar que sus equipos descubran cosas nuevas, por ello acotan demasiado su aprendizaje y en consecuencia acaban por no generar el compromiso que esperan.

Bocados de realidad

En un momento dado de un proceso de coaching de equipos, un director general quería que los miembros del equipo directivo tuvieran todavía un mayor grado de compromiso con la empresa. Para ello, pidió al coach que realizara una sesión de coaching de equipos en la que los propios miembros pudieran establecer los valores de ese equipo. El coach asintió, siempre que esa fuera una decisión tomada por el grupo al iniciar la sesión de aquel día.

El líder, antes de la sesión, llamó al coach para decirle cuáles eran los valores deseables por la empresa para aquel equipo, para que al coach no se le escapara de las manos el resultado de la sesión. El coach explicó al líder cuáles podrían ser las consecuencias. El líder insistió en que esos eran los mejores valores para la empresa, sin ellos no alcanzarían los resultados. El coach le contestó: ¿Y sin equipo?

El líder se dio cuenta de que estaba tratando de controlar excesivamente a su equipo. Ante la falta de confianza en su equipo, prefería diseñar de antemano el resultado de una sesión conjunta. El líder decidió trabajar este asunto en una sesión de coaching individual posterior.

El anterior, es un ejemplo claro de que no podemos poner puertas al campo, o en este caso a la sabiduría de los equipos. Por este motivo es una disciplina que hay que conocer bien de cerca y saber cuándo utilizar. No diremos que siempre es la mejor solución, sino una herramienta muy útil que favorece el desarrollo. Existen otras herramientas de desarrollo que conviene probar también.

El coaching de equipos idealmente debe de ir acompañado de políticas participativas, que generen empowerment e implicación (engagement) en una empresa, de esta forma tendrá un efecto mayor. También debe incluir políticas de desarrollo y confianza en las personas.

Un coaching de equipos en una empresa con un clima altamente autoritario, controlador y con un clima laboral tóxico puede o bien tener poco efecto porque la gente tiene miedo de participar, o tener un efecto estampida, porque la gente se ha dado cuenta de que están trabajando en el lugar equivocado (y la mitad abandonan el equipo). Conviene evaluar, antes de iniciar un proceso cómo es la empresa, qué pretende y cómo es la cultura de la misma. A veces conjugar el coaching de equipos con otros enfoques (formación, coaching individual, mentoring, outdoor training, consultoría...) puede ser muy útil para todas las partes.

El coaching de equipos es como empezar a encender velas en una habitación en la que hasta hoy habíamos estado a oscuras. Cuando haya luz, puede que haya personas que amen todavía más lo que ven o puede que haya otras que acaben odiándolo. En cualquier caso, se ha puesto luz (conciencia) sobre el sistema y el equipo decidirá qué es lo que quiere hacer.

Coaching de equipos vs. coaching grupal

El coaching de equipos no es coaching grupal. El coaching grupal no es un tema que se tratará en este libro, aunque éste puede ofrecer ideas útiles a aquellos que quieran

aprender herramientas de coaching grupal.

Un grupo de personas no es un equipo. Conviene resaltar algunas diferencias fundamentales.

- Un equipo tiene un fin común y un grupo de personas no tiene por qué tenerlo.
- Un equipo tiene responsabilidad individual y compartida, mientras que en un grupo cada individuo tiene responsabilidad sobre su propio desempeño.

Se puede convocar a distintas personas de distintas áreas y departamentos para realizar un coaching grupal, incluso de distintas empresas si fuera el caso, ya que estas personas no forman parte de un equipo. El objetivo del coaching grupal es el desarrollo individual, se focaliza en la «agenda» individual de cada uno. A un coaching grupal pueden asistir más o menos personas sin que varíe demasiado el resultado, cada cual aprenderá su parte.

Para que un coaching sea un coaching de equipos, debe tener como asistentes a las personas que forman parte de un equipo (incluyendo al líder de este equipo si lo hay)

Es indiscutible la función de los equipos, gracias a ellos hemos conseguido la mayoría de avances en la historia de la humanidad. Los equipos son poderosísimas estructuras para conseguir resultados. Pero no sólo eso, sino que además las personas deseamos formar parte, pertenecer y ser reconocidos dentro de un equipo.

La necesidad de pertenencia es indiscutible en los seres humanos, cualquier persona desea formar parte de grupos, de proyectos comunes a lo largo de su vida. Además, queremos que nuestra participación acabe contribuyendo al éxito conjunto. Nos sentimos bien cuando nuestra aportación es reconocida y tenida en cuenta por los demás miembros del equipo.

Y no sólo eso, sino que además buscamos la propia autorrealización dentro de un equipo, estamos dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos para llegar a ser todo aquello que podemos llegar a ser, para actualizarnos en aquello que deseamos.

Sin embargo, los equipos necesitan a menudo de un espejo. Un espejo que refleje su realidad cotidiana, sus miedos, sus anhelos, sus fallos, sus vínculos, sus fortalezas, virtudes y potenciales. El coaching de equipos tiene el objetivo de ser ese espejo que el equipo necesita, pretende dotar al equipo de mayor conciencia para que se conozca mejor, para que pueda, en base a lo que ve de sí mismo, tomar las mejores decisiones para su futuro y el de sus miembros.

Por lo tanto el papel del coach no reside en decir lo que está bien y lo que está mal (¿Quién sabe lo que es bueno y lo que es malo?), sino en hacer ver al equipo su propio comportamiento y ofrecerle herramientas para tomar las decisiones que crea oportunas.

Por lo que el coaching de equipos sirve para:

- Hacer ver al equipo su propia realidad.
- Ser un catalizador del cambio en el equipo.
- Facilitar el movimiento de energía en el equipo, roles, funciones...
- Descongestionar equipos que han quedado atascados.
- Establecer un nuevo rumbo para un equipo.
- Crear alianzas y acuerdos en el equipo.
- Que el equipo analice su propio comportamiento sistémico.
- Que conflictos escondidos y situaciones difíciles puedan salir a la luz y ser tratadas.
- Que un equipo clarifique metas y objetivos.
- Que un equipo encuentre alternativas a la solución clásica de problemas.
- Que un equipo encuentre sus puntos fuertes y puntos de mejora.
- Que un equipo descubra los valores que lo sustentan.

Como has podido comprobar no hablamos de éxito en ningún caso. Por el propósito de este libro, no está en nuestra mano el decir o no cuáles son las claves de los equipos exitosos, eso lo dejamos para cuando hablemos de equipos de alto rendimiento o de los factores clave para el buen desempeño. Podrás encontrar publicaciones que hablan sobre estos temas en la bibliografía al final de este libro.

El coaching de equipos es una herramienta que hace más conscientes a los equipos, no trata de facilitar las claves del éxito, sino servir al equipo de ayuda y apoyo en su propio desarrollo.

Al igual que el coaching individual, el coaching de equipos es una metodología inductiva (de dentro hacia afuera), en la que el coach no dice lo que está bien y lo que está mal, sino que es el propio cliente quien descubre esto: En el caso del coaching de equipos, el cliente es el equipo.

3

Características de los equipos

La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegan todos

VIRGINIA BURDEN

Cada equipo tiene sus propias características, normas explícitas e implícitas, tiene su propia cultura y estructura, hay tantos tipos de equipos como combinaciones existen entre las distintas variables que conforman un equipo. Aun así y por lo que respecta al coaching de equipos, conviene antes de definir más conceptos, hacer un pequeño análisis sobre el tipo de equipos con los que nos podemos encontrar atendiendo a distintas dimensiones o variables.

Cultura del equipo

Schein (1985) planteó su definición de cultura en *Organizational Culture and Leadership*. Para Schein el estudio de la cultura requiere una perspectiva evolutiva y la define como:

«Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas».

Este autor propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador: Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos.

Artefactos. Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluyen el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en la empresa, por ejemplo: un tono de voz más alto y crítico de lo normal.

Valores adoptados y declarados. Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías que

son validadas por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado, por ejemplo: la sostenibilidad.

Supuestos básicos. Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos, por ejemplo: el sentimiento de que en esta empresa hay que ser agresivos para poder progresar.

Cada empresa tiene una cultura diferente, y cada uno de los equipos de esa empresa estará de alguna forma empapado por esa cultura; aun así cada equipo dentro de cada empresa goza de una cultura distinta (subculturas), de unas normas implícitas y explícitas y de un conjunto de emociones y sentimientos distintos.

La cultura, la suma de determinados valores, creencias, supuestos y normas compartidas por las personas que forman un equipo, determina ampliamente la interacción con los propios miembros del equipo, con el resto de la organización y con el entorno. Ya sean visibles o no visibles, públicas o privadas, conscientes o inconscientes.

La dirección de la empresa o del equipo puede intentar determinar una cultura, puede incluso intentar imponer unos valores y unos estándares de comportamiento que sean un fiel reflejo de los objetivos de la empresa o del equipo, sin embargo, esto no es una tarea nada fácil, ni aconsejable en todos los casos. La organización tiene una historia y un conjunto de normas, valores y expectativas que no salen a la luz de forma explícita pero que coexisten mezcladas entre los individuos y que empapan inconscientemente cada actuación del equipo.

La cultura es algo vivo, dinámico e intangible (pese a que sus manifestaciones son tangibles) que existe en un equipo. Modificar o transformar una cultura es posible, y también es cierto que acarrea consigo una gran cantidad de repetidos intentos, obstinaciones y esfuerzos.

Aunque la cultura es intangible, sus manifestaciones son observables, en ese sentido hay toda una serie de símbolos o costumbres que guían y modelan, en mayor o menor grado, los comportamientos de los que forman parte del equipo, y todavía más de aquellos que se van incorporando al mismo.

Los comportamientos, costumbres o símbolos se dejan ver en la observación de un equipo, desde las relaciones personales, los horarios, los tabúes, la atención al cliente

interno o externo, el tipo de comunicación, los flujos de comunicación, el liderazgo, la estructura del equipo y otros tantos.

Es habitual encontrar distintos tipos de comportamientos deseables en los equipos, jergas o formas de interactuar, así como otros no-deseables. En algunos equipos es habitual «omitir el conflicto», mientras que en otros «el conflicto se aborda y se trata de gestionar». Para algunos equipos, los demás departamentos o áreas de la empresa son una amenaza, mientras que en otros son una clara oportunidad y hay que cooperar con ellos. Algunos equipos hacen la vista gorda a aquello que no se realiza de la forma adecuada y a otros les gusta ser minuciosos con todo lo que se está haciendo.

Es evidente por tanto, que la cultura del equipo tiene un poder seleccionador muy importante, de alguna forma define al tipo de persona que se sentirá atraída o repelida por el equipo.

Cuanto mayor sea la atracción de las personas que forman parte del equipo hacia la cultura, menor será la rotación de personas del equipo o abandono del mismo y viceversa.

Generalmente, las empresas se están enfrentando en esta última década a importantes cambios culturales, lo que hace que la organización entera y sus equipos se vean obligados a cambiar para poder sobrevivir en el mercado. La alta competitividad y disminución de oportunidades en el mercado pide a las empresas y equipos alta flexibilidad, productividad y cohesión.

Afrontar un cambio cultural no es una tarea sencilla para una organización, de alguna forma y durante un tiempo, el cambio estará presente a cada momento, y también sus características, la incertidumbre, la resistencia al cambio, el miedo y los distintos comportamientos fronterizos de los que hablaremos más adelante. Una empresa puede estar toda una década cambiando su cultura, y es habitual encontrar procesos de cambio cultural que duran de un par de años en adelante.

El coach de equipos debe estar preparado para acompañar a un equipo a través de un cambio cultural, es una de las demandas más habituales en muchas organizaciones y cuya labor no sólo atañe al coach de equipos, que sólo puede actuar como facilitador del cambio, sino que además en este tipo de procesos hay integrados muchos más profesionales del desarrollo y la consultoría.

Liderazgo del equipo

El liderazgo, el conjunto de actitudes y habilidades que una persona muestra para dirigir a un equipo hacia la consecución de unos objetivos, es uno de los puntos críticos de un equipo. De este liderazgo también dependerán en parte la cultura y con ella las interacciones, estructura y comunicación del equipo. Se ha hablado mucho de liderazgo en sus distintas vertientes, funciones, actitudes, conocimientos y habilidades. Aquí

simplemente haremos mención brevemente al estilo de liderazgo que exhiben los líderes formales o informales del equipo y cómo este puede afectar al equipo.

Goleman, Boyatzis y McKee (2002) nos hablan en *El líder resonante* del impacto e influencia de éste en los equipos y sobre cómo, categorizando el liderazgo en seis estilos, conseguimos algunas claves sobre la resonancia del mismo.

La resonancia se establece cuando tanto el equipo como el líder están dando lo mejor de sí mismos, cuando la conexión emocional y el compromiso son altos entre ambos.

Uno de los cometidos fundamentales del liderazgo es el de contribuir a encontrar sentido, tanto para uno mismo como para los demás aún en medio del caos y la locura. Un líder resonante consigue inyectar en los demás capacidad, creatividad y confianza variables fundamentales para el equipo, a través de su capacidad de persuasión, entusiasmo y empatía. El líder resonante juega pues un papel ejemplar con la emocionalidad subyacente de sus acciones, resuena, sintoniza en la misma longitud de onda, despertando de manera natural entusiasmo y pasión. Este líder «emocionalmente inteligente» despierta en los demás un deseo natural de hacer las cosas.

Cada uno de los seis estilos de liderazgo será necesario en un momento o situación dada del equipo y su líder tendrá que saber cuándo y cómo utilizarlo.

– **Autoritario**

«Esta es la forma en la que lo haremos».

Este estilo utiliza la autoridad como base para dirigir.

Precaución: Destruye la motivación.

– **Democrático**

«Se hará lo que todos decidamos».

Este estilo escucha la voz de la mayoría, deja hacer.

Precaución: ¿Qué ocurre con los que no estén de acuerdo? ¿Dónde queda la determinación del líder?

– **Afiliativo**

«Primero las personas».

Este estilo crea un clima altamente positivo.

Precaución: ¿Y qué ocurre con los resultados?

– **Timonel**

«Esto lo podéis hacer mejor, hacerlo de esta forma».

Es un estilo preferentemente directivo.

Precaución: A la larga desmotiva y no crea capacidad alrededor suyo. No potencia el desarrollo del talento.

– **Coaching**

«¿Cuál creéis que es la mejor forma de hacerlo?».

Hace reflexionar y consigue que el grupo se establezca metas y las cumpla.

Precaución: ¿Qué dirección seguimos?

– **Visionario**

«Nuestros clientes merecen una solución, en nuestras manos está marcar una diferencia hoy o dejar pasar esta oportunidad».

Inspira a las personas, les hace soñar y crea un gran sentimiento de implicación con el proyecto.

Precaución: ¿Cómo lo hacemos? ¿Cuándo tocamos tierra?

Los estilos más resonantes son el visionario y el coaching, por este orden. Pero como hemos dicho antes, no siempre serán la solución a los problemas que enfrenta un equipo. Mientras que estilos como el autoritario o el timonel crean muy poca resonancia en un equipo cuando se usan en exceso o en momentos inapropiados.

Es habitual encontrar multitud de juegos de poder en los equipos. El líder no sólo es una figura formal en un equipo, sino que además existen líderes informales que por unos u otros motivos lideran la opinión del grupo y consiguen persuadir a los demás.

Hay un modelo basado en el subconsciente del equipo, en las dinámicas que se establecen por debajo de la superficie en los equipos, que además nos servirá bastante para comprender la cultura del mismo. Analizando el liderazgo desde el modelo Tavistock (Wilfred Bion, 1961), encontramos que además hay dos dinámicas que ocurren a menudo. En el modelo Tavistock a estas dinámicas se les conoce como las suposiciones de dependencia y la suposición de pelea o huye (*fight or fly*). Además, para completar el modelo existen la suposición de emparejamiento y la de unidad.

El término *Tavistock* se refiere a la Clínica Tavistock en Londres, donde Wilfred R. Bion ganó su reputación como especialista en el comportamiento de grupos mientras fue psiquiatra en el ejército británico. En su experiencia con los grupos, observó varios tipos de actividades mentales, las cuales espontánea y predeciblemente sucedían repetidamente en el grupo.

Estas actividades reflejan las suposiciones básicas del modelo, exhibidas por los miembros del grupo. Estas suposiciones básicas son defensas del propio equipo contra el movimiento del grupo hacia un comportamiento más maduro. Bion llamó «comportamiento maduro de un grupo», al hecho de que este cumpliera con su tarea. Dentro del modelo, las suposiciones básicas son, por llamarlo de una manera más familiar, disfunciones que impiden o entorpecen que se lleve a cabo la tarea principal del grupo.

En la **suposición de dependencia**, los miembros se comportan en el equipo como si estuvieran allí para ser cuidados y dirigidos por un individuo tierno y omnipotente. El equipo se comporta como si fuera estúpido o incompetente, con la esperanza de ser rescatado de su impotencia por un líder poderoso que instruirá y dirigirá al grupo hacia el logro de sus objetivos. La fantasía o creencia falsa contenida en la suposición básica de dependencia es que el líder es más capaz de lo que es y que los seguidores son más deficientes o incompetentes de lo que son. Los miembros del grupo, bajo la influencia de esta creencia falsa, buscan evitar el ejercicio de su autoridad personal y rechazan el

concepto de su responsabilidad individual. Como consecuencia, la tarea principal del grupo se descuida.

En la **suposición pelea o huye**, los miembros de un equipo se comportan como si estuvieran formando parte del equipo para mantenerse lejos del cambio y de la ansiedad, y como si fuera posible escaparse de sus incomodidades emocionales peleando o huyendo de la situación. Por tanto es una defensa que se contrapone al desarrollo, precisamente porque el progreso implica la ansiedad y el cambio. Uno o varios individuos, perciben que su supervivencia depende o de pelear (sea por agresión directa o por la creación de chivos expiatorios) o de huir de la tarea, demostrando un gran pasividad o mediante comportamientos claramente improductivos.

En la **suposición de emparejamiento**, dos o más miembros del grupo se unen y se separan del resto, buscando consolación mutua. La implicación de su comportamiento es que el consultor o líder no está cumpliendo su labor. Dos (o más) miembros pueden expresar su atracción el uno hacia el otro para evitar sentirse desamparados, cada uno deseando que el otro pueda llenar el vacío en su ser.

En la **suposición de unidad**, el equipo, por evitar cualquier tipo de conflicto con los demás miembros, acaba tomando decisiones mediocres, no basadas en las mejores ideas, sino en aquellas que generan menos conflicto. El equipo de nuevo se muestra inmaduro e incapaz de sostener el conflicto para así conseguir los mejores resultados.

Estructura del equipo

Cada equipo tiene una estructura, una forma concreta. Esta estructura podrá ser formal o informal dependiendo de si es pública (explícita) o no lo es, pero sigue existiendo (implícita). Dentro de la estructura conviene destacar las distintas posiciones o estatus y el rol.

El estatus es el prestigio, la importancia o valor que se le asigna a cada posición a partir de la valoración y evaluación que determinan bien el organigrama o bien los miembros del grupo.

El rol es el papel que se desempeña, el conjunto de conductas asociadas o vinculadas a una determinada posición en el equipo. El rol que se supone para una persona interactuará además con las características personales de esa persona. Hay roles que encajan más con nuestra forma de ser y otros que encajan menos. Pese a que hablaremos más en detalle de los roles, conviene destacar que hay un rol esperado por el equipo y uno percibido.

Las estructuras de los equipos pueden ser horizontales, en las cuales hay un mayor reparto del poder y de la información disponible. Pero también pueden ser verticales, en las cuales hay distintos escalones, correspondiendo a cada nivel jerárquico una información y un poder.

Un equipo también será influenciado por su tamaño, no es lo mismo un equipo de veinte personas que uno de ocho y cada uno mostrará unas características.

Además, por su estructura, hay equipos abiertos y otros cerrados. Existen equipos en los cuales entran y salen personas de forma habitual y existen otros en los cuales no hay tanto intercambio de personal.

Existen equipos definitivos que trabajan de forma vertical siempre con distintos proyectos para el mismo equipo y otros que se forman cada cierto tiempo para cumplir un proyecto, se deshacen una vez cumplido este y cada miembro pasa a formar parte de otro equipo distinto.

Entorno físico, geografía del equipo

Además, el entorno físico del equipo puede ser también esclarecedor para entender mejor al equipo y para que sus miembros puedan ser más conscientes. Cada variante física o geográfica del espacio tiene un simbolismo para los miembros del equipo y les ancla espacialmente.

Un ancla espacial es un sentimiento o sensación, generado en base a una posición física o geográfica con respecto a algo, a alguien o a un grupo de personas. Un ancla espacial nos hace sentir de determinada manera, y nos da información respecto a las relaciones en el equipo. No es lo mismo sentarse a hablar con alguien en una mesa frente a frente que hacerlo sentados a 90°. No genera la misma sensación estar sentado en una esquina de una mesa que presidirla.

Con entorno físico o geografía nos referimos a temas tan importantes como:

- Tipo de oficina. No es lo mismo una oficina abierta sin tabiques ni separaciones (*open-plan office*), que una oficina llena de despachos, o que una oficina en la cual existe una zona común para los miembros del equipo como antesala al despacho del líder del equipo.
- Orden al sentarse en las reuniones. ¿En qué posición y junto a quién nos sentamos cada uno en las reuniones? ¿Junto a quién se sienta el líder? ¿En qué posición en la mesa?
- La posición en la que están dispuestos nuestros puestos de trabajo. ¿Estamos enfrentados físicamente? ¿Demasiado juntos o separados? ¿Quién se sienta junto a quién y por qué?
- Disposición geográfica de la compañía. En lo que se refiere a la descentralización de oficinas. ¿En qué ciudades, países están unas y otras delegaciones y por qué? ¿Dónde está la central (*headquarters*)?

Una vez mantuvimos una reunión con el líder de un equipo para realizar un coaching de equipos a su equipo comercial, formado por quince personas. En esta reunión, el líder nos comunicó que había dos personas que iban a ser despedidas de la empresa en el próximo mes. Aunque ellas todavía no lo sabían.

En las tres sesiones de coaching de equipos siguientes, una vez configurada el aula en forma de U, las dos personas que iban a ser despedidas, y que todavía no lo sabían, se colocaron sin decírselo nadie, cada una en un extremo de la U. ¿Qué significado tenía aquella forma de sentarse?

Fase del equipo

Los equipos tienen distintas fases, dependiendo del grado de madurez que tengan como equipo y del tiempo que lleven trabajando juntos. Un equipo que se acaba de formar mostrará diferentes comportamientos a un equipo que está finalizando un proyecto o etapa y por tanto el coach de equipos debe ser consciente de la fase en la que está el equipo.

Bruce Tuckman definió cinco fases por las que pasan los equipos. **La primera fase, denominada de Constitución**, se produce cuando los miembros del grupo toman contacto por primera vez y empiezan a conocerse unos a otros. Posterior a eso se designan, ya sea consciente o inconscientemente, los roles y estatus que cada uno cumple en el interior del grupo, dejándose claramente establecido la función y sobre quién recaen los distintos liderazgos.

La segunda fase, denominada de Conflicto, es donde empiezan a aparecer diferentes puntos de vista y juegos de poder, los miembros empiezan a tener dudas y no se sienten integrados en el grupo. Se lucha informalmente por influir o liderar. Si además la comunicación es deficiente e ineficaz da origen a fuertes dificultades que puede llegar incluso a que el grupo se «estaque» y no supere esta etapa.

Una vez que se han superado o controlado los conflictos anteriores emerge **la tercera fase, o de Normalización**, donde toda la hostilidad y los puntos de enfrentamiento son reemplazados por la focalización en el trabajo, destacándose la cooperación y una mejor comunicación. El equipo empieza a trabajar pensando en el cumplimiento de los objetivos y metas, dando paso a la cohesión grupal. Los miembros del equipo se han encargado de organizarse para regular el cumplimiento de las tareas. La normalización es la integración de todos los puntos de vista. Resulta de la capacidad de los miembros de integrar la parte de verdad que hay en cada punto de vista.

La cuarta fase es la Ejecución, se caracteriza por la unión del grupo y porque las grandes situaciones más problemáticas parecen resueltas, entre ellas las relaciones interpersonales, los roles, la comunicación y el liderazgo. En esta etapa, el objetivo esencial es el éxito y hay plena participación de todos los miembros hacia esa situación.

Finalmente, **la quinta fase, denominada de Terminación**, guarda relación con la

disolución o desintegración del grupo. Tuckman plantea que, en esta fase, la tarea por la cual se conformó el grupo se ha completado y todos los miembros se sienten satisfechos por el propósito alcanzado.

Huelga decir que no todos los equipos pasan por estas cinco fases, ya que algunos quedan estancados en alguna de ellas, por ejemplo en la fase de conflicto. La realidad es que la tarea se puede cumplir aunque el equipo no llegue a completar todas estas fases, pero en muchos casos esto puede desembocar fácilmente en disfunciones estructurales o funcionales en el mismo.

Las fases del equipo al afrontar el cambio

Uno de los primeros y el más conocido modelo del cambio fue desarrollado por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1964), estadounidense de origen alemán, reconocido como uno de los fundadores de la psicología social moderna.

Este modelo es conocido como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y de nuevo congelamiento. Dicho modelo fue perfeccionado por Edgar Schein. Conviene desde el rol del coach de un equipo conocer las fases y etapas del equipo en la gestión del cambio.

1. Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización o al equipo en su actual nivel de comportamiento. Schein agregó que la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar.

Descongelar implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla.

2. Cambio o movimiento: Desplazamiento hacia el nuevo nivel. Una vez reducidas las fuerzas en contra del cambio, se produce un movimiento hacia otro nivel. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Este es el momento en que Schein definió que la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva.

3. Congelamiento: Básicamente consiste en el congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas que desean volver al anterior *status quo*, con objeto de afianzar el nuevo cambio. En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo, las normas, la formación y cohesión, las políticas y la estructura organizacionales. Schein agregó que volver a congelar es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.

Comunicación

Solemos escuchar en las sesiones de coaching de equipos a muchas personas que dicen frases sobre la comunicación, «la comunicación lo es todo», «Sin comunicación nada funciona», etcétera. Lo cierto es que la comunicación refleja la realidad cotidiana del equipo. Mediante la comunicación o la omisión de la misma (recuerda que es imposible la no- comunicación), los equipos expresan sus anhelos, miedos, deseos, conflictos y virtudes. El coach de un equipo tendrá que ser muy consciente del tipo de comunicación que se establece.

- ¿Existe un orden en la comunicación?
- ¿Es una comunicación abierta dirigida a muchos o generalmente a una persona?
- ¿Quién tiende a estar en sintonía con quién en el equipo?
- ¿Qué personas simpatizan entre ellas?
- ¿Cómo mostramos la ansiedad del grupo?
- ¿Solemos encontrar algún chivo expiatorio para reflejar todos nuestros problemas, ya sea persona, departamento o situación del entorno?
- ¿Quién monopoliza la conversación o un tema concreto? ¿Qué dicen o hacen los demás cuando esto ocurre?
- ¿Qué grado de participación tenemos cada uno? ¿Quién participa menos o no lo hace prácticamente?

Valores

Los valores de la organización, al igual que la cultura, contagiarán a cada uno de los equipos. Además de los valores acordados en la organización, se puede tener explícita o implícitamente otros valores diferentes, de hecho suele ser habitual. Los valores desarrollan normas o guías y expectativas que determinan los comportamientos deseables de los integrantes del equipo, de alguna forma determinan la forma de trabajar del equipo.

Como coach de equipos, no verás las mismas características en un equipo cuyos valores marcan una clara orientación a la tarea, por ejemplo «Compromiso, Orientación a objetivos, Rigor, Resistencia, Lealtad», que un equipo que exhiba valores más orientados al mantenimiento y cohesión del equipo o de las personas del mismo: «Apoyo, Cohesión, Comunicación, Respeto, Sensibilidad».

Sector y situación actual

El coach de equipos también debe saber ponerse en el lugar en donde está su equipo, tener la empatía suficiente para comprender la situación concreta que puede estar viviendo el equipo.

- ¿A qué sector pertenece el equipo?
- ¿Qué dificultades o ventajas tiene actualmente el sector?
- ¿Hay algún tipo de dificultad económica en el mismo?
- ¿Han salido o entrado recientemente personas al equipo?
- ¿Qué tipo de proyectos y carga de trabajo ha tenido el equipo recientemente?
- ¿A qué tipo de proyectos se enfrentan?

Autoconocimiento

El nivel de autoconocimiento y apertura al aprendizaje también determinará en buena medida el coaching de equipos. El nivel de desarrollo de cada miembro del equipo y del equipo en sí mismo, el nivel de cohesión del equipo, el grado de comunicación y la autenticidad de la misma, el grado de sinceridad y apertura de cada uno marcarán el proceso de coaching de equipos. Asimismo, el grado de seguridad percibida por los miembros del equipo. Estos conceptos se abordarán de forma detallada más adelante.

Profundizando en el aprendizaje

1. ¿Cómo definirías el tipo de cultura en los equipos de los que formas o has formado parte?
2. Si dicha cultura se pudiera expresar con el título de una película, ¿cuál sería?
3. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en tu equipo o empresa?
4. ¿Qué aspectos referentes a la comunicación de tu equipo destacarías como mejorables?
5. ¿Están explícitos los valores de tu equipo? ¿Crees que estos valores reflejan la realidad del equipo o hay valores subyacentes que no están saliendo a la luz? ¿Cuáles?
6. Del 1 al 10, ¿qué grado de autoconocimiento otorgarías a tu equipo actual?

4

El proceso de coaching de equipos

Aprender es descubrir que algo es posible
FRITZ PERLS

Mirando el bosque y no sólo los árboles

En este punto es importante reflexionar sobre qué es y qué no es un coaching de equipos.

El coaching de equipos es un PROCESO, no una sucesión de eventos o encuentros entre los miembros del mismo. Es un movimiento continuo del que vislumbramos segmentos consecutivos.

Por «proceso» entendemos el flujo de acontecimientos que se suceden en el tiempo y que, de alguna manera, tienen una conexión con el pasado, y también con el futuro. Y, por consiguiente, un proceso continúa siempre vivo y en transformación, a no ser que el creador/generador de estos acontecimientos deje de existir. De esta manera, la vida de un equipo es un proceso. El equipo crea acontecimientos. Estos condicionan los hechos futuros, y así sucesivamente hasta el día que el equipo desaparece. En ese momento es cuando el proceso finaliza.

El proceso es la base fundamental de cualquier dinámica. Nos informa de lo que sucede, así como de lo que no sucede. De las resistencias. De lo que frena el cambio, de lo que crea incomodidad, por lo tanto algo que nos puede revelar un aspecto aún desconocido. Un obstáculo inconsciente crea pánico. Un obstáculo conocido, sin embargo, puede darnos la fortaleza de saber cómo prepararnos para poder superarlo. Esta es la ayuda que ofrece el coach en estos momentos, entender la naturaleza del proceso nos lleva a entender que la vida de un equipo no se interrumpe nunca, si no más bien al contrario, fluye constantemente como un río que baja de las altas montañas a los valles y de ahí hasta el mar.

Habilidad del coach

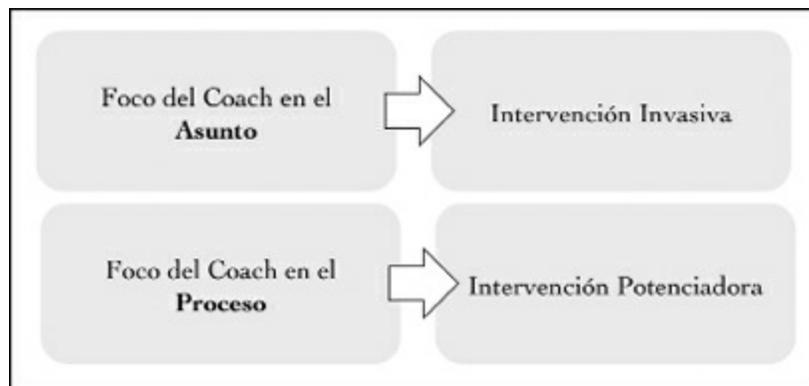
Chequear

Como coaches de equipos debemos realizar «mediciones» de «dónde está» el equipo en su estado vital. Muchas veces los coaches se olvidan de chequear «cómo se encuentra» el equipo en cada momento que se relacionan con él. Si dos personas conocidas, y con una estrecha relación se encuentran, todos consideramos normal que se hagan esta pregunta. ¿Por qué, entonces, no hacerlo cuando la «persona» es un equipo?

Cuando conseguimos centrarnos en el «proceso» podemos ver con claridad de dónde venimos y hacia dónde nos dirigimos sin estar demasiado apegados a los eventos o acontecimientos que nos distraen de la vida o naturaleza real del mismo.

Si ponemos únicamente nuestro foco en los acontecimientos, al mismo momento estamos dirigiendo mucha de nuestra intervención u ofrecer soluciones a los problemas derivados de estos hechos. Si, por el contrario, ponemos nuestro foco en el proceso, estamos dirigiendo nuestra intervención o entender actitudes y necesidades del equipo, a la vez que estamos creando un contexto donde se refuerzan las actitudes más sanas para gestionar el futuro del mismo.

El coach de equipos centra su intervención en la dinámica existente entre los miembros del mismo, no en el asunto que éste tiene entre manos. Haciendo esto crea un entorno donde el equipo genera sus aprendizajes y encuentra sus recursos para avanzar en el camino deseado. El coach se centra en las actitudes, en el cómo se producen las transacciones entre los miembros.



Cuando el coach cae en la tentación de la intervención invasiva, ya que se centra en los eventos y acontecimientos concretos que vive el equipo, el equipo automáticamente se centra en buscar respuestas y soluciones en lugar de entender necesidades y ver la situación con mayor perspectiva. Es en este momento cuando el sentido de la urgencia se adueña de las dos partes (coach y equipo) y la intervención se transforma en consultoría, dejando aparcado el efecto potenciador del coaching.

Hay que decir que la consultoría es un tipo de intervención muy legítimo y útil para

las organizaciones, no hay ninguna duda al respecto. Y, al mismo tiempo, también es justo y necesario decir que muchas veces no es suficiente por sí sola. Inclusive podríamos decir que en algunos momentos cae en saco roto. Y esto pasa porque cuando el equipo y las personas que lo forman no están listos para «recibir» direcciones o instrucciones se da un efecto contrario de desilusión y de sentirse poco «comprendidos».

Es por ello que nos gusta decir que el proceso de crecimiento y evolución del equipo pertenece a este mismo, no al coach. Ya que el equipo es el que mejor conoce el «camino» recorrido hasta ese momento. El que mejor sabe lo que «siente» y lo que significa «vivir» su realidad. Además, es el que mejor sabe cómo son las conexiones entre sus miembros. Y nadie, nadie como él conoce mejor sus sueños de futuro.

Habilidad del coach

Traspasar la responsabilidad al equipo

Muchos equipos esperan que sea el coach el responsable de que pase algo en el equipo. Es importante que el primero deje claro al segundo que el equipo es el verdadero y único «dueño» de su proceso de crecimiento y evolución dentro de la organización. Para ello se muestra determinante al afirmar que el éxito del mismo depende en gran parte de ellos como equipo. Y esto significa de su compromiso en querer «estar» y «hacer movimientos» durante el proceso. Y deja también claro que el papel y la responsabilidad del coach está en facilitar un espacio «seguro» para el equipo donde se le rete y proteja al mismo tiempo, para que éste pueda reflexionar y «abrirse» con la finalidad de avanzar en aquello que realmente desea.

Peter M. Senge plasmó y desarrolló la idea de las Organizaciones que aprenden (*La Quinta Disciplina*, 1993) para referirse precisamente a la idea de que un equipo necesita tomar conciencia sobre sus actitudes y capacidades para percibir el mundo con los mismos ojos con los que un niño pequeño descubre el mundo con curiosidad, intentando explorar y entender cómo conseguir lo que quiere. Y «aprender» no significa en este caso adquirir más información. Significa algo más. Significa poner en marcha nuestra maquinaria interna que nos hace, ante cada acontecimiento o «input externo», sentir, reflexionar y crear algo nuevo. Este aprendizaje no puede suministrarse desde fuera como una dosis, sino que es más bien es una substancia que crea nuestro cuerpo como mecanismo de defensa, y a la vez proactivo, para poder entender e integrarse al mundo exterior.

El equipo debe reforzar su «sistema inmunológico» para cuando las «enfermedades» aparezcan. Por consiguiente, el coach no se centrará en dar soporte al equipo en cómo afrontar dichas enfermedades, sino en «preparar su

cuerpo» para que esté listo cuando sea necesario.

Los protagonistas

Es necesario, antes de continuar, acabar de definir cuáles son los implicados del proceso de desarrollo de un equipo, cada uno de los cuales tiene su papel en el proceso, ya que sin ellos faltaría una pieza determinante para garantizar el éxito del mismo. Estamos hablando de los siguientes:

- Equipo
- Líder
- Organización (donde opera el equipo)
- Coach

El equipo

Cuando nos referimos al equipo nos referimos a un «ente con personalidad propia» que es más que las personas que lo componen. El equipo es un ser diferente a las personas. De hecho, cuando pensamos en el equipo no nos debería venir ninguna persona a la cabeza, sino simplemente la energía del mismo, la forma de manifestarse del conjunto. Esto que suena tan «esotérico», y en lo que vamos a profundizar con más detalle en el próximo capítulo, es básico para entender qué significa realmente el coaching de equipos.

Como hemos dicho con anterioridad, el Equipo es el máximo responsable de su proceso de crecimiento, ya que es el destinatario final del mismo. Es el que se va a beneficiar, en primer término, de sus avances y de conseguir más y mejores resultados. El equipo, pues, es el principal protagonista de nuestra historia.

El líder

Otra pieza clave de este proceso es el/la líder del mismo equipo. Y es determinante ya que, en la mayoría de los casos, él o ella es quien impulsa el que se lleve a cabo la intervención. Mucho se ha hablado del papel del líder durante la intervención. Debates como los que cuestionan su participación o ausencia durante el proceso, su nivel de participación, su impacto sobre el resto de participantes.

La experiencia nos dice que para acompañar a un equipo a crecer y evolucionar es recomendable que esté presente su líder durante todo el proceso. De hecho, cuando el/la líder o coordinador del mismo no está presente, el equipo no es el que es. No está completo. Dicho esto, en determinadas culturas de equipo, puede haber casos en los que

sea conveniente realizar alguna sesión sin la presencia del mismo para conseguir que el equipo se muestre más abierto y transparente. En todo caso esto podría pasar durante alguna sesión si así lo acordaran todas las partes.

El aprendizaje duradero y real surge del contacto auténtico con la realidad, no desde situaciones donde se finge, se disimula o se pretende ser quien no se es.

Muchas veces el/la líder, sin decirle nadie nada, tiene muy asumido, y así lo dice en todo momento a todo el mundo, antes y durante la intervención, que él/ella será «uno más» durante el proceso. Y llega a creerse que no debe hacer o decir lo que suele hacer o decir cuando ejerce como líder. Esta actitud nos merece un gran reconocimiento a su voluntad de querer aportar y construir como uno más. Sólo tenemos un «pero», y éste viene determinado por el hecho de que él/ella debe comportarse y expresarse como suele hacerlo en el día a día del equipo, sino sería desvirtuar la realidad durante el proceso de coaching. Sería como ponerle poca o demasiada sal a una comida.

El coach, antes de intervenir con el equipo, habrá tenido alguna reunión previa con el/la líder del mismo. En estas reuniones el coach va a pedir al líder que participe en el proceso como un integrante más del mismo, pero sintiéndose libre de hacer los comentarios o intervenciones oportunas que necesite hacer, sin sentirse condicionado/a por si pueden incomodar al resto de miembros del equipo. En este sentido, el coach va a pedirle que no esconda o minimice su voz. Ya veremos qué ocurre después con todo eso.

También es sumamente importante que el Coach «pacte» con el/la líder la información que este/esta va a recibir una vez iniciado el proceso. De hecho, una vez el proceso esté en marcha, el coach tiene como principal interlocutor al equipo. Es bueno además que el equipo vea que no hay ninguna «relación» paralela con alguna o algunas personas del mismo, ya que si esto pasa se van a crear suspicacias y malos entendidos que pueden aminorar la confianza entre el coach y el equipo. Ahora bien, dicho esto, el líder puede también compartir y comentar sin problemas con el coach sus impresiones de cómo está yendo el proceso, pero reservándose los detalles referidos al equipo para compartirlos durante las sesiones.

Asimismo también podría ser viable que el coach de equipos realice paralelamente un proceso de coaching individual con alguno de sus integrantes, siempre y cuando el coach pueda auto-gestionar las implicaciones que esto conlleva (uso de la información confidencial, favoritismos, etc.), especialmente durante las sesiones con la totalidad del equipo. Aunque, a poder ser, se recomiendan intervenciones en las que un coach realice el coaching de equipos y otro distinto el coaching individual a ciertas personas del equipo. Es clave saber que sin confianza no hay relación y sin relación no hay coaching, por lo que debemos mantener el mismo nivel de interlocución y cercanía con todos y cada uno de los integrantes del equipo.

La organización

Otro implicado en el proceso de coaching de equipos es la organización. Cuando hablamos de ésta, estamos básicamente centrándonos en las figuras de la Dirección y del Área de Recursos Humanos.

En muchas compañías, la metodología del coaching de equipos se introduce a partir de una intervención realizada al equipo directivo. Ello, sea dicho de paso, es una gran oportunidad para crear, desde arriba, una cultura orientada a crear equipos más productivos y positivos. En estos casos la Dirección, el departamento de Personas o RRHH son básicamente quienes detectan la necesidad y deciden apostar por este tipo de intervención.

En otros casos, y debido a que la necesidad se encuentra en equipos distintos al del Comité Directivo, el Área de Recursos Humanos es la consultora interna que sugiere y coordina con el líder del equipo la realización del proceso.

Tanto RRHH, como la Dirección (cuando no forman parte del equipo que participa en el proceso de coaching) entienden que el proceso de coaching requiere confidencialidad y, por consiguiente, no conocen el detalle de lo ocurrido durante las sesiones a no ser que el equipo decida que así sea. Eso sí, deben estar informados de cómo evoluciona el proceso, y cuál es la transferencia en el día a día dentro de la organización. Esto es así, una vez más, para asegurar el «espacio seguro» que se genera en la relación equipo-Coach, y que es la responsable última de generar el desarrollo del primero.

El coach

El otro protagonista de nuestra historia es, no podía ser de otra manera, el coach. El coach como facilitador y conductor del proceso de coaching. El enfoque que tiene el coach en un proceso de acompañamiento a equipos no es el mismo que el acompañamiento que realiza un coach a un solo individuo. De igual forma, no es el mismo tipo de acompañamiento el de un entrenador de tenis que el que realiza un entrenador de fútbol. El primero se centra mucho en lo que hace y debe mejorar el tenista (realizar buenos saques, buen revés, buen drive, buen resto...). El segundo, en cambio, se centra también en cómo es la coordinación y la conexión entre los distintos integrantes del equipo.

El verdadero valor añadido de un entrenador de fútbol, como de cualquier otro entrenador de equipo, es el de hacer de la totalidad de integrantes una gran «maquinaria» engrasada donde se consiga el mejor de los resultados posibles. Así pues el aspecto determinante no será tanto ayudar a los jugadores a perfeccionar mucho la técnica, sino lograr que exista una verdadera interdependencia entre los miembros del equipo.

Para que esta interdependencia sea posible, el entrenador deberá centrarse en la globalidad del equipo (estrategia, equilibrio, roles, etc.), en lugar de hacerlo en la

especificidad de cada uno de sus jugadores. Así pues, la responsabilidad del coach será la de ver el bosque, más que los árboles. Y para ver el bosque será preciso aparcar la tentación de centrarse en los árboles.

El coach también es consciente de que el proceso de coaching del equipo pasará por distintas fases, como veremos más adelante. Esto es importante tenerlo en cuenta ya que en algunos momentos los integrantes del mismo percibirán que se producen muchos movimientos y avances, y sin embargo en otros momentos les parecerá que se han estancado o incluso retrocedido.

El coach informará al equipo sobre la existencia de estos estadios durante el proceso y les hará saber que van a pasar por momentos eufóricos, así como también por otros de más frustración. Esto es parte del proceso, y como algo vital que es, lleva consigo estos cambios de percepción de la realidad.

Antes de iniciar el proceso de coaching con el equipo, es bueno realizar una reunión previa con las siguientes personas:

- Director general (si fuera el caso)
- Responsable del líder del equipo
- Líder formal del equipo (responsable o coordinador del mismo)
- Resto de integrantes del equipo
- Responsable de RRHH o de Desarrollo.
- Coach o equipo de coaches

La finalidad de la reunión será doble. Primero, poder reflexionar, e inclusive «celebrar» el potencial existente del equipo dentro de la organización y el valor añadido que actualmente está aportando a la misma. Segundo, reflexionar sobre lo que se quiere ver más del equipo; es decir, lo que se le pide desde otros puntos de la organización, en relación a las necesidades e inquietudes del propio equipo.

Con la visión de todos los presentes en la reunión se configura un documento o guía inicial consensuada de trabajo que el equipo, con posterioridad, asumirá y ampliará como el *route map* a seguir durante el proceso.

Es recomendable que a la mitad del proceso se realice una reunión con los mismos asistentes para valorar cómo está transcurriendo el mismo en relación a las expectativas iniciales. También, y después de finalizado el coaching con el equipo, se reunirán con una finalidad doble. Primero, poder analizar, y celebrar, lo que se ha conseguido respecto a la declaración inicial de intenciones. Segundo, analizar, con toda la transparencia y claridad posibles, lo que sigue persistiendo de los aspectos que se querían mejorar. Y apuntar la manera de asegurar el seguimiento y desarrollo continuo del equipo para seguir trabajando dichos aspectos y, a la vez, mantener también las mejoras conseguidas durante la intervención.

Bocados de realidad

Del optimismo exagerado al pesimismo injusto

En el año 2010 realizamos una intervención de coaching para un equipo de 16 personas de una compañía de servicios. Se trataba de un equipo con un alto nivel de compromiso con la organización y con unos integrantes con perfiles altamente técnicos y cualificados. A pesar de los buenos resultados que el equipo obtenía, la dirección de la compañía decidió realizar un acompañamiento profesional a este colectivo para mejorar su nivel de cohesión y conexión entre sus miembros. Se quería evitar en todo momento que la forma en que el equipo operaba pudiera deteriorar y erosionar a medio/largo plazo la «salud» del mismo, creando tensiones y conflictos entre sus miembros.

El proceso de coaching constaba de varias sesiones repartidas durante un periodo de un año. Después de las tres primeras sesiones el equipo se mostró eufórico al vislumbrar un cambio de «humor» del mismo, apreciando una mayor comprensión, solidaridad y conexión entre sus miembros. Estos comentaban que nunca se podían haber imaginado nada igual, ya que después de haber vivido tanto tiempo con unas determinadas actitudes, se mostraban muy escépticos ante la intervención antes de iniciarla.

Esta euforia les hizo aumentar de forma exponencial sus expectativas respecto a los avances de su equipo. Y tan altas fueron estas expectativas que, en las sesiones posteriores del proceso, su satisfacción fue disminuyendo ya que habían esperado más cambios espectaculares como los vividos durante las primeras sesiones. Es más, algunos de sus miembros se mostraron pesimistas sobre el futuro crecimiento del equipo, afirmando que habían llegado al máximo de su desarrollo.

El gran salto inicial que este equipo realizó le hizo creer que cada nuevo paso sería como el primero. Al no ser así, el equipo corría el riesgo de ser «miope» y no ver desde la distancia cómo éste no sólo había avanzado mucho, sino que inclusive seguía creciendo más.

Como en cualquier aprendizaje, al principio adquirimos rápidamente muchos conocimientos nuevos y nos hace muy felices ser conscientes de ello. Al cabo de un tiempo y cuando ya sabemos más, nos damos cuenta de que pasar al siguiente nivel nos cuesta muchísimo más y esto hace que nos invada un sentimiento de frustración. Entonces, en esta situación, el gran reto es no retraer lo aprendido y seguir manteniendo los conocimientos e, inclusive, seguir haciendo pequeños pero relevantes avances en el desarrollo.

Aun así, el efecto contrario también se ha dado en algunos casos, es decir que el equipo empieza el proceso sin demasiados avances, y a medida que discurre el proceso de coaching, el equipo empieza a crecer de una forma exponencial. Por este motivo es

importante explicar de buen inicio a sus integrantes, que han iniciado un proceso de crecimiento, y que las percepciones de avance y desarrollo del equipo variarán a medida que se lleve a cabo el mismo.

Habilidad del coach

Educación

Una de las primeras acciones que hará el Coach de equipos durante la primera sesión será informar al equipo de que el coaching de equipos es un proceso y, por tanto, su desarrollo y avance será variable a lo largo de las sesiones. No todos los días acabarán con la misma sensación de avance o de bloqueo, pero como en todos los procesos, ambos son necesarios.

Será bueno el ir recordando este concepto durante el proceso para que los integrantes del mismo entiendan dónde se encuentran en cada momento.

Dinámica de grupo

Título: Permitiendo la «expresión del equipo»

Objetivos:

- Crear conciencia en el equipo sobre su situación actual.
- Poder ver cómo cada persona afronta la situación actual.
- Romper el hielo y comenzar una sesión de coaching de equipos.

Duración: 15 minutos.

Forma de proceder:

Ya que, como hemos dicho, el equipo es el principal protagonista de nuestra historia, debemos darle la atención que se merece. Para ello, y desde el primer momento de la intervención, debemos darle opción a que «hable» como tal, como equipo.

Una manera de hacerlo es pedir a la totalidad de los integrantes del mismo que realicen todos juntos una representación o gesto de cómo está «viviendo» el momento actual su equipo. Para ello, y para dar si cabe más relevancia a la totalidad, más que a la individualidad, les pediremos que lo hagan en silencio.

Los integrantes del equipo mostrarán inquietud y confusión ya que en ese instante no controlan la situación ni pueden influir en la misma tanto como ellos/ellas quisieran. Pedimos que se haga algo no verbal, para evitar la racionalización típica en estos casos. Cuando actuamos desde la espontaneidad que nos ofrecen las actividades propias de la actividad del lado derecho del cerebro (artísticas, expresivas, espontáneas, creativas), surge una mayor autenticidad en cualquier cosa que hacemos. Por este motivo, en muchos procesos nos pueden acompañar las dinámicas corporales, gestuales, musicales o

plásticas.

Es en ese momento cuando el «equipo» cobra vida y hace que la totalidad de sus integrantes, realizando un gesto o representación en particular, puedan contemplar la imagen grupal y las distintas imágenes individuales que conforman el estado actual del equipo. Más o menos estructurada, más o menos clara, pero que, en definitiva, facilitará mucha información de cómo está el equipo en ese momento.

Posteriormente se harán subgrupos en el equipo para hablar de lo que han visto, percibido y sentido, sacando conclusiones que luego serán puestas en común con todo el equipo y el coach. Esto se alargará en la medida que la figura representada haya sido más o menos relevante para los miembros del equipo. El coach facilitará una discusión sobre estos aspectos, además de los que surjan:

- ¿Qué valoración hacen de lo que han visto?
- ¿Qué es lo que ya esperaban que ocurriera?
- ¿Qué es lo que más les ha llamado la atención?
- Si esa figura pudiera hablar, ¿qué frase diría?
- Viendo esta imagen, ¿cuáles serían los siguientes pasos?

Podría ocurrir que los integrantes del equipo, sin mostrar suficiente apertura a la dinámica hubieran realizado una representación demasiado apática o vaga en relación a la realidad del equipo. En estos momentos el coach tiene que aprovechar la situación invitando al equipo a que reflexione acerca de lo que acaban de hacer, y del porqué de la energía que han puesto durante el ejercicio. Seguro que esto servirá para hacer paralelismos con las actitudes del equipo en la vida real.

Profundizando en el aprendizaje

Piensa en un equipo que estés acompañando en la actualidad como coach, facilitador o coordinador y cumplimenta los siguientes datos. Ello te servirá para tener una visión sobre el proceso de desarrollo del equipo y cómo afrontarlo de la forma más eficiente y productiva.

Equipo

- Fortalezas:
- Retos:
- Del 1 al 10. Nivel de implicación y compromiso:
- Acción a llevar a cabo por el coach:

Líder del Equipo

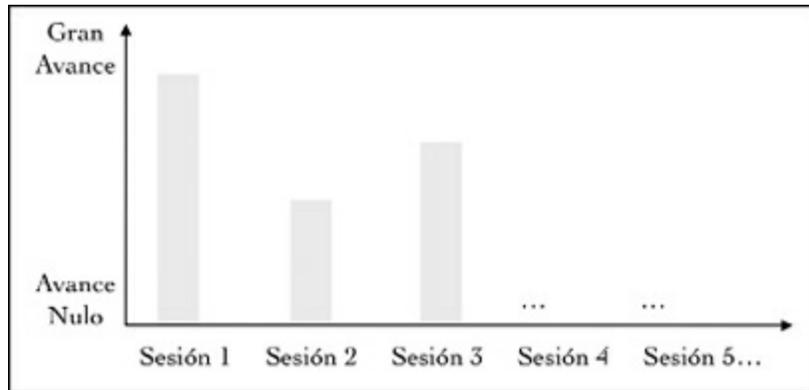
- Fortalezas:
- Retos:

- Del 1 al 10. Nivel de implicación y compromiso:
- Acción a llevar a cabo por el coach:

Organización RRHH, dirección...

- Fortalezas:
- Retos:
- Del 1 al 10. Nivel de implicación y compromiso:
- Acción a llevar a cabo por el coach:

Pensando en el avance del equipo, es útil que tanto el coach como el equipo evalúen en cada sesión el impacto que tuvo la anterior sesión. De esta forma, pueden tener una visión global de cómo está desarrollándose el proceso, de qué funciona más y qué menos. Además, el coach facilitará una discusión en la que se busquen posibles causas y se trate de poner los remedios que el equipo considere oportunos.



5

Ciclo de la experiencia

*El instrumento y quien lo tañe son
una misma cosa al servicio de la música*

NARCISO YEPES

Cuando un coach trabaja con un equipo, debe conocer al equipo, en sus distintas dimensiones, pero sobre todo le será de mucha ayuda saber en qué fase del ciclo de la experiencia se encuentra el equipo con respecto al objetivo que está deseando conseguir. A medida que continúes leyendo descubrirás a qué nos referimos exactamente.

En el contexto de los equipos, decimos que es necesario saber abrir y cerrar ciclos. La capacidad para abrir y cerrar fases y etapas va a ser crítica a la hora de embarcarse de forma sana en un nuevo proyecto. En la corriente psicoterapéutica de la Gestalt hablamos del ciclo de satisfacción de necesidades o ciclo de la experiencia como una herramienta que nos ayuda a transitar de forma más eficaz en el devenir cotidiano. Aunque no con demasiada claridad, Fritz Perls, creador de la psicoterapia Gestalt, fue la primera persona que habló de este concepto. Sin embargo, fueron Harmon y posteriormente Zinker quienes dieron forma a lo que hoy se conoce como el ciclo de satisfacción de necesidades, ciclo de contacto-retirada o sencillamente ciclo de la experiencia.

Los equipos, al igual que los individuos, se comportan sistémicamente como seres vivos unificados con necesidades que cubrir en base a sus funciones. El ciclo nos detalla, paso a paso, el proceso que acontece cuando una necesidad emerge.

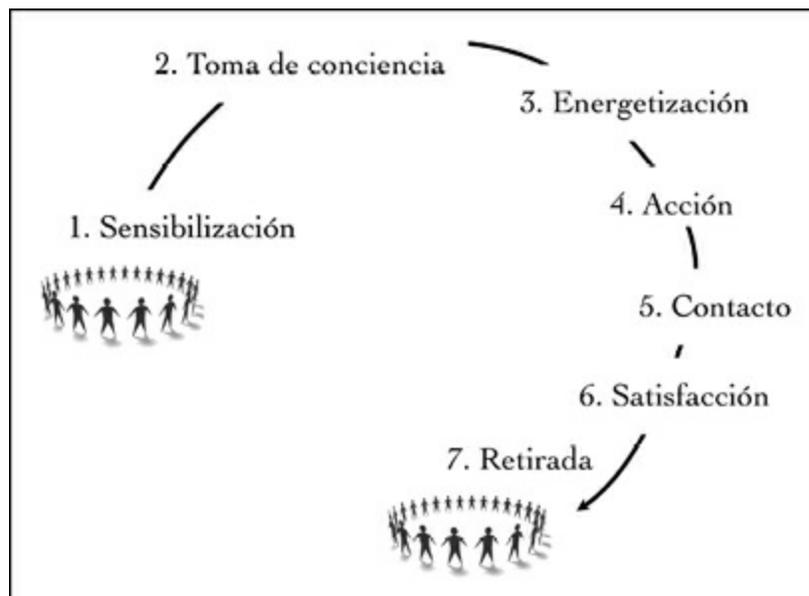
El coach de un equipo prestará atención a las fases por las que transita el equipo, conocerá en qué fase se encuentra el mismo y los bloqueos que el equipo encuentra. De esta forma puede revelar al equipo lo que está ocurriendo, aportando mayor conciencia al sistema.

El ciclo de satisfacción de necesidades que aplicamos en este libro al coaching de equipos es el definido por Michelle Kartzef y consta de siete fases: **Sensibilización, Toma de conciencia, Energetización, Acción, Contacto, Satisfacción y Retirada.**

Un ejemplo sencillo y concreto de este ciclo sería el siguiente:

- **Sensibilización:** Nos sentimos con una gran ansiedad y estrés.
- **Toma de conciencia:** Nos damos cuenta de que es debido a una gran cantidad de proyectos en curso. Creemos que la solución pasa por ampliar el equipo.
- **Energetización:** Empezamos a comentarlo entre nosotros, pensamos en cómo vamos a hacerlo.
- **Acción:** Hablamos con dirección y con RRHH.
- **Contacto:** La nueva persona empieza a trabajar en el equipo.
- **Satisfacción:** Comprobamos que la calidad del trabajo aumenta gracias al mejor reparto de tareas y también nuestra sensación de estrés disminuye.
- **Retirada:** Ponemos nuestra atención en otro tema, la necesidad que nos ocupaba se ha satisfecho.

Cada fase tiene un significado y un sentido. El equipo puede tener varios ciclos abiertos al mismo tiempo, diversas necesidades surgen cada día.



Las siete fases del ciclo de la experiencia para un equipo

Además, se pueden dar bloqueos para pasar de una fase a otra. Los bloqueos (mecanismos de defensa) son la forma en la que los equipos permanecen ciegos ante su propia necesidad. Los mecanismos de defensa no son negativos, sino que simplemente nos regulan. Por ejemplo, el mecanismo de defensa de la retroflexión en un equipo evitará que seamos demasiado impulsivos, la proyección hará que podamos expresar cosas que no nos atreveríamos a hacer de otra manera, la desensibilización puede evitar un sufrimiento que no estamos preparados para asumir.

1. Sensibilización - Sentir. La necesidad de que el equipo esté presente, actuar desde el presente y trabajar con conciencia como equipo.

El mecanismo de defensa que utilizan algunos equipos para no entrar en esta fase es

la **Desensibilización**, mecanismo por el cual el equipo evita tomar contacto con sensaciones, desviando la atención hacia cualquier otra cosa menos la necesidad que empieza a surgir. Además, el ritmo de trabajo tan alto al que estamos acostumbrados en los equipos también facilita que muchos equipos no quieran sensibilizarse. Los peligros que ello conlleva son obvios, si no somos sensibles a nuestras necesidades, acabaremos haciendo de todo menos aquello que realmente pueda satisfacer al equipo.

Cuando un equipo utiliza la desensibilización como mecanismo de defensa, además de revelar la información al equipo y que el equipo decida qué hacer con ella, la estrategia en el coaching puede pasar por realizar alguna dinámica de grupo que invite al equipo a sentir, a tomar contacto con sus sensaciones. La mayoría de equipos funcionan a un ritmo demasiado rápido que les impide sentir convenientemente; el papel del coach tiene que ser el de conseguir que el equipo se detenga por un momento para tomar contacto real con sus vivencias y sensaciones.

En este sentido, dinámicas en las que no se habla, en las que se desconecta la parte lógica y racional del cerebro y entramos en contacto con los sentimientos y nuestra parte más intuitiva, ayudarán al equipo a volver a conectar consigo mismo y a partir de ahí poder empezar el ciclo.

Dinámicas que tienen que ver con el contacto entre personas, con la música, el movimiento, el dibujo o la metáfora suelen ser excelentes en esta fase, el equipo, necesita parar y volver a conectar.

El equipo suele racionalizar, es decir dar argumentos de todo tipo cuando se les está invitando a sentir. El equipo está en guardia todavía. Es como la persona altamente estresada que quiere dormir, pero ella misma evita caer en el sueño profundo por miedo a perder el control de lo que hace.

2. Toma de conciencia - Saber lo que se quiere. Después de acercarnos a nuestra sensación empezamos a saber qué es lo que queremos, el equipo es capaz de decidir qué cosa, qué objetivo exactamente cubriría su necesidad.

El mecanismo de defensa que utilizan algunos equipos para no entrar en esta fase es la **Introyección**. Consiste en incorporar del entorno, sin ningún filtro, algún «deberías», es como tragar algo sin masticarlo. En el caso del anterior ejemplo (equipo estresado por excesivos proyectos), podríamos actuar según el introyecto «no deberíais pedir ayuda», «vosotros tenéis que poder con vuestro trabajo» o «pedir ayuda es de débiles». Cada miembro del equipo y el equipo en sí mismo tendrá sus propios introyectos. Además, estos muchas veces vienen marcados por la cultura: «no te quejes», «no pidas», «no celebres», «tienes que ser duro» son, en muchos casos, introyectos arraigados a culturas que están presentes, queramos o no, en los equipos, bloqueándolos en su desarrollo.

Dinámica de grupo

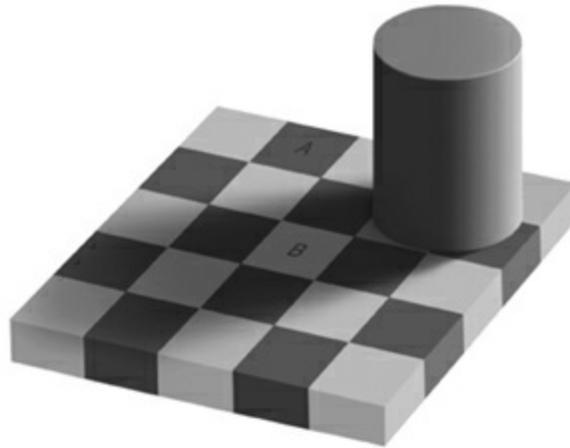
Título: Sacando supuestos a la luz

Objetivos:

- Sacar a la luz todas las cosas que creemos que tienen que ser de una determinada manera.

Duración: 30-45 minutos.

Materiales: Dibujo de Edward H. Adelson.

**Forma de proceder:**

Después de entregar al equipo la figura de la imagen, se pregunta: Si tuviéramos un medidor de color para esta imagen, ¿qué cuadrado sería más oscuro el A o el B?

Una vez que el equipo ha dilucidado, se da la solución. Ambos son del mismo color (para comprobarlo poner sobre la figura un papel con dos agujeros en los que se vea un poco de ambos cuadrados).

Una vez hecha esta reflexión, el coach saca a la luz el efecto que todas las suposiciones que hacemos pueden tener sobre el equipo. En este sentido se conduce un debate por grupos o en general en el que el equipo realizará una lista de todas las suposiciones que pueden estar haciendo y que podrían entorpecer su desarrollo. De ahí se lleva la conversación hacia todos los «deberías», «tendríais que...» del equipo y cómo a veces el equipo no lleva a cabo acciones necesarias por todos estos supuestos o introyectos.

Dinámica de grupo**Título: La historia de esta situación****Objetivos:**

- Poner en común distintas visiones sobre un tema concreto que aborda el equipo.
- Conseguir que el equipo tome conciencia de una situación que está obstaculizando el avance del equipo.

Duración: 69-90 minutos.

Materiales: No son necesarios

Forma de proceder:

El equipo elegirá un tema concreto sobre el que quiere conocer distintas versiones de los demás miembros. El tema puede ser el que se esté tratando en la sesión de coaching. Pongamos como ejemplo «El bloqueo en la implantación del proyecto Lean Manufacturing».

El coach pedirá a todos los miembros del equipo que escriban una historia, utilizando la fantasía y los personajes que quieran, que sea la viva expresión de lo que ha ocurrido hasta hoy con «El bloqueo en la implantación del proyecto Lean». De esta forma, cada persona tendrá unos 20-30 minutos para decidir los personajes y el relato de su historia. Además, el coach pedirá que acaben la historia, que le pongan un final.

Posteriormente, cada persona lee su historia, deteniéndose en el punto presente y continuando con el final que él o ella considera. De esta forma el equipo podrá expresar con total claridad y de forma viva lo que está ocurriendo. No será de extrañar encontrar frases como las siguientes:

«Había una vez un reino dirigido por un rey muy, muy autoritario...».

«El caballero contaba con un equipo notable de escuderos...».

«Los campesinos se negaban a hacer el trabajo que les era encomendado...».

«De repente, apareció un dragón que enviaban los enemigos del reino desde el otro lado del océano...».

«Y con todas las personas haciendo su trabajo en el campo de forma ordenada, todos los campesinos, caballeros, e incluso el rey y la reina, fueron felices y comieron perdices».

Como dijimos anteriormente, el uso de la metáfora, en este caso del *storytelling*, tiene la capacidad de movilizar a las personas, porque mediante el mismo, sacamos a la luz una buena parte de lo que hay en nuestro subconsciente y realidad subjetiva.

3. Energetización - Reunir la energía necesaria para actuar. La energetización es al equipo como el calentamiento al deportista. Es empezar a moverse, a crear excitación en los músculos antes de empezar el partido. El equipo también debe tener su forma de energetizarse y calentar motores. Muchos proyectos no se acaban llevando a buen término porque pasamos de Toma de Conciencia a Acción, lo que crea serios problemas en el proyecto y para algunas personas del equipo.

El mecanismo de defensa que utilizan algunos equipos para no entrar en esta fase es la **Proyección**. Es lo inverso de la introyección. Más que tragar sin masticar, aquí se trata de escupir, se trata de colocar aspectos que no aceptamos de nosotros mismos en los demás. En la proyección evitamos ponernos en movimiento y además con ella ponemos fuera todo aquello que no nos gusta de nosotros mismos. El atleta empezaría a discutir con su entrenador en lugar de entrenar. Se proyectan sentimientos, emociones, intenciones o acciones de las que uno no se hace cargo: «El departamento de compras siempre tarda una eternidad...», «Nicolás no es de fiar»...

En pocas palabras, cuando proyectamos como equipo, «exportamos» hacia el

exterior el conflicto interior que nos genera tener que hacer algo. Para que nuestro autoconcepto no sufra ninguna fisura, porque solemos proyectar partes que en realidad no nos gustan de cada uno de nosotros.

Habilidad del coach

Subir el volumen

Si un coach está trabajando con un equipo en esta fase, tiene que ser la energía personificada. No se puede contribuir a que un equipo se energice desde la calma. En este sentido, el coach debe ser el más abanderado para crear el clima o entorno necesario, leyendo primero la atmósfera reinante.

4. Acción - Actuar, ponerse manos a la obra. Es hora de pasar a la acción, el atleta se pone sobre la línea de salida y el equipo se embarca en nuevas tareas. La acción es aquello a lo que más orientadas están las empresas: hacer. Sin embargo, y como hemos comprobado aquí, es la cuarta fase del ciclo, antes que hacer, hay que sentir, saber lo que se quiere y reunir la energía necesaria.

El mecanismo de defensa que utilizan algunos equipos para no entrar en esta fase es la **Retroflexión**. La retroflexión es un gasto de energía del equipo en dar vueltas a las cosas, es lo que nos impide pasar a la acción. Puede ocurrir con diálogos internos, como por ejemplo: «Bueno, si tampoco nos hace tanta falta», «Siempre estamos con este tipo de proyectos en mente», «En realidad, lo queremos todo». De esta forma evitamos llevar a cabo acciones para avanzar en algo.

Dinámica de grupo

Título: Modelo GROW para equipos

Objetivos:

- Encontrar un plan de acción para conseguir un objetivo

Duración: 1-2 horas.

Materiales: Ninguno.

Forma de proceder:

Siguiendo las distintas fases del conocido modelo GROW en coaching. En este caso se tratará de aplicar los cuatro sencillos pasos en coaching de equipos. Cuando el equipo sabe dónde está y lo que quiere, lo que necesita es un plan de acción efectivo que consolide el cambio. Recordando las cuatro fases del modelo:

G: Goal - Objetivo. ¿Qué queréis conseguir?
R: Reality - Realidad. ¿Cuál es la situación actual?
O: Options - Opciones. ¿Qué opciones tenéis?
W: Will - Deseo. ¿Qué haréis finalmente?,
¿cuál de las opciones?

Finalmente, una vez elegida una opción, se trata de realizar un plan de acción con distintas acciones, fechas y responsables que hagan realidad un cambio.

5. Contacto - Contactar con la experiencia misma que cubre nuestra necesidad. El contacto es cuando el atleta está corriendo la carrera deseada. En un equipo, el contacto ocurre cuando estamos haciendo aquello que nos hará sentir satisfechos en breve. Es decir, cuando estamos funcionando a pleno pulmón en la consecución de un objetivo.

El mecanismo de defensa que utilizan algunos equipos para no entrar en esta fase es la **Desviación**. Ocurre cuando una energía se pone en el lugar que no corresponde. El equipo hace una acción distinta a la que tendría que hacer para cerrar el ciclo. De forma que desviamos la energía. Por ejemplo: en lugar de acabar un proyecto, el equipo parece disperso. En lugar de hacer una reunión importante, todos estamos en uno u otro lugar, sin comprometernos realmente a estar a la hora acordada en el lugar acordado.

6. Satisfacción - Sentirse satisfecho con lo conseguido. Como una parte más del proceso, celebrar lo conseguido y saber encontrar los beneficios de todo lo que hacemos es clave para un equipo.

El mecanismo de defensa que utilizan algunos equipos para no entrar en esta fase es la **Desvalorización**. En definitiva es el no disfrutar de lo conseguido. Cuando nosotros mismos nos arruinamos los logros, la consecución de objetivos, y en definitiva nos aguamos la fiesta. Cuando nos decimos «no es para tanto», «bueno, ya lo hemos conseguido, y ahora ¿qué es lo siguiente...?». Cuando desvalorizamos nunca tenemos una satisfacción real. Algo muy común en la mayoría de los equipos es la falta de celebraciones y reconocimiento por todo lo que se hace. Celebrar es tan necesario como ejecutar, en la celebración hay alegría, se comparte y se expresa la felicidad. Hay equipos que no acostumbran a celebrar, porque este término está dentro de su lado oscuro, siendo una necesidad no reconocida que proyectan en otros.

7. Retirada - Cerrar el círculo y centrarse en otra cosa. Es tan sano hacer algo, como saber desapegarse una vez conseguido el resultado. Si el equipo abre el ciclo y lo cierra de forma sana, el propio equipo podrá avanzar hacia abrir otro ciclo de forma efectiva.

El mecanismo de defensa que utilizan algunos equipos para no entrar en esta fase es la **Confluencia**. Sin duda, el querer quedarse apegado a algo. El miedo a soltar. Algunos equipos quedaron anclados a tiempos que fueron mejores, de esta forma no podrán crecer y evolucionar, pero podemos quedar anclados a muchas más cosas. La confluencia es lo que ha ocurrido a muchas empresas que, ante la actual situación

económica en algunos sectores o países, quieren a toda costa que todo vuelva a ser igual. Como se puede ver, nunca toman la responsabilidad para cambiar.

Bocados de realidad

Con un equipo comercial de una empresa textil, comenzamos un programa de mejora comercial, con 10 personas implicadas. Consistía en mejorar la cuota de ventas en los próximos seis meses. Cuando el equipo consiguió un resultado satisfactorio el primer mes, todos lo celebramos. Sin embargo, el equipo parecía no desapegarse de aquel bienestar, incluso dos semanas después, habían quitado el pie del acelerador, parecía que el ritmo había disminuido. La confluencia con los buenos resultados había hecho que el equipo, después incluso de celebrar los logros, no abriera de nuevo un ciclo.

Cuando intuimos esto, hicimos al equipo consciente de ello y trabajamos sobre su necesidad de empezar de nuevo un ciclo para el mes en curso.



Las siete fases del ciclo y los distintos bloqueos

Habilidad del coach

Abanderar

El coach, como un buen acompañante, tendrá que saber sintonizar con cada una de

las fases por las que pasa el equipo, y para ello tendrá que ser la persona que lleve la bandera del cambio, el abanderado de lo que se quiere en el equipo. No es lo mismo acompañar a un equipo en una fase de retirada que en una fase de acción o sensibilización. Adaptarse verbal, no verbalmente y mediante las acciones realizadas al momento del equipo hará que la sintonía entre equipo y coach sea mayor y, por tanto, mejores los resultados.

Profundizando en el aprendizaje

1. Según tu experiencia individual, ¿en qué fase del ciclo sueles encontrar más bloqueos?
2. ¿Qué mecanismos de defensa utilizas individualmente para evitar completar tu ciclo de la experiencia personal?
3. En base a los equipos en los que has participado o acompañado, ¿en qué fase del ciclo has encontrado más bloqueos?
4. ¿Qué mecanismos de defensa has presenciado en los equipos con los que has trabajado/formado parte?

6

El equipo como sistema

*Afirmar que mi destino no está ligado
al tuyo es como decir «tu lado del bote
se está hundiendo»*

HUGH DOWNS

La metáfora del ramo de rosas

Te invitamos, mientras lees estas líneas, a que puedas visualizar aquello que estás a punto de leer. A medida que vas leyendo, imagina y visualiza lentamente, digiere tranquilamente cada frase para que así puedas formarte una imagen vívida de lo que significa.

Imagina primero algo pequeño, tan pequeño como lo es el pétalo de una rosa. Un pétalo rojo intenso. Imagina su calidez y, a la vez, su tacto. Imagina también su textura suave..., su superficie lisa y delicada.

Sigue viendo, con los ojos de la imaginación, como este pétalo está unido a otro pétalo... y a otro más..., y a su vez, estos están unidos a otros. Y así hasta formar una preciosa rosa con su tallo de color verde suave, y también con sus espinas, que la protegen en caso necesario. Esta rosa a su vez no está sola. Mira bien y verás como a su lado hay otra rosa también de color rojo intenso. Y al lado de estas dos, otra... y otra..., hasta formar un imponente ramo de rosas.

Tus ojos te permiten ver que este ramo de rosas se encuentra encima de una mesa. Una mesa redonda. Una elegante mesa de mármol blanco. Y esta mesa se encuentra en un amplio comedor decorado con pinturas artísticas en las paredes y en el techo. Pinturas que representan escenas sobre la naturaleza, en las que el mar y los prados verdes son protagonistas. Sigue mirando y verás como este comedor se encuentra en el interior de un pequeño palacio. Un palacio majestuoso por la calidad de todo lo que hay en él y a la vez acogedor por la cálida sensación que te transmite. Un palacio con distintos espacios y ambientes para distintos momentos del día, de la semana, del mes y del año.

Imagina que este palacio se encuentra en una avenida amplia y repleta de árboles. Árboles que se mecen con los vientos del Norte y que desnudan sus ramas con las lluvias de octubre. Fíjate y observa como esta avenida se encuentra en un barrio residencial donde las calles, las casas, las personas y el verde de los árboles y los parques se mezclan en armonía como si fueran una pieza musical.

Un barrio que se encuentra en una gran y hermosa ciudad. Una ciudad bañada por el mar. Protegida por las montañas y poblada por amables habitantes que se mueven de un rincón a otro de la misma. Y mira como esta ciudad está dentro de una región geográfica muy bella por su naturaleza y bendecida por un excelente clima. Una región próspera y atractiva a los ojos de los aventureros viajeros de otras tierras. Una región que se encuentra dentro de un país. Una nación hospitalaria y con una gran historia pasada y un gran camino por hacer. Un país que está dentro de un continente. Un continente lleno de experiencia y sabiduría, con sus tierras y con los mares que bañan sus costas. Con gran diversidad en las maneras de vivir, de hacer y de pensar de sus gentes, dependiendo de las regiones que habitan. Un continente, en definitiva, que aglutina una gran cantidad de belleza dispar.

Imagina también como este continente está ubicado en el planeta Tierra. El continente es una parte del planeta Tierra. Un planeta verdeazulado que vive bañado constantemente por la luz y la energía del sol. Podrás ver que este planeta, además, se encuentra en un sistema solar, en el cual algunos planetas más giran en órbita alrededor del sol.

Descubres que, en realidad, este sistema solar no está solo, sino que hay millones de estrellas, en las que también orbitan otros planetas. Todos esos sistemas con estrellas y planetas orbitando forman una grandiosa galaxia, la Vía Láctea.

Puedes ver que junto a la vía láctea hay otra galaxia, y junto a esta, otra..., y otra..., en realidad, hay millones de galaxias, que forman un único y maravilloso universo. Donde este planeta convive con otros planetas y muchas, muchas, muchísimas estrellas.

Y después de este viaje, fíjate lector como este imponente universo sostiene y hace posible que exista nuestro inocente y tierno pétalo de rosa. Porque gracias al universo existen galaxias, sistemas solares, un planeta llamado Tierra. Gracias a la Tierra existe el continente. Gracias al continente tenemos un país. Gracias al país tenemos la región. Gracias a tener la región encontramos la ciudad. Gracias a la ciudad existe el barrio. Gracias al barrio tenemos una amplia avenida. Gracias a esta avenida encontramos un hermoso y majestuoso palacio. Gracias a tener este palacio, existe un artístico y cálido comedor. Gracias a este comedor encontramos una elegante mesa de mármol blanco. Gracias a la mesa de mármol blanco encontramos un bonito ramo de rosas rojas. Y cada una de estas rosas de color rojo intenso está formada por estos suaves y delicados pétalos.

Con esta metáfora, queremos que el lector reflexione sobre la interdependencia que reina en el universo, el hecho que todo está relacionado de alguna manera. Una determinada cosa a su vez es parte de un todo. Y esta cosa específica no tiene sentido ni puede ser considerada sin tener en cuenta el entorno en el que se encuentra.

El monje vietnamita y trabajador social Thich Nhat Hanh reflexiona sobre este hecho en un maravilloso texto:

Si eres poeta, verás claramente que flota una nube en esta hoja de papel. Sin nube, no habrá lluvia; sin lluvia, los árboles no crecen; y sin árboles, no podremos

hacer papel. Para la existencia del papel es esencial la nube. Si no está la nube, tampoco puede estar el papel. Así, podemos decir que la nube y el papel inter-son. La palabra «interser» aún no está en el diccionario, pero si combinamos el prefijo *inter* con el verbo *ser*, tenemos un nuevo verbo, *interser*. Sin una nube, no podemos tener papel, de modo que es posible decir que la nube y la hoja de papel inter-son.

La palabra clave para definir esta propiedad es sistema. Entendemos por sistema al conjunto de elementos que se relacionan entre sí a partir de uno o varios componentes comunes. Este concepto proviene originariamente del campo de la ciencia, específicamente del área de la biología. Y fue el austriaco Ludwig von Bertalanffy con su obra *General System Theory* quien desplegó dicho conocimiento.

Muy pronto, el enfoque sistémico fue abarcando otros campos de la ciencia, aparte del de la biología, hasta llegar también al campo de las relaciones humanas. En este sentido cabe señalar de manera muy especial el trabajo del psicoterapeuta alemán Bert Hellinger en el campo de las relaciones familiares. Su gran influencia en las Constelaciones Familiares, así como en el campo de las Terapias Sistémicas, generó un punto de inflexión en el desarrollo de las relaciones interpersonales en entornos como el educativo y el de la organización.

El segundo referente es el médico psiquiatra Gunthard Weber, para muchos el pionero de las Constelaciones Organizacionales. El concepto de Constelaciones (familiares u organizacionales) pretende explorar por qué se producen las dinámicas relacionales entre los miembros de un sistema afiliativo, de afinidad o profesional, y a su vez, busca crear conciencia entre los mismos para que decidan los movimientos futuros que desean realizar.

Como coach de equipo, es fundamental ser consciente del concepto de Sistema. Una vez más, es sumamente fácil focalizar nuestra intervención mirando los árboles y olvidándonos del bosque. Si nos centramos en mirar el bosque, nos daremos cuenta de qué es lo que, de hecho, más necesitan los árboles.

Actitud del coach

Visión sistémica

Cuando el coach tiene en frente a un conjunto de personas que se relacionan entre sí, tiene que entender que un «nuevo ente» está frente a él. Tiene que empezar a comprender que se trata de una nueva realidad con una energía propia.

De hecho si una de las personas que forman el sistema abandona el mismo por cualquier motivo, éste dejará de ser el que era para ser uno distinto. Esto es así ya que este ente ahora dispone de otro «ADN interno» que le hace ser distinto.

Un coach, de esta manera, puede tener un cliente o coachee Individuo, o puede tener, como en el coaching de equipos, un coachee Sistema. Así como también pasa en el caso del coaching individual, en el coaching de equipos existe una máxima para el coach.

El coach de equipos está plenamente convencido de que el sistema es creativo y tiene todos los recursos disponibles para evolucionar y crecer. De hecho, si esta máxima no estuviera presente, el coach no estaría plenamente legitimado para acompañarlo en su proceso de desarrollo.

En palabras del profesor británico Meredith Belbin, conocido por sus investigaciones sobre los equipos de alto rendimiento y cuyo trabajo veremos con detalle más adelante, «no existe un individuo perfecto, pero un equipo puede llegar a serlo», y es precisamente este convencimiento del potencial del mismo lo que hará que el trabajo del coach sea de alto impacto.

Una vez más nos encontramos enfrente de una aplicación del Efecto Pigmalión. Cuando creemos firmemente en la grandeza y las posibilidades de crecimiento del equipo que tenemos delante, estamos entregándonos en cuerpo y alma a su desarrollo hasta el punto de contribuir a hacerlo realidad. Y esto es así porque con nuestras altas expectativas estamos comunicándonos de forma positiva y motivadora con el equipo.

La gran fortaleza del equipo se basa en gran medida en su diversidad. Cuanta más diversidad exista en el mismo, mayor será su potencial para impactar de forma resonante en el entorno y así conseguir los resultados que de éste se esperan. Ahora bien, precisamente esta diversidad constituye una verdadera arma de doble filo. Esto es así ya que su fortaleza también esconde su posible gran debilidad. Un equipo altamente diverso es un equipo con formas de crear, pensar y hacer muy dispares, lo cual genera conflictividad y malos entendidos. De ahí que en muchos casos el coach de equipos tiene la misión de acompañar a un equipo que, debido a esta gran diversidad, está sometido a unas dinámicas internas de ausencia de confianza, nula gestión del conflicto y pésima comunicación interpersonal.

Cuando hablamos con otros coaches de equipos, muchos nos comentan sus experiencias satisfactorias en trabajar el desarrollo individual a través del grupo. Y esto tiene una explicación. En un sistema existen muchos y distintos recursos para poner a disposición del conjunto de integrantes y así abordar los temas desde distintas perspectivas y emociones. La diversidad de perfiles de personalidad, culturas, experiencias pasadas, educación recibida, etc, dentro de un equipo, hace que los individuos o miembros del mismo dispongan de muchos espejos y estímulos para abordar su propio desarrollo.

Cada vez son más los presidentes, directores generales, gerentes, y directivos en general que están convencidos de que deben tener equipos diversos para tener mejores resultados en sus compañías.

De esta manera, intentan disponer de colaboradores con distintas culturas, equilibrio entre mujeres y hombres, distintos perfiles de personalidad, etc. Sin embargo, ocurre que

las personas tienen la necesidad de crear lazos de confianza entre sus colaboradores más cercanos ya que solos no pueden llevar el peso de la organización. Y es en ese momento donde estos directivos se alejan de su «manual de buenas intenciones», y escogen a personas muy similares a ellos/as para sus equipos.

Es importante tomar conciencia de que es una tendencia humana y normal entre las personas, el acercarse y crear afinidad con las personas con las que más cosas en común tenemos. Esto que es tan comprensible e inclusive beneficioso para las relaciones personales, puede restar potencial de futuro en un equipo o sistema.

Crece el equipo, crezco yo

El objetivo del coach de equipo es, sin lugar a dudas, contribuir al desarrollo del mismo, en la dirección en que éste crea conveniente. Hasta aquí ninguna novedad. Pero lo importante es tomar conciencia de que la intervención en el sistema no sólo repercute en el mismo, sino que a su vez también tiene consecuencias en la evolución competencial de sus integrantes. Precisamente debido a este enfoque sistémico, es imposible desvincular ambos procesos de desarrollo: el individual y el del equipo.

Durante un proceso de coaching de equipos, los miembros de los mismos reflexionan y experimentan una amplia variedad de emociones en relación al papel que juegan y respecto a su nivel de satisfacción por el hecho de formar parte de ellos. Ciertamente es lo que sí será distinto será el grado o nivel de desarrollo entre los distintos integrantes. Esto, como veremos más adelante, va a depender de aspectos como los roles que cada uno tiene en el equipo.

Habilidad del coach

Alentar la implicación individual

Durante el proceso de coaching al equipo, el coach continuamente fomentará la corresponsabilidad entre todos los miembros del sistema. Para que un equipo se mueva hacia delante, se necesitan movimientos individuales.

Estos movimientos individuales son los que también provocan cambios en el sistema. Siguiendo con el enfoque sistémico, si alguna persona del mismo ha cambiado su visión dentro del equipo y cambia su posicionamiento dentro del mismo, esto hace que el sistema «actúe» también de forma distinta, sensible o radicalmente. Para ello, el coach buscará compromisos individuales de cada uno de los integrantes del sistema para seguir avanzando. En este momento el coach de equipos cambia el foco del equipo al individuo haciéndole preguntas como: ¿Qué necesitas del equipo? ¿Qué te pide el equipo a ti? ¿A qué te comprometes ante el equipo?

Las leyes sistémicas

Los principios fundamentales de las constelaciones organizacionales son: La pertenencia, la antigüedad y el dar y recibir.

La **pertenencia** tiene que ver con la necesidad de que cada integrante de un sistema sienta que tiene un lugar dentro del mismo y su integración es plenamente reconocida. La **antigüedad** tiene que ver con la necesidad de reconocer, y honrar, el orden temporal por el cual las personas se integraron al sistema. El **dar y el recibir** tienen que ver con el reconocimiento o contraprestación percibidos por los miembros del sistema, en relación con lo que estos aportan al mismo.

Pertenencia. Esta ley se refiere a la necesidad de formar parte de un ente superior, respetando y protegiendo el vínculo que se crea. El coach hace de espejo al equipo para que éste reflexione sobre cómo se respeta esta ley en el seno del equipo. En este momento, el coach puede lanzar preguntas como las siguientes para profundizar en el aprendizaje:

- ¿Cómo de unido está el equipo?
- ¿Dónde está el riesgo de falta de pertenencia?
- ¿A qué persona o personas asignamos menos valía?
- ¿Qué falta para que la interdependencia entre sus miembros sea mayor?
- ¿Dónde está el líder en relación al resto de integrantes del equipo?

Esta ley nos invita a pensar si estamos obviando la contribución de ciertas personas al equipo, si dejamos de lado a alguien, o si no tenemos en cuenta las aportaciones que otras personas que incluso ya no están en el equipo hicieron para que el éste siga vigente.

Bocados de realidad

Trabajamos con un equipo justo cuando la empresa tuvo que hacer un expediente de regulación de empleo que afectaba a tres miembros del mismo, provocando su despido.

En la siguiente sesión de coaching de equipos, el equipo, aunque afectado por lo que había ocurrido, tenía la mirada puesta en el siguiente reto. Después de reconocer el coach esta cualidad del equipo de mirar hacia delante, incluso cuando las cosas parecían estar más difíciles, comenzó la sesión haciendo una reflexión.

¿Somos conscientes de que estamos aquí gracias a que otras tres personas han abandonado el equipo? ¿De qué manera estamos honrando el trabajo que ellos hicieron en este equipo, si no hacemos primero un reconocimiento legítimo a su esfuerzo?

El equipo, conocedor de las leyes sistémicas por sesiones anteriores, tomó conciencia de que la ley de pertenencia no se estaba respetando en este caso tan cercano.

El coach propuso una dinámica de valoración del trabajo y esfuerzo que los que se habían tenido que ir realizaron por el equipo y por la empresa. Enseguida, el equipo pudo continuar con el reto que tenían por delante.

Sin darse cuenta, el equipo estaba desensibilizado ante la crisis que suponía tener que prescindir de tres personas, evitando contactar con esa sensación, todos miraban hacia delante. A veces es necesario mirar hacia atrás para reconocer el trabajo de los que lo han hecho posible.

Antigüedad: Esta ley se refiere al tiempo que llevan los miembros en el equipo con la consideración de que los más antiguos tienen mayor experiencia y conocimiento del mismo, han realizado más esfuerzos y por lo tanto tienen un «rango» más elevado que los recién llegados. También esta vez, el coach hace reflexionar al sistema, utilizando preguntas como:

- ¿Cómo se respeta la antigüedad en el día a día del equipo?
- ¿Dónde falta legitimar en mayor medida la antigüedad dentro del equipo?
- ¿Dónde está el líder respecto al resto de los integrantes del equipo en relación a la antigüedad? ¿Qué es lo que debe considerar por el hecho de estar donde está?

Dar y recibir: Esta ley se refiere al equilibrio necesario entre el dar y el tomar. Si aportamos demasiado y no recibimos lo que creemos que merecemos a cambio, existirá una insatisfacción que provocará pérdidas de eficiencia y conflictos. Al igual que, si recibimos mucho y aportamos poco, otros miembros del equipo acabarán sintiéndose insatisfechos con nosotros.

Dinámica de grupo

Título: Dar y recibir

Objetivos:

- Que los integrantes del equipo tomen conciencia sobre el equilibrio existente entre el dar y el recibir.

Duración: 1-2 horas.

Materiales: Ninguno.

Forma de proceder:

Para hacer reflexionar al equipo, el coach puede pedir a sus integrantes que se sitúen físicamente a lo largo de una línea dibujada en el suelo donde un extremo representa la satisfacción máxima en relación a cómo cada persona percibe el balance entre lo que

aportan y lo que reciben del equipo, y el otro extremo representa la insatisfacción máxima respecto al mismo balance. Las personas pueden situarse a lo largo de la línea hasta encontrar la posición que representa con más consistencia su situación actual. Una vez estén las personas situadas, el coach preguntará a cada uno de los integrantes lo que significa para ellos el estar en la posición física que han escogido.

Una vez finalizado el repaso de reflexiones individuales, el coach pregunta a la totalidad del sistema de que se da cuenta con preguntas como las que siguen:

- ¿Cuál es el clima/estado de ánimo/ambiente que se respira en el sistema?
- ¿De qué se da cuenta el sistema?
- ¿Cuál es el reto para que el sistema se sienta más realizado?
- ¿Qué necesita el sistema?

Dinámica de grupo

Título: Representación geográfica del sistema

Objetivos:

- Que el equipo pueda empezar a concebir la concepción sistémica del mismo.
- Que el equipo explore un tema y pueda ver la satisfacción de los miembros y del equipo en general con el mismo.
- Que las personas puedan expresar sus opiniones sobre algo y cómo se sienten al respecto.

Duración: Entre 30 y 60 minutos.

Materiales: Cualquier objeto que se pueda dejar en el suelo.

Forma de proceder:

Para realizar esta dinámica se necesita elegir uno de los temas que el equipo quiera explorar. Pensemos, por ejemplo, que el asunto en cuestión es **la comunicación en el equipo**. Los integrantes del mismo expresarán cuál es su posicionamiento, valoración e inquietudes respecto a dicho tema.

Para ello, el coach sitúa un objeto en el centro de la sala o aula donde se realiza la sesión de coaching e indica que este representa el nivel de satisfacción máxima respecto al tema, en este caso: la comunicación en el equipo.

Cuando el coach lo indique, todos los miembros del equipo se situarán físicamente en la sala de manera que la distancia en relación a dicho objeto represente su grado de satisfacción respecto al mismo. De esta manera, los que se sitúen cerca de él manifestaran que se sienten satisfechos en relación al nivel de comunicación en el equipo. Sin embargo, los que se sitúen lejos, estarán indicando que se sienten insatisfechos con dicha comunicación.

Los participantes también podrán jugar con su cuerpo para mostrar su posicionamiento, pudiendo adoptar el gesto o la postura que sientan que manifiesta su opinión y sentir, por ejemplo sentarse, tumbarse o dar la espalda al objeto. Una vez las

personas estén posicionadas físicamente, el coach preguntará a algunas de ellas (o a todas si el equipo es pequeño):

- ¿Por qué estás ahí?
- ¿Cómo te sientes estando ahí?

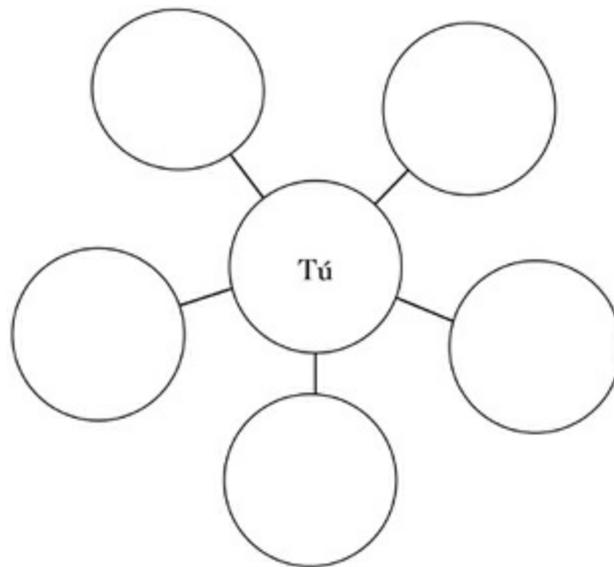
Posteriormente, el coach podría pedir a los integrantes del equipo que se sitúen allí donde les gustaría estar en relación al tema tratado. Una vez las personas se han colocado en la posición deseada, el coach vuelve a preguntar a las personas las dos cuestiones anteriores.

Finalmente, por subgrupos o en general, cada persona reflexiona sobre qué cosas podría hacer para que tuviera lugar dicho movimiento, de la posición actual a la deseada.

Profundizando en el aprendizaje

Todos formamos parte de sistemas mayores y más complejos que nosotros. Como hemos visto al inicio de este capítulo, el pétalo de rosa formaba parte de una rosa. La rosa de un ramo de rosas...

Escribe en nombre de cada uno de los sistemas de los que formas parte. Puedes hacerlo a nivel profesional o personal.



Ahora selecciona dos de esos sistemas de los que formas parte. Primero realiza una descripción del sistema, como si estuvieras describiendo a una persona: p. ej.: «Es divertido, flexible, es un sistema abierto...». Y en segundo lugar, indica cuál sería la principal demanda que te hace ese sistema en este momento: p. ej.: «Me pide que le dedique tiempo».

	Descripción del sistema	¿Qué nos pide el sistema?
Sistema:		
Sistema:		

Disfunciones de los equipos

*Michael, si no puedes pasar la pelota,
no puedes jugar*

DEAN SMITH (entrenador
de Michael Jordan
en sus primeros años)

Piensa en un equipo, por ejemplo un equipo deportivo. Pongamos que sea un equipo de fútbol. Y además, pensemos en un equipo de alto, alto nivel. Digamos de primera división; aún mejor, de Champions.

Por el nivel en que este equipo compite es muy fácil imaginar que contará con grandes jugadores. Fantásticas estrellas del mundo del balón. Jugadores que en su día se convirtieron en ídolos para muchos. Son personas que entran de una manera muy fácil en nuestros hogares y que son muy visibles también en el exterior.

Es muy, pero muy humano que estas personas tengan un ego muy marcado. De hecho, toda la sociedad les está tratando como seres especiales. Les otorgamos el título de «personas exitosas» y, además, de personas que «nos hacen (a algunos más que a otros) sentir felices». Y este sentimiento nos conecta con algo que mueve nuestras emociones, nuestras pasiones: ¿Cómo, pues, no van a tener un fuerte ego? Es entonces cuando estos egos se convierten en auténticos obstáculos para el entrenador del equipo que está plenamente enfocado a disponer de un sistema altamente cohesionado y trabajando con un objetivo común.

Aquí es donde empieza realmente el «juego». Aquí es donde el equipo realmente se «la juega». Porque de cómo se gestione esta comunidad de «egos reforzados» dependerá que podamos tener en frente a un equipo «estrella» o, por el contrario, un equipo «estrellado».

Es importante también saber y entender que la naturaleza humana existe y es la que es. Por consiguiente debemos «normalizar» ante el equipo que esto pasa habitualmente en el seno de los sistemas o equipos. No sólo en un equipo de fútbol de élite. Pasa en cada sistema singular. Cada individuo tiene sus necesidades, su ego, su paradigma específico acerca de cómo se entiende a sí mismo, de cómo interpreta su sistema, y de cómo ve el mundo.

Y esto es así ya que la información que nos hace disponer de nuestras particulares opiniones y creencias ha sido «vívida y sufrida» a lo largo de mucho tiempo. Nuestros

principales canales que nos conectan con el mundo (el visual , el auditivo, y el kinestésico) nos han «enseñado un mundo» que nuestra neurología, ADN y experiencias pasadas han interpretado. Y por lo tanto, cada uno de nosotros defendemos a ultranza por qué las cosas son como son. Porque el mundo lo «leemos» cada uno de una forma distinta. Y lo volvemos a interpretar cada vez según nuestras experiencias y eventos pasados.

Por este motivo, cada uno de nosotros también ponemos un montón de energía en hacer entender a los demás que las cosas son como nosotros las vemos. Y entonces la cosa se complica con el lenguaje. Porque las personas nos comunicamos a través de éste. Y el lenguaje no deja de ser un código acordado para intentar expresar la realidad que percibimos. Y decimos que intenta, porque no todas las personas entendemos y usamos por igual cada una de las palabras que forman el lenguaje.

En este sentido, si yo digo «me siento confundido» es posible que mi interlocutor entienda mi frase en relación a lo que para él significa esta expresión en relación a sus experiencias. Y si no tiene más información del tipo de confusión o sus consecuencias, también es posible que intente complementar el significado, otra vez, con sus propias experiencias pasadas que tabuló a través de los canales visual, auditivo y kinestésico. De esta forma alguien entenderá «está cansado», «no quiere seguir en el equipo», «está indeciso», y mucho más, ya que cada persona haremos una interpretación del «me siento confundido».

El coach de equipos es conocedor de este contexto. Sabe perfectamente que el terreno natural de un equipo tiende una gran parte de las veces a la confusión, al individualismo, a la realización de las necesidades propias más que a las comunes.

Actitud del coach

Articular lo que está pasando en el sistema

El coach de equipo no esconde lo que ve en el sistema. Lo comparte con el mismo haciendo de espejo. Pone al servicio de las personas del equipo la información de lo que está percibiendo. Y al hacerlo también relativiza. Nada es bueno o malo. Y a la vez todo está bien. Es lo que es.

Por ello es bueno dar al equipo la oportunidad de que reflexione acerca de lo que pasa y de que todo, absolutamente todo lo que ocurre, está cubriendo una necesidad.

En este contexto, el coach de equipos tiene la misión de conseguir que el sistema tome la conciencia de dónde se encuentra en su fase vital como equipo. Y cada uno de estos momentos vitales nos muestra, a su vez, posibles disfunciones u obstáculos en los que el equipo se encuentra.

Patrick Lencioni, autor de la obra *Las cinco disfunciones de un equipo* (2008), nos presenta los cinco obstáculos más retadores con los que el equipo debe enfrentarse si pretende realmente tener buenos resultados.

La primera disfunción es la ausencia de confianza como elemento principal que hace que los integrantes de un equipo se resistan a «abrirse» a los demás y mostrarse inclusive vulnerables frente a ellos. Si cada uno de los miembros del equipo no se da el permiso para mostrarse transparente con el resto, el equipo no podrá construir una base sólida, los cimientos, para poder constituir un equipo eficiente y de impacto en el entorno.

En segundo lugar, si no existe plena confianza entre los miembros es muy probable que haya **evitación del conflicto (segunda disfunción)** entre ellos y, por consiguiente, se produzca un entorno de «armonía artificial». Aquí se produce una ficticia sensación de que todo va bien y de que el equipo está más cohesionado de lo que realmente está. El coach de equipos debe estar muy atento a las manifestaciones de esta armonía artificial y nombrarla ante el mismo cuando esto ocurra. Por nuestra experiencia podemos decir que los equipos que acompañamos en procesos de desarrollo suelen navegar muy frecuentemente por los mares de la armonía artificial.

Y esto no es baladí. Esto tiene un sentido. Precisamente estos equipos necesitan ser acompañados, porque han cruzado una línea o punto de inflexión donde el equipo ha podido vivir las incomodidades de sus ineficiencias o debilidades para convertirse en un sistema exitoso. Y precisamente por eso, han empezado a transitar por un camino incómodo que les muestra sus trapos más sucios, sus inquietudes y sus miedos más escondidos. Y precisamente por eso, los integrantes del equipo intentan protegerse mutuamente para no hacerse más daño de la cuenta durante esta penosa travesía. Y es entonces cuando la armonía artificial, al evitar o suavizar el conflicto, se convierte en un aliado, en un salvavidas para ellos.

Habilidad del coach

Provocar al sistema

Es importante darse cuenta de que que el humor se convierte en un recurso muy utilizado por los equipos cuando estos eligen el estado de armonía artificial. En este momento el coach asume el rol de provocador al cuestionar la veracidad de este estado armónico. Para ello el coach puede provocar al sistema diciendo cosas como:

- No me creo que todo esto sea tan divertido...
- ¿Qué esconden estas risas?
- ¿Qué es lo que evita el sistema con esas risas?
- ¿Qué es lo más triste de estas risas?

La tercera disfunción es la que viene determinada por la falta de compromiso. Precisamente por el hecho de que el equipo intenta evitar el conflicto a través de la armonía artificial, es difícil que se llegue a una situación donde se debata de forma honesta y se encuentren puntos comunes entre los distintos planteamientos de los miembros de un equipo.

Sin gestión del conflicto no hay compromiso alguno cuando nos encontramos en un escenario de posicionamientos opuestos. Sólo cuando aceptamos la incomodidad y el riesgo de defender nuestras ideas y deseos de forma determinante y constante frente a quienes no los comparten, podemos llegar a hacerlos realidad.

Confrontar realidades es necesario. Es sano inclusive. No hay cosa dentro de un equipo que genere más distancia entre los miembros que el hecho de mostrarse ambiguo. El equipo necesita que todas las voces sean escuchadas y eso requiere valentía. Porque haciéndolo se va a provocar una sacudida en la calma del mismo. Y corresponde al coach provocar este movimiento si el equipo no se ve con la valentía o la fuerza de hacerlo.

La cuarta disfunción tiene que ver con evitar responsabilidades. Cuando no existe plena confianza, cuando se evita el conflicto, cuando no hay compromiso, es fácil que yo evite responsabilizarme de la marcha del equipo. Es muy fácil que no me atreva a meterme en lo que los demás hacen o no hacen para el bien del equipo. En este momento, metafóricamente, estoy más pendiente de tener ordenada mi habitación que de contribuir a ordenar el resto de habitaciones de mi propia casa. Además, ¿quién soy yo para decir lo que otros deben hacer en sus propias habitaciones? ¡Es posible que me manden a freír espárragos!

Cuando existe confianza entre los miembros del equipo, nos damos el permiso para decir lo que vemos, y con vehemencia si cabe, ya que nos sentimos comprometidos y partícipes de un «todo», y por lo tanto, me atrevo sin miedo a velar por toda y cada una de las partes del conjunto, sean de mi directa responsabilidad o no.

Dinámica de grupo

Título: ¿Qué más quiere ver el sistema de ti?

Objetivos:

- Que el equipo se atreva a pedir a cada persona comportamientos y actitudes no mostradas y beneficiosas para el sistema.

Duración: 45-75 minutos.

Materiales: Ninguno.

Forma de proceder:

Situar una silla sola en frente de la totalidad de miembros del equipo que estarán sentados en forma de «U». Cada una de las personas que integran dicho sistema se sentará por turnos en la silla. El coach, en cada caso, va a pedir que la persona sentada en esta silla contemple a las personas sentadas en frente de él o ella y pueda «contactar» con

el sistema más que con los individuos.

A su vez el facilitador se va a dirigir al sistema y les va a hacer una pregunta:

– ¿Cuál es el valor añadido o contribución que aporta esta persona al equipo?

El coach animará a que cada persona sienta la libertad para decir lo que piense o sienta. Y que no tenga miedo de hacerlo ya que cada uno de ellos son poseedores de una «verdad parcial» que pertenece al sistema y, de hecho, no sólo a ellos.

El coach también indicará a los miembros del equipo que cuando expresen sus respuestas lo hagan mirando a la persona sentada en la silla. Ésta, por su parte, se va a limitar a recibir dichas respuestas sin realizar comentario alguno.

Una vez, las voces del sistema hayan manifestado sus respuestas, el coach realizará otra pregunta al sistema también en relación a la persona sentada en la silla:

– ¿Qué es aquello que al sistema le gustaría ver más en esta persona?

En este momento el coach deberá estar alerta a que las voces del sistema no entren en la armonía artificial al responder a esta pregunta. Para ello será bueno ir reconociendo las aportaciones directas y valientes en este sentido.

Una vez que el sistema haya dado todas las respuestas que necesitaba dar, el coach invitará a la persona sentada en la silla de enfrente a expresar cómo se siente y a agradecer también al sistema por haber contribuido a su crecimiento personal y al del equipo al mismo tiempo.

La quinta y última de las disfunciones de un equipo es la falta de atención a los resultados. Volviendo a nuestro escenario del equipo de fútbol con grandes estrellas que se miran más al ombligo que al resto, el ego mal gestionado provoca que yo me centre en mis propios objetivos personales como jugador. Y si, por ejemplo, yo soy delantero, puedo tener la tentación de estar más centrado en marcar un gol que en ganar el partido. Ya que si marco, estaré más cerca de ser el «pichichi», mis fans estarán contentos y, además, mis patrocinadores me otorgarán más valor. En cambio, si soy capaz de ver el bien común más allá de mi interés personal, lo que voy a querer será, sin lugar a dudas, ganar, marque o no marque.



Las cinco disfunciones de un equipo. Las de la base favorecen la existencia de las de los estadios superiores. P. ej.: La ausencia de confianza da lugar a que temamos al conflicto.

Actitud del coach

Actitud aséptica (libre de juicios de valor)

Cuando intentamos acompañar a un equipo en su desarrollo, es importante saber dónde inicia su camino, dónde se encuentra, así como cuál es la disfunción o disfunciones principales de este sistema.

Para ello es clave que el coach se muestre totalmente al margen de esta valoración. En lo que llamamos una actitud aséptica, que es lo contrario de lo que haría un consultor: decir qué le pasa al equipo y qué es lo que necesita para «curarse».

El coach no es un doctor para el equipo. Es un explorador que se une a la expedición que hace el mismo equipo para conseguir el tesoro buscado. El único matiz es que durante la travesía el coach posee más herramientas y utensilios que pone a disposición de la totalidad del grupo expedicionario. De esta manera el coach retará continuamente al sistema a que sea éste el que se revele a sí mismo preguntando dónde se encuentra en estos momentos y qué más necesita.

Como acabamos de ver, todo equipo manifiesta una serie de disfunciones que son fruto del entorno o mercado en el que opera, de la cultura de la organización a la que pertenece, y de la naturaleza o personalidad de sus miembros. Por consiguiente, el éxito

en el desempeño de un equipo va a determinar la manera en el que éste gestione dichas disfunciones.

Nuestra recomendación en este caso es clara: Debemos priorizar en primer lugar la conexión emocional entre los miembros del sistema. Trabajando esto, el equipo será capaz de abordar las limitaciones o disfunciones existentes.

Cuando se inicia una intervención sistémica con un equipo es muy habitual que éste se muestre receloso de lo que va a pasar durante el proceso de desarrollo.

De hecho, los integrantes del mismo son conocedores de las razones o motivos que hacen que sea necesaria dicha intervención. Las primeras reacciones entre los miembros del sistema son las de cautela y prudencia, ya que saben que tienen entre manos un tema delicado que les puede incomodar. Y como esto es así, eligen vivir el estado de «calma» que denominábamos «armonía artificial».

Una vez el proceso de coaching de equipos ya está más avanzado, esta fase quedará atrás, para entrar en un periodo en el cual el sistema se «da el permiso» para expresar lo que ve y lo que siente». Y es en este momento cuando el equipo se vuelve «adolescente» y da rienda suelta a sus emociones.

Profundizando en el aprendizaje

Piensa en tres sistemas de los que formes parte. Pueden ser equipos con los que trabajas como coach o líder o simplemente sistemas a los que perteneces en el ámbito personal o profesional.

A continuación, y siguiendo el modelo de las cinco disfunciones del equipo, indica cuál es la disfunción más presente y determinante en la actualidad de ese sistema.

Por último, anota cuál es la contribución o intervención que podrías hacer para empezar a neutralizar dicha disfunción.

	Disfunción más relevante	Qué voy a hacer
Sistema:		
Sistema:		
Sistema:		

8

Diagnóstico y evolución del equipo

*Yo hago lo que usted no puede y usted
hace lo que yo no puedo. Juntos podemos
hacer grandes cosas*
MADRE TERESA

Te invitamos a pensar en una planta de montaje. Una planta de montaje del sector automoción, por ejemplo. Imagina la gran cantidad de líneas de montaje existentes. Todas ellas muy sofisticadas. Con sus componentes mecánicos, hidráulicos, eléctricos... Imagina también todos los automatismos, sus robots, etc. En definitiva, una sofisticada planta de montaje de automóviles llena de tecnología. Fíjate también en que cada ensamblaje de los diferentes componentes de cada coche requiere de un tiempo específico de producción. De un proceso en concreto.

Imagínate que la dirección de la planta no está del todo satisfecha con la producción de una de las líneas de montaje de la planta. Así pues, decide poner en marcha a todos sus ingenieros de calidad, de proceso, de producción y del área técnica para poder mejorar dicha producción. De esta manera, deciden hacer un workshop todos juntos para poder conseguir dicho objetivo.

En primer lugar comprueban el flujo productivo actual, midiendo las unidades producidas por día, las piezas marcadas como defectuosas, las averías detectadas en las máquinas, las horas invertidas por los operarios involucrados en los procesos productivos, etc. A continuación dichos ingenieros se organizan para conseguir hacer todas las mejoras oportunas para producir más unidades, bajar el número de piezas defectuosas, reducir las averías de las máquinas y disminuir el número de horas invertidas por parte de los operarios. Y así es cómo, al cabo de unos meses de trabajo, estos incansables ingenieros consiguen mejorar todos estos indicadores.

Y un día, éstos deciden reunirse para preparar la reunión con la dirección para informar de los cambios y mejoras efectuados. Para ello, deciden comparar los indicadores iniciales respecto a los indicadores actuales después de su intervención. Y haciéndolo se dan cuenta de que, una vez cuantificadas las mejoras en términos económicos, han conseguido ahorrar muchísimo dinero después de su intervención.

Cuando la dirección es conoedora finalmente de su trabajo, felicita de forma efusiva al conjunto de ingenieros, a la vez que decide premiarlos e invertir parte del ahorro económico en destinar recursos para la mejora de otras líneas de producción de la planta.

Estimado lector, es en este punto donde debemos alegrarnos por los ingenieros que tienen en sus manos la posibilidad de demostrar la transferencia real de su trabajo en el entorno donde operan. Pero también reflexionar acerca de cómo los profesionales del desarrollo del capital humano pueden también medir su impacto en el negocio cuando las organizaciones invierten en el crecimiento de las personas y de los equipos.

Porque si no lo hacemos pasará lo que ocurre actualmente en muchas empresas de muchos sectores: No se invierten recursos económicos ni humanos en el desarrollo profesional, especialmente en época de «crisis» o «estancamiento» económico. En cambio, existen muchas compañías que sí están dispuestas a invertir, inclusive en época de vacas flacas, en procesos de cambio que saben que les van a comportar un aumento de producción futuro cuantificable.

Así pues, los coaches, los formadores, los líderes, los profesionales de Recursos Humanos y, en definitiva, todos los que nos dedicamos al desarrollo de personas y equipos debemos parar de hacernos las «víctimas» pensando que «lo nuestro tiene mal arreglo ya que trabajamos con intangibles de difícil retorno de la inversión». Debemos cambiar ya mismo nuestro paradigma, o las Direcciones Generales van a perder la fe en nuestra misión. Y lo que es peor, van a perder la fe en priorizar el desarrollo del capital humano por encima de lo demás.

Y la pregunta que nos viene a continuación es: ¿Cómo lo hacemos? La respuesta no es fácil de contestar y, además, conlleva muchas posibles alternativas. Para empezar debemos tener clara una cosa, debemos «ponernos cerca del negocio» y entender cómo piensa la dirección y cómo piensa la organización como sistema. La dirección y el conjunto de la organización necesitan percibir que el trabajo del coach o del líder con el equipo, con las personas, ha supuesto un punto de inflexión que hará que este equipo sea mejor.

No hay cosa peor para el desarrollo de un equipo, o de las personas en general, que el no «sentir» que está creciendo, que está evolucionando para acercarse a sus objetivos marcados.

Al igual que una planta de montaje está llena de indicadores sobre el buen funcionamiento de la misma: vehículos producidos, número de piezas defectuosas, tiempo de ciclo, etc... También idealmente, en los procesos de coaching de equipos tendrían que haber indicadores de mejora. Esto permitiría que la Dirección pudiera comprobar el avance y retorno de la inversión realizada, a la vez que el propio equipo podría percibir hasta que punto ha mejorado.

Fases para percibir la evolución de un equipo

Para trabajar en el desarrollo de un equipo necesitamos en primer lugar conocer cuáles son los objetivos que harán que aumente su desempeño. Estos objetivos deben ser tanto el resultado de la percepción interna (el equipo en sí mismo), como de la percepción externa (sistema al que pertenece u otros sistemas colindantes).

Una vez concretados los objetivos, necesitamos saber cómo está el equipo en relación a éstos. Esta parte es muy importante ya que nos hará tomar conciencia de lo que nos separa realmente de ellos. Para hacer esto realidad necesitamos en primer lugar encontrar los indicadores que están relacionados con la consecución de nuestros objetivos. Por ejemplo, si el equipo quiere aumentar el nivel de compromiso de sus miembros, un indicador que nos serviría será el que viene dado por el porcentaje de participación de sus miembros en las reuniones de equipo, o el porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas en el plan de acción derivado de cada reunión.

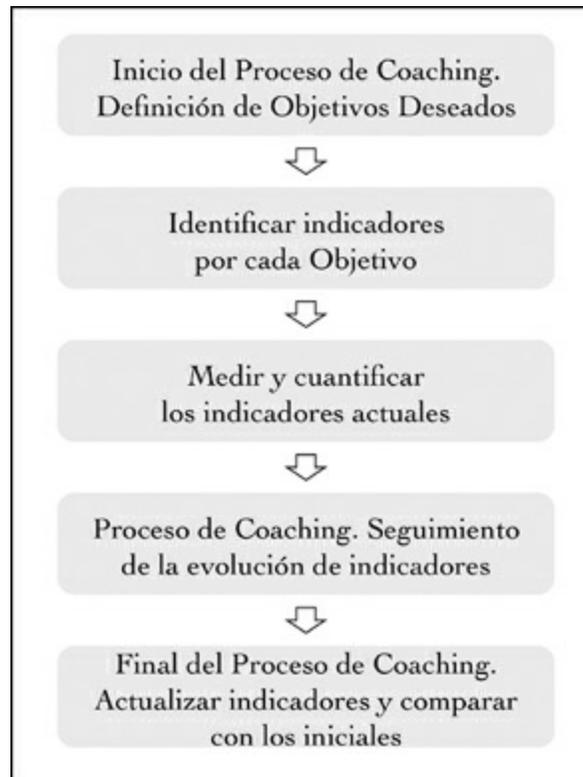
En este sentido debemos hacer una auditoría interna para tomar «una fotografía» inicial del equipo con todos los datos que nos servirán para entender dónde «se encuentra» éste en la actualidad. Para hacerlo deberemos usar diferentes metodologías como los cuestionarios anónimos, los *focus groups*, o las entrevistas individuales.

Una vez dispongamos de estos indicadores, se consensuarán los resultados que quieren conseguir en el futuro en relación a los mismos. Es decir, y siguiendo el ejemplo anterior, se decidirá si el indicador del porcentaje de cumplimiento del plan de acción debería ser como mínimo, pongamos el caso, del 90 %.

De esta manera, si el indicador de desempeño actual en la variable «Compromiso» del equipo en este caso es, por ejemplo, del 55 %, los miembros del mismo sabrán al inicio de su proceso de coaching que el objetivo final de aumentar su compromiso será valorado, entre otros, por si consiguen el 90 % en dicho indicador.

Es también muy importante que estos indicadores finales sean, a la vez, consensuados y deseados por el resto de la organización.

En muchas compañías está muy implementada la cultura de los BSC (Balance Score Card) o Cuadros de Mando Integral, concepto desarrollado por Kaplan y Norton y presentado por primera vez en el número de enero/febrero de la prestigiosa revista *Harvard Business Review*. Los Cuadros de Mando miden las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionando al equipo directivo una mirada global del desempeño del negocio, recogiendo los principales indicadores de progreso de sus equipos, así como los de la organización a nivel global. Asimismo, durante el proceso de coaching del equipo, éste deberá ir tomando mediciones respecto a cómo están evolucionando los indicadores de sus objetivos. Y al final del proceso será importante comparar nuestra «fotografía inicial» del equipo con la «fotografía final» una vez actualizados los indicadores en cuestión.



Flujo del proceso de medición del crecimiento del equipo:

Seguir esta secuencia es fundamental para asegurar que el equipo o sistema está orientando su energía y esfuerzo hacia la dirección correcta.

Es una auténtica lástima ver como muchos equipos quieren mejorar su cohesión o desempeño pero no saben definir ni explicar qué es lo que quieren ver que pase para sentirse más unidos y más eficientes.

Habilidad del coach

Traspasar la responsabilidad al equipo

El coach tiene la misión de acompañar al equipo al lugar adonde éste desea ir, pero no ha de ser el que «hace los deberes». Es el equipo en su totalidad, no sólo su líder o coordinador, el que debe hacer tres cosas:

- Decidir en QUÉ se quiere convertir
- DÓNDE se encuentra en la actualidad
- Y MEDIR su evolución como equipo

Con las fases para percibir la evolución de un equipo que hemos desplegado en este capítulo, el coach o el líder traspasan la responsabilidad del proceso de

desarrollo al mismo equipo. Haciendo esto el equipo toma el mando de su futuro, definiendo su destino y el camino que van a tomar para llegar allí. A no ser que la propia empresa que desarrolle los servicios de coaching pueda también hacer la labor consultiva, de definir indicadores, medirlos, hacer el seguimiento y medir su evolución después del proceso de coaching de equipos.

Como estamos viendo, definir los indicadores es clave para asegurar la transferencia del desarrollo al día a día del equipo. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los primeros, como el lector deducirá, son los más atractivos a los ojos de la dirección y de las organizaciones de cultura técnica. Pero también es importante considerar los segundos como fuente muy valiosa para medir la evolución del equipo. En este sentido es también muy útil para el mismo equipo y para el resto de la organización el poder «percibir» la mejoría del equipo, aunque no se sepa cómo cuantificarlo con indicadores concretos como hemos visto anteriormente.

Cuando hablamos de percepción estamos principalmente considerando las opiniones de las personas que pertenecen al sistema, pero también a las que se relacionan con éste. Así pues, es importante saber qué piensan y «sienten» todas estas personas en relación a como ha evolucionado el equipo en cuestión.

Para que todas estas percepciones puedan ser consideradas y oídas es necesario ordenarlas, aglutinarlas y compartirlas con posterioridad. Para ello existen en el mercado herramientas que lo hacen posible y que tienen un gran impacto en la medición del desarrollo de los equipos.

Team Diagnostic Assessment (TDA)

Se trata de una herramienta de la empresa Team Coaching International que nació con la finalidad de medir el desempeño de un equipo u organización en base a dos dimensiones.

La primera es la de la Productividad y es la que mide competencias más orientadas a la acción o la organización de tareas del equipo. Estas competencias son las siguientes:



La segunda dimensión es la de la Positividad y está formada por competencias más orientadas a la parte social y de conexión entre los miembros del equipo. Si la Productividad es, podríamos decir, la parte «hard» de un equipo o sistema, la Positividad representa su parte «soft».

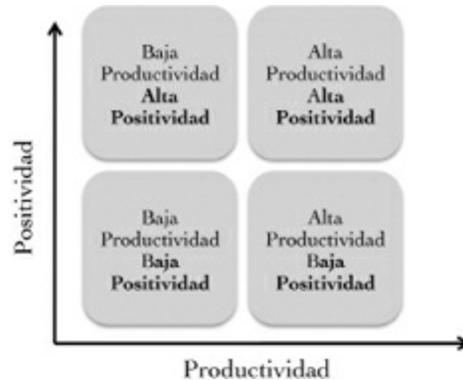
La dimensión Positividad también está formada por siete competencias. Estas son las siguientes:



Esta herramienta busca la percepción de los miembros del equipo en dos momentos concretos. Antes de la intervención o coaching de equipos, y con posterioridad a la misma. En cualquier caso es recomendable que transcurran más de 6 meses entre la

primera medición y la segunda.

Después de una fase on-line donde todos los miembros del equipo contestan anónimamente a un cuestionario de preguntas, el sistema posiciona el equipo en un lugar determinante dentro de una matriz como la siguiente:



Posteriormente, el coach trabajará con el equipo en mejorar aquellas dimensiones concretas que se decidan para el desarrollo por parte del equipo.

The Leadership Culture Survey

Se trata de una herramienta de The Leadership Circle (TLC) que mide también el desempeño de un equipo en una doble vertiente.

Por un lado mide la parte más creativa del mismo, analizando las siguientes competencias:

Competencias Creativas:

- Relaciones
- Auto-conciencia
- Autenticidad
- Conciencia sistémica
- Logro

Por otra parte, esta herramienta también mide las siguientes tendencias reactivas en la cultura de un equipo:

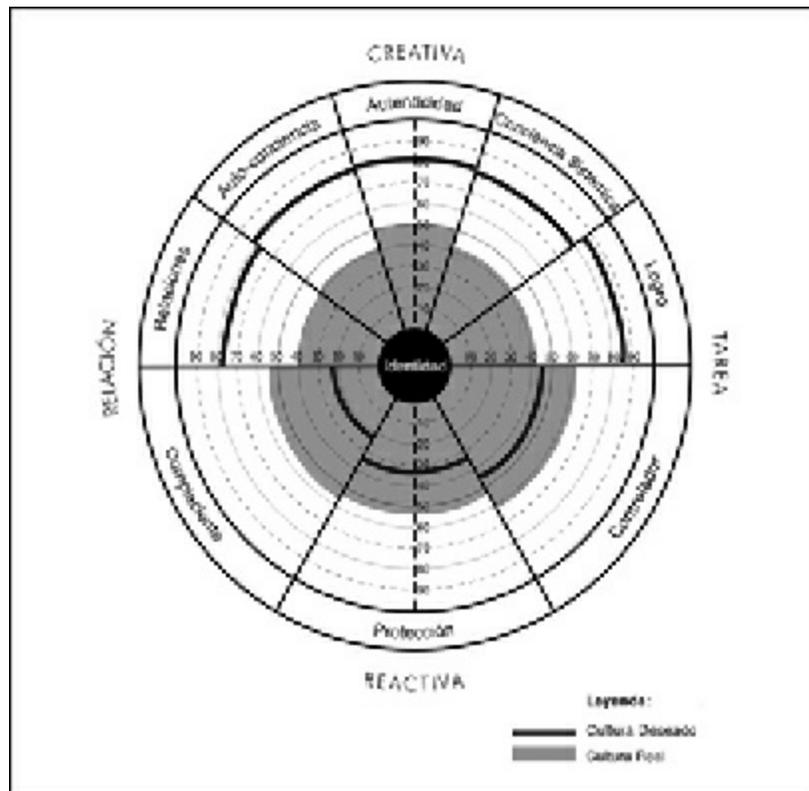
Tendencias Reactivas:

- Complacencia
- Protección
- Control

Tanto la parte de competencias creativas como de tendencias reactivas a su vez

vienen subdivididas en otras dos dimensiones: la orientación a tareas versus orientación a relaciones. La cumplimentación de esta herramienta, como en el caso del TDA, la realizan todos los miembros del equipo y también se realiza on-line de forma confidencial.

A continuación mostramos un gráfico, a modo de ejemplo, del informe resultante:



Extracto del informe de resultados de la herramienta The Leadership Circle

Como se puede apreciar en este caso, el equipo muestra un gran potencial de mejora. La herramienta puede ser de gran ayuda para que este tome conciencia del camino a recorrer para mejorar sus resultados. Se puede apreciar como las tendencias reactivas de la cultura del equipo tienen valores relevantes, en comparación con el objetivo que el equipo desea. Asimismo, las competencias creativas tienen todavía un importante potencial de crecimiento en este equipo, ya que actualmente están al 40-50 % aproximadamente de su desarrollo.

En definitiva, estas dos herramientas nos muestran dos formas concretas de medir la evolución en el desarrollo de un equipo a través de la percepción de sus miembros. En el mercado hay más ejemplos que pueden mostrar información cuantitativa del comportamiento del equipo, como podría ser la utilización de una medición de roles Belbin, en la que se vería qué tipo de roles predominan en el equipo, y de cuales carece, para de esta forma poder potenciar aquellas áreas en las que el equipo necesita trabajar para mejorar sus resultados. Aun así, no queremos cerrar puertas al campo de la investigación y creemos que cualquier herramienta que extraiga datos de un equipo de

forma fiable es bienvenida en un entorno de desarrollo para un equipo.

Dinámica de Grupo

Título: ¿Dónde estamos como equipo?

Objetivos:

- Que el equipo se autodiagnostique en lo relativo a dos variables clave, la productividad y la positividad del mismo.

Duración: 60 minutos.

Materiales: Cinta adhesiva para el suelo.

Forma de proceder:

Tanto si hacemos una auditoría de diagnóstico o usamos herramientas on-line, también es bueno que el mismo equipo pueda reflexionar, desde el mismo inicio del proceso de coaching, acerca del punto de partida en su aventura de desarrollo. Para ello podemos hacer varias dinámicas de autoconocimiento.

Para una de ellas podríamos por ejemplo utilizar la matriz del TDA. Así pues, vamos a dibujar con cinta adhesiva en el suelo la matriz con los cuatro paneles con la combinación de las dimensiones de la Positividad y la Productividad.

El coach o el líder van a explicar qué cultura y hábitos existen en cada uno de estos paneles a la vez que van a pedir a los miembros del equipo que compartan algunos ejemplos reales de cada uno de ellos en su día a día como sistema. Realizado esto, vamos a pedirles que cuando el coach o el líder lo indiquen, se posicionen todos a la vez en el cuadrante o panel que creen que representa mejor el momento actual del equipo.

Con seguridad habrá una opinión generalizada al respecto, pero puede que haya personas situadas en paneles distintos. El coach deberá sondear la opinión existente en todos los distintos enfoques.

A partir de esta dinámica experiencial, se divide al equipo por grupos para extraer conclusiones y reflexionar acerca de posibles acciones para el cambio. Posteriormente se deben poner en común con el equipo y consensuar si se va a realizar alguna acción para la mejora.

Profundizando en el aprendizaje

Para practicar la auditoría previa al proceso de Coaching de Equipos, recomendamos al lector que piense en un equipo o sistema que quiere acompañar en su desarrollo. Para este equipo define las competencias que el mismo quiere trabajar (ejemplos: comunicación, compañerismo, respeto, etc.).

Una vez realizado esto, y para cada una de las competencias, encuentra 3 indicadores que te permitan demostrar su cumplimiento futuro (ejemplo: para la competencia de

Comunicación, un indicador podría ser contabilizar el número de eventos o acciones realizados por el equipo para compartir información).

Se trata de poder pensar en aquello que queremos ver que pase en nuestro equipo para poder confirmar que éste ha evolucionado en dicha competencia.

Como hemos comentado, a veces será fácil cuantificar el indicador. Pero a veces será más complicado y tendremos que hacernos una idea del resultado en base a las percepciones de los miembros del equipo o de personas ajenas al mismo que contemplan su realidad.

En todo caso nuestra recomendación es la de forzarnos a buscar indicadores cuantificables.

Competencia	Indicadores
Nombre:	1: 2: 3:
Nombre:	1: 2: 3:
Nombre:	1: 2: 3:

El clima emocional

*Ninguno de nosotros es tan inteligente
como todos juntos*

KEKI DADISETH

Una de las habilidades que merece la pena comentar en coaching de equipos, y que el coach tendrá que poner en práctica repetidas veces durante un proceso o sesión, es la relacionada con las sensaciones y emociones que se respiran en el ambiente.

Todos los que hemos estado trabajando en equipo, sabemos que el clima que se respira en el equipo no siempre es el mismo, sino que varía enormemente dependiendo de muchos factores. Hay días que una o varias personas están de mal humor y esto se percibe de alguna forma en el ambiente. Hay días que, por una queja de un cliente, nos acabamos poniendo todos el sombrero «Anticlientes» y se respira nuestra hostilidad contra ellos en el ambiente. Hay días en que después de que nos hayan aprobado un nuevo proyecto, el equipo parece estar satisfecho por su trabajo y se respira una situación de equilibrio que hace que todos nos sintamos estupendamente.

El clima emocional en un momento dado es clave en coaching de equipos ya que será la palanca que muchas veces moverá al equipo de un estado a otro.

Seguramente, tener un clima u otro en un momento dado, se debe a muchas razones, y desde la lógica, seguro que hay muchos argumentos para decir que el clima emocional del equipo viene dado por la posición de la gente, el silencio o el alboroto, el lenguaje no verbal que utilizan, las expresiones faciales, etcétera. Sin embargo, en coaching de equipos tratamos de leer este clima emocional desde una parte más intuitiva y menos lógica. Es como educarnos a nosotros mismos como coaches a hacer lecturas rápidas de cómo está el sistema.

El clima emocional se podría definir como el conjunto de actitudes, sentimientos y sensaciones de un equipo en un momento dado.

Primero el coach tiene que aprender a leer este clima en el equipo. Como coaches es necesario educarnos en sentir atmósferas o climas grupales, creer en nuestra intuición y

expresarla de forma abierta.

El coach es un instrumento al servicio del sistema.

Si al principio le cuesta, lo ideal es encontrar metáforas utilizando las condiciones climatológicas para definirlo.

¿Cómo es el clima emocional...?

- ¿... Soleado?
- ¿... con algunas nubes?
- ¿... con una fuerte tormenta?
- ¿... con lluvia suave y nublado?
- ¿... con una ligera brisa y algo de fresco?
- ...

La habilidad del coach en este caso, consiste no sólo en ir entrenando su capacidad de leer esta sensación que se respira en el ambiente, sino más bien de enseñar al equipo a leerla. Para ello, la metáfora del clima será una herramienta perfecta, pero si no cualquier otra puede servir, o simplemente dejar que cada uno exprese su propia opinión.

Ante un cambio en el equipo, por ejemplo de alboroto a silencio, de risas a reflexión, el coach pide al equipo hacer una lectura: ¿Cómo es el clima emocional ahora? El equipo irá contestando a medida que las personas vayan encontrando palabras a las sensaciones que lo describan.



Esta es una forma de «revelar el sistema a sí mismo», como hemos comentado en algún momento: poner un espejo delante del equipo.

El clima emocional de un equipo es distinto a cada momento y será distinto si una persona entra al equipo o sale en un momento dado. En un equipo puede haber un clima emocional distendido y cuando entra alguien en esa reunión cambiar completamente.

Como coaches tenemos que saber que nosotros mismos modificamos el clima emocional de un equipo. Lo hacemos sin darnos cuenta, porque nuestra sola presencia, el estado en el que nos encontramos cada vez que hacemos coaching con un equipo modifica el clima emocional del mismo. Recuerda que el equipo cambia en el momento que hay algún movimiento en alguna de sus partes.

Un coach debe ser consciente de que está creando un clima emocional con los equipos con los que trabaja. Éste, depende en buena medida del que el equipo había tenido hasta ahora y del estado que trae el coach a la sesión de coaching de equipos.

Hay coaches que en las sesiones de supervisión se quejan de que su equipo está muy callado, que tienen mal humor o que no participan, sin darse cuenta de que una buena parte de ese clima emocional, está siendo creado por el mismo coach y lo mejor de todo... que podría modificarlo si quisiese. Para ello será deseable que el coach, inmediatamente antes y durante la sesión de Coaching, pueda desconectar de sus preocupaciones y necesidades de su mundo exterior, para poder conectar al cien por cien con el equipo al que acompaña. Es por esta razón que nosotros recomendamos a los coaches no consultar correo electrónico, ni realizar llamadas antes de empezar o durante los descansos de la sesión.

Climas emocionales conscientes

Lo auténticamente poderoso aquí es que el clima emocional puede cambiarse conscientemente. El coach, como hemos dicho, crea uno, y lo puede hacer inconscientemente o conscientemente. En este caso, se trata de crearlo conscientemente.

Un equipo, dependiendo de en qué fase y momento se encuentre, tendrá unas u otras necesidades. El equipo en sí mismo tiene un clima emocional. El coach no sólo percibirá este clima, sino que además vendrá muy bien que entre en sintonía con él para ganar comprensión sobre cómo se encuentra el equipo.

Habilidad del coach

Subir el volumen

Sin embargo, el coach no puede quedarse en la empatía, ya que desde ahí no puede movilizar al equipo. El exceso de empatía es tan perjudicial como la falta de la misma. El coach debe ser tan sensible como para sintonizar con el equipo y tan valiente como para crear un nuevo clima emocional que lo movilice del lugar en el que se encuentra.

Esto lo explica perfectamente la siguiente metáfora:

Metáfora del buceador

Imagina que eres un buceador experimentado y disfrutas del buceo a pulmón. Por este motivo sueles viajar a aquellos lugares en los que a poca profundidad ves escenarios espectaculares, los más maravillosos peces y plantas marinas.

Cada vez que buceas debes tener en cuenta el máximo tiempo que aguantas sin respiración. Es un tiempo magnífico en el que puedes sumergirte en las profundidades del mar y disfrutar de los tesoros allí escondidos. Sin embargo, sabes que no puedes excederte en ese tiempo, ya que para seguir pudiendo disfrutar de esta afición tienes que salir a tomar aire cada cierto tiempo.

En coaching de equipos ocurre exactamente lo mismo. Como coaches necesitamos sumergirnos en las profundidades del equipo, conocer y entender al equipo desde muy cerca. Sin embargo, un exceso de entendimiento tampoco ayudaría más al equipo. Necesitamos salir a tomar aire periódicamente para poder volver a bajar y decidir qué es lo siguiente que vamos a hacer.

El coach capta las inquietudes y deseos del equipo en base a la empatía y las necesidades explícitas del equipo. A partir de eso tendrá que crear un clima emocional específico en cada momento, y lo hará creando la resonancia emocional oportuna.

- Si un equipo necesita reflexión, creamos espacios de silencio y reflexión, utilizando un tono de voz más bajo y más silencios. Permaneciendo sentados incluso y apartados del equipo, y hasta con una suave música de fondo, que invite a la toma de contacto interior.
- Si un equipo necesita pasar a la acción, no estará de más ponernos de pie, utilizar más nuestro lenguaje no verbal y tono de voz para levantar el espíritu del equipo.
- Si un equipo necesita diversión, un coach serio y monótono no les ayudará demasiado. En ese momento el coach del equipo tiene que ser la diversión personificada, el buen humor en persona.

El coach es una figura relevante en el sistema y es habitual que los miembros del equipo sintonicen con éste y con su estado. Aquí la clave es predicar con el ejemplo, crear conscientemente el clima emocional que el equipo necesita.

Profundizando en el aprendizaje

1. ¿En qué situaciones que hayas vivido ha cambiado el clima emocional, consciente o inconscientemente?
2. Pensando en un equipo y una situación, ¿cuál crees que es el clima emocional consciente que necesitas crear?
3. ¿Qué estrategias encuentras para crear climas emocionales conscientes cuando te hallas menos motivado para hacerlo? P. ej.: Si la energía del equipo baja y se requiere más dinamismo, ¿puedes levantarte de la silla y proponer hacer una minisesión de estiramientos conjunta!

10

La alianza del equipo

There is no «I» in TEAM

Metáfora de la expedición

Imagina que formas parte de un equipo de alpinistas amateurs con distintos niveles de experiencia y edad. Vuestra pasión por la montaña ha hecho que con el tiempo algunos os conozcáis y subáis a algún que otro pico juntos.

Hace unos meses entre algunos de vosotros se ha despertado la idea de subir el Everest, la cima soñada para muchos. Habéis ido corriendo la voz y en un par de meses habéis reunido a un grupo de 15 personas que estarían dispuestas a participar en la expedición, que tendrá lugar exactamente dentro de un año.

Se acerca la fecha de partida hacia Katmandú. En los meses anteriores habéis hecho todos los preparativos, documentación, logística..., habéis definido los distintos roles y responsabilidades de cada uno. Marcos se ha encargado del entrenamiento del equipo. Para ello, después de analizar las necesidades y salud de cada uno, ha diseñado un plan de entrenamiento para cada miembro de la expedición, un plan que sigue diariamente. Mientras que tú eres el coordinador general de la expedición.

Tres miembros del equipo te han llamado en el último mes quejándose de Marcos, según ellos es una persona muy rígida con el entrenamiento. No les permite que se salten ni uno solo de los días señalados para entrenar y les gustaría tener más flexibilidad en este aspecto.

Ante la queja de estas tres personas, que son de tu máxima confianza, no sabes qué hacer. Si llamas a Marcos y le dices que podría ser un poco más flexible, parecerá que no estás tomando muy en serio el cumplimiento de la expedición. Si por el contrario omites la queja de tus tres compañeros, seguramente se sentirán desatendidos por ti y por otro lado estarías «barriendo bajo la alfombra» un posible conflicto futuro.

Piensas que no hubiera estado mal que, antes de empezar a preparar la expedición, os hubierais puesto de acuerdo sobre la importancia de la rigidez o no de los entrenamientos, lo que haría que ahora no os encontrarais con tal problema.

¿Quién no se ha visto en una situación parecida en un proyecto? ¿Cuántas veces creemos que las cosas están claras desde el principio y, sin embargo, una vez embarcados en un proyecto, empiezan a aparecer problemas por uno y otro lado?

Si fueras al Everest de expedición con este grupo de personas te sería muy útil conocer el concepto de alianza del equipo, además, como coordinador del mismo, sería

muy interesante que facilitarás una dinámica de grupo para crearla.

Trabajar con más personas puede tener como resultado un puñado considerable de emociones negativas, conflictos y problemas si no se ha diseñado una alianza del equipo. Una alianza diseñada por el equipo da a todas las personas la oportunidad de expresar sus necesidades y promueve un consenso sobre la manera de estar y funcionar del equipo.

¿Para qué sirve una alianza?

- Para clarificar expectativas de cada miembro del equipo.
- Para llegar a un consenso sobre la forma de trabajar juntos.
- Para empezar un proyecto o equipo con un sentimiento generalmente positivo.
- Para crear cohesión desde el inicio.
- Para corregir posibles desviaciones en la forma de ser y estar del grupo.
- Para establecer los acuerdos y normas del equipo.
- Para evitar futuros conflictos innecesarios.
- Para subir el nivel del equipo y pedirle a los miembros un extra de compromiso con el grupo.
- Para acordar la manera de afrontar las futuras discrepancias dentro del equipo.

Una alianza incluye las distintas opiniones, expectativas y normas en las que todo el grupo quiera estar de acuerdo para llevar a cabo un proyecto o para que forme parte del grupo de un momento en adelante. Es un documento poderoso ya que crea entendimiento y compromiso, además de una atmósfera de cooperación importante.

Cómo crear una alianza del equipo

El momento ideal para crear una alianza de un equipo es el momento en el que comienza un equipo a trabajar juntos o al inicio de un proyecto. Aun así, la alianza se puede crear a lo largo de toda la vida del equipo, ya que siempre será de utilidad y asegurará futuros resultados.

Al inicio de un proceso de coaching de equipos, la creación de una alianza es un elemento clave, ya que empieza a sentar las bases del éxito del proceso, porque compromete a cada miembro del equipo con el proceso en sí mismo.

La forma de crearla es mediante una sesión de coaching de equipos, cuyo principal objetivo sea la creación de la alianza. Este concepto reviste tanta importancia que no recomendamos pasarlo por alto nunca. Recuerda que lo que empieza bien acaba generalmente bien.

Una vez el equipo conoce el concepto de alianza y para qué les servirá, el coach pregunta a los asistentes cómo les gustaría trabajar juntos, sobre todo hace especial énfasis en cómo les gustaría trabajar juntos cuando las cosas se pongan muy difíciles.

Precauciones

El coach debe tener especial cuidado al crear la alianza del equipo en no sesgar la creatividad y los inputs del equipo. Podría ocurrir que el coach hiciera preguntas como: «¿Cómo queréis estar juntos para tener éxito?», lo que ya incluye la presuposición de que el equipo tenga éxito. Recuerda: el coach no se ocupa de que el equipo tenga éxito, eso lo hará el equipo por sí mismo si lo desea, el coach se ocupa de crear conciencia en el equipo para que aumente su capacidad de elección.

El coach puede tender a acabar frases, completar palabras o cambiar el nombre de los términos. Si para un equipo es importante ser «rígidos», el coach no cambiará ninguna palabra ni pondrá en duda el término. En todo caso y como en el resto de términos no vendría mal la aclaración «¿Qué significa ser rígidos en este equipo? ¿Cómo se sabrá que estáis cumpliendo con este punto de la alianza del equipo?».

De esta forma se van creando distintos puntos a los que el equipo va dando el visto bueno, llegando a acuerdos y clarificando cada uno de los puntos. El coach del equipo va recogiendo toda la información en una pizarra cuando cada uno de los puntos está suficientemente clarificado y consensuado.



Ejemplo de la creación de la Alianza de un Equipo

Bocados de realidad

Realizando una alianza con un equipo directivo de una empresa textil al inicio de un proceso de coaching de equipos, se dio la siguiente situación muy habitual:

—Yo creo que debemos tener «sinceridad y apertura», tenemos que decírnos las cosas a la cara los unos a los otros —dice Marta.

—Yo no estoy de acuerdo —dice Laura.

—¿En qué exactamente, Laura? —pregunta el coach.

—En que hay cosas que si las digo con «sinceridad y apertura» —dijo Laura entrecomillando con las manos— es fácil que algunas personas se sientan heridas.

—Yo pienso igual —dijo Tomás, que había estado callado hasta entonces.

—¿Qué tendría que incluir entonces esta parte de la alianza para que todos estuviéramos de acuerdo? —pregunta el coach.

—Si antes de decir algo preguntásemos a la persona si desea recibir nuestro *feedback*. Es posible que alguien no esté de acuerdo en recibirlo y allá que vaya yo a decirle con sinceridad todo aquello que pienso —dice Tomás.

—Y no sólo eso, sino que además cuando se digan las cosas se digan con asertividad suficiente —añade Laura.

—Entonces... ¿Qué hacemos? —continúa el coach.

—Marta, lo que definías como «sinceridad y apertura»... ¿puede incluir que primero consultemos a la persona si desea recibir esta información y por otro lado que lo hagamos con asertividad? —Añade Luis, un recién llegado al equipo que generalmente aporta una visión fresca y nueva.

—Claro, mucho mejor —afirma Marta.

—Perfecto, ¿qué os parece a los demás? —pregunta el coach. Todos parecen satisfechos con que esa frase aparezca en la alianza del equipo con la connotación que se le ha dado.

El coach escribe en la pizarra este acuerdo de la alianza.

En ocasiones ocurrirá que alguien dice uno de los acuerdos y otro miembro del equipo no está del todo de acuerdo con esta frase en la alianza. Lo cual es muy habitual porque cada palabra tiene un significado y una connotación diferente para cada persona. La forma en la que el coach afrontará la situación es mediante la pregunta «¿Qué tiene que incluir la definición para que tú/todos estemos de acuerdo?», y chequear que esta definición según la ha definido el grupo es deseada por todos para estar en la alianza.

La alianza tiene un carácter dinámico, ya que es un documento revisable a lo largo de la vida del proyecto o del equipo. Por este motivo, el coach irá chequeando a lo largo del proceso de coaching con el equipo que los acuerdos alcanzados en la alianza se cumplen y que siguen estando en vigor. En caso de que no se cumplan, el coach tendrá que rediseñar la alianza con el equipo.

Cuando existe un claro incumplimiento de la alianza del equipo, la función del coach será llamar la atención del grupo sobre este asunto. Una conversación tan sencilla como:

«He observado que en vuestras interacciones es habitual que os quitéis la palabra unos a otros, impidiendo que algunos de vosotros podáis expresar libremente vuestra opinión. Recuerdo que en vuestra alianza de equipo el respeto y la libertad de opinión eran dos acuerdos importantes para vosotros. ¿Qué queréis hacer? Por un lado podemos volver a tratar de respetar estos acuerdos iniciales, pero por otro, si lo consideráis, podéis rediseñar vuestra alianza para eliminar, modificar o cambiar estos acuerdos ¿Qué preferís?».

El coach, por tanto, actúa como un observador del comportamiento del equipo y del cumplimiento de su alianza. Al trabajar en equipo las personas tendemos a crear malentendidos y mayor puede ser aún el grado de desencuentro en los equipos a medida que estos crecen. Por lo tanto, poder remitirnos a un documento consensuado por todos es clave para fijar las «reglas del juego».

Habilidad del coach

Facilitar participación

La habilidad del coach en este caso es **facilitar la participación** de todos los miembros del equipo, porque todas las opiniones deben de ser escuchadas.

El coach debe fomentar la participación de todos mediante preguntas como: «¿Qué pensáis los que todavía no habéis dicho nada?», «Marta, ¿qué piensas tú?», «¿Qué pensáis los demás?». El coach asegurará que todos los integrantes del sistema sean escuchados y tenidos en cuenta en la creación de esta alianza, inclusive siendo muy sensible a la comunicación no verbal de alguno de ellos.

Es posible que al crear la alianza del equipo, haya una persona que sea reticente a cualquier tipo de acuerdo, el tipo de perfil que habitualmente encuentra alguna pega en todo lo que el grupo dice, creando una fuerte disonancia con muchos miembros por sus comentarios repetitivos de desacuerdo:

«Yo no veo como se puede ser flexible en esta empresa»

«No entiendo para qué hacemos este tipo de dinámicas, si luego cada uno hace lo que le da la gana»

«No entiendo como queréis que seamos flexibles, ¿estáis seguros?»

...

Este hecho está sacando a la luz una realidad del equipo con la que trabajaremos en la actual u otras sesiones. En todo caso la aportación de un integrante del sistema merece ser escuchada y el sistema debe decidir cómo abordar este hecho aunque sea de forma provisional hasta que se pueda tratar con más profundidad.

Este hecho está sacando a la luz una realidad del equipo, podemos decir que el sistema se está revelando a sí mismo, está saliendo a la luz. Es un hecho altamente positivo con el que trabajaremos en esta u otras sesiones, sin embargo, primero debe salir a la luz. Y debemos tener en cuenta varias cosas. Es la aportación de un integrante del sistema, por lo tanto merece ser escuchada. El sistema mismo debe decidir cómo trabajar con este hecho y qué hacer con él.

Actitud del coach

Respeto

En un proceso de creación de una alianza del equipo, el coach mostrará ante todo un profundo respeto sobre los acuerdos a los que llega el equipo. La alianza es un momento tan importante para un equipo que el coach debe tomarlo como si fuera el testigo de un ritual único y sagrado para los integrantes del mismo.

Dinámica de grupo

Título: Creación de una alianza del equipo

Objetivos:

- Clarificar expectativas, acuerdos y deseos del equipo.
- Sentar las bases para el trabajo futuro del equipo.

Duración: 1-2 horas.

Materiales: Ninguno.

Forma de proceder:

Después de educar al equipo en el concepto de la «alianza del equipo» y sus objetivos e importancia, el coach lanza al equipo repetidas veces las preguntas:

«¿Cómo queréis trabajar juntos?».

«¿Cómo queréis trabajar juntos cuando las cosas se pongan más difíciles?».

El coach facilitará una discusión y la creación de consenso en base a los acuerdos a los que el grupo quiera llegar.

Al finalizar, se puede hacer que, si están todos de acuerdo, cada miembro del equipo

firme el documento para simbolizar el compromiso. Posteriormente se debe enviar una copia o foto de la alianza a cada miembro del equipo e, idealmente, facilitar que esté en un lugar visible para todos.

En este sentido, el coach puede facilitar su visibilidad durante cada sesión, refiriéndose a ella al inicio de la misma. Para ello lo más útil resulta escribirla en un papelógrafo y llevarla consigo, para que en cada sesión la podamos pegar en alguna pared para asegurar que la alianza está presente.

Uno de los aspectos clave de la alianza, que el Coach debe sacar a relucir, es el tema de la confidencialidad. Es decir, ¿qué hacemos con la información que se maneja durante las sesiones? Es evidente que el equipo debe ser lo suficiente maduro para mantener confidencialidad sobre datos concretos que se ponen sobre la mesa. Ya que los están compartiendo a nivel de equipo y no deberían salir de allí. Pero no nos estamos refiriendo a esos datos, sino a temas más personales. Por ejemplo:

- En una sesión se menciona que el director de Marketing se había planteado dejar la empresa.
- En otra la directora de producción se derrumba ante la presión del gerente y el director financiero.
- En otra sesión sale a relucir la falta de compromiso de uno de los miembros del equipo. Algo que nadie esperaba.

Es al principio del proceso de coaching de equipos cuando el coach tiene que sellar en la alianza el pacto de confidencialidad que desean mantener. Además, la recomendación debe ser «lo que se hable aquí se debe quedar aquí. A no ser que para alguna situación o tema concreto el equipo acuerde lo contrario».

Esto facilitará la apertura y confianza del equipo, ya que de lo contrario, estaríamos jugando a las máscaras lo cual fomentaría mucha comunicación oculta y superficial.

Profundizando en el aprendizaje

1. ¿Había algún tipo de normas/alianza/reglas del juego en los equipos en los que has participado?
2. ¿En qué equipos de los que formas parte crees que sería útil la creación de una alianza?
3. ¿Qué acuerdos te gustaría poner en la alianza de un equipo en el que participas/hayas participado?

Democracia profunda

Tres cuartas partes de los problemas del mundo se solucionarían si nos escucháramos más los unos a los otros

GANDHI

Escuchar todas las «voces» del sistema

Cuando en coaching de equipos hablamos de «voces» nos referimos a las distintas manifestaciones realizadas por los distintos miembros. De esta manera, una «voz» es una manifestación realizada por este ente abstracto que denominamos sistema. Es como si esta voz no perteneciera sólo a la persona que la emite, sino que pertenece a la totalidad.

En realidad, las distintas opiniones, puntos de vista y manifestaciones sobre algo, las hacemos las personas, pero en muchas ocasiones, incluso aunque una persona deje de estar en el equipo, las voces que solía representar esa persona permanecen en el equipo a través de otras personas, o con distinta forma. Por esta razón a los coaches de equipo nos gusta recordar a los miembros del mismo que esa «voz» que emiten no les pertenecen a ellos, sino al sistema como entidad. Por lo tanto, no es cuestión de tomarse las cosas como algo personal.

No hay que personificar, sino más bien tomar conciencia de que cualquier voz es una voz legítima del sistema.

Los coaches solemos hablar de «democracia profunda», concepto acuñado y desarrollado por Arnold Mindell, cuando nos referimos al hecho de escuchar todas las voces. Y precisamente es «profunda» porque considera todo los matices existentes sin excluir a ninguno en particular.

Si hacemos una referencia al mundo político, estaremos de acuerdo que la democracia, entendida como el mecanismo a partir del cual acordamos realizar lo que la mayoría considera más apropiado, puede ser uno de los mejores sistemas existentes para organizar nuestras comunidades, gobiernos y Estados. Pero eso no significa que sea el ideal.

No es el ideal porque las voces minoritarias tienen poco peso. Son poco escuchadas. Y aun peor. No se cubren sus necesidades. Y como consecuencia de esto tenemos, a

nivel micro y macro, grandes discrepancias, enfrentamientos y conflictos en nuestro día a día.

Habilidad del coach

Educar

Los miembros de un equipo, sobretodo al inicio de un proceso de coaching, suelen estar muy reticentes a manifestar lo que piensan o sienten acerca del funcionamiento del equipo. De hecho tienen miedo del impacto de sus palabras en los demás, así como de las consecuencias que puedan tener en el futuro.

Para favorecer que salgan todas las voces, el coach recuerda constantemente a los miembros del equipo que digan todo aquello que necesiten decir ya que el sistema en sí lo necesita, es una voz que pertenece al sistema. Y no por no decirla no va a estar presente.

El coach quita presión a todos los integrantes del equipo haciendo una disociación entre lo QUE se dice y QUIEN lo dice. Una indicación que acostumbramos a dar es que piensen que si alguien no se atreve a decir algo ahora, otra persona distinta se atreverá a decirlo más tarde ya que el sistema necesita expresarlo.

Por lo tanto es importante que el coach o líder de equipo no se refiera a lo que ha dicho tal persona sino a lo que el sistema dice.

Tantas verdades como «voces» tiene el sistema

Como acabamos de indicar, es imprescindible que las voces «salgan a la luz». Esto es clave para asegurarse de que el equipo entre en una fase de sinceridad y transparencia que servirá para establecer los cimientos donde construir su fortaleza como conjunto.

Cuando las voces se esconden o, inclusive peor, se ahogan, la estructura se resiente. La totalidad no es respetada y, por consiguiente, el futuro se convierte en algo incierto.

Esto es así porque cuando las voces del sistema no se sienten escuchadas, por muy minoritarias que sean, se sienten insatisfechas. Y esta insatisfacción no deja que el sistema se desarrolle con naturalidad. El camino no puede ser andado si noto que mis zapatos tienen agujeros. Es necesario atender esos agujeros para asegurarme un largo viaje ya que, si no lo hago, en algún momento voy a tener tanta arena dentro de mis zapatos que me va a ser imposible continuar y me voy a tener que parar.

El coach o líder de equipo está siempre atento a esos agujeros. A que no se quede nada por decir. Y por esto facilita la expresión a las voces «temblorosas» o

«tímidas», y las reconoce a posteriori para facilitar su participación en todo momento.

Todas y cada una de estas voces esconden un mensaje importante. Una verdad a considerar. Todas las manifestaciones del sistema son realizadas desde una determinada perspectiva alimentada por un conocimiento o por una necesidad. Inclusive cuando los comportamientos tóxicos como la culpa actúan, esconden una necesidad real que debe ser escuchada. Esta culpa nos informa de una petición realizada ya que se está dañando a algo o a alguien y se reclama su atención.

Es por ello que decimos que todas las voces del sistema tienen razón, aunque sea parcialmente. Esta última parte es importante a la vez que obvia, ya que absolutamente nadie piensa que posee la «verdad absoluta» siempre y en todo momento.

Todas las voces del sistema tienen razón, aunque sea parcialmente.

Actitud del coach

Dar ejemplo

Ante un equipo durante un proceso de coaching es muy habitual que en algunos momentos los miembros del mismo discrepen acerca de algún comentario o acción realizados por el coach o líder.

En esos momentos el coach o líder no se siente juzgado o atacado por la manera en la que realiza su trabajo, ni pretende defender hasta las últimas consecuencias sus planteamientos o acciones.

Simplemente acepta la verdad, parcial, que le manifiestan. La escucha, la considera y la integra, y, si cree conveniente, la toma y aplica. Pero siempre respetando que, sea lo que sea lo que la voz dice, esconde algo importante que debe ser respetado.

El coach debe saber integrar la voz que le llega del grupo y hacer algo o no en consecuencia. A veces comentarios como «Puedo entender tu preocupación», «entiendo que todavía no comprendáis el porqué de lo que os propongo» y otros ayudarán a que el grupo se sienta comprendido.

No olvidemos que cuando el grupo entre en zona sensible, cuando le estemos pidiendo que salga de su zona de confort, va a mostrar resistencia, e incluso reacciones de ataque al mismo coach (suposición pelea o huye del Modelo Tavistock). El coach no debe «comprar» todo lo que escucha, aunque sí debe respetarlo y tenerlo en cuenta. Serán momentos de tensión, en los que la seguridad en uno/a mismo/a será clave para el coach.

En este sentido, al igual que un líder de un equipo sabe qué estilo de liderazgo utilizar en cada momento, el coach debe saber cuándo ser más empático y afiliativo

y cuándo quizás debe dirigir al equipo desde una posición algo más firme.

Dinámica de grupo

Título: Democracia Profunda

Objetivos:

- Poder expresar todas las voces de un equipo con respecto a un tema.
- Favorecer la expresión y la exposición al grupo.
- Disminuir ciertos tabúes en el equipo.

Duración: 30-60 minutos.

Materiales: Ninguno.

Forma de proceder:

En una sesión de coaching de equipos el coach o líder puede realizar la siguiente actividad para asegurar que todas las verdades del sistema se manifiesten.

Primero se debe identificar un tema que se quiere explorar mediante una dinámica de democracia profunda.

Seguidamente pediremos a los miembros del equipo que se sitúen en pie en cualquier lugar de la sala o espacio donde se realiza la sesión.

El coach pedirá a los miembros del equipo que empiecen a verbalizar uno a uno todas las voces que podría haber en relación al tema. Recordando que la voz que expresan no les pertenece a ellos, sino al sistema. Es muy importante que una voz hable después de otra, que se haga con calma y que dé tiempo suficiente a reflexionar una vez escuchada cada una.

Las voces que se van a expresar pueden ser propias y coincidir con la opinión del que las dice o no.

Por ejemplo: Si yo estoy a favor de la internacionalización, puedo decir:

«Yo represento a la voz de los accionistas, que creen que internacionalizarse apuntalará el crecimiento y rentabilidad de la empresa».

Pero también puedo expresar una voz que no coincide con la mía:

«Yo represento a la voz de las personas que trabajan en administración y que si nos internacionalizamos verán su trabajo aumentado considerablemente, ante la falta de recursos».

El coach pedirá a todos los miembros del equipo que cuando una persona diga una voz, si la sienten como suya, se pongan físicamente junto a la persona que la ha emitido. Es una forma de entrar más en sintonía con las características de esa voz. De esta forma se van creando subgrupos que representan a distintas voces.

Sin embargo, el coach también recomendará que aunque no simpatice con una voz, también te atrevas a probarla, es decir, situarte en el lugar desde donde se ha emitido

dicha voz.

Las claves para que la dinámica salga bien son:

- Elegir bien el tema.
- Decir «Yo represento a la voz de los que...».
- Probar voces distintas a la tuya, poder ir de un lugar a otro y ponerte en el lugar de voces con las que no estarías nunca de acuerdo.
- No entrar en debates en los que unas voces responden a otras y se entra en conflicto. No se trata de contestar a otras voces, se trata de nombrarlas.

Una vez se han escuchado todas las voces, por subgrupos o en el mismo grupo, se reflexiona sobre lo ocurrido y se hace una puesta en común en la que todo el mundo empezará con la frase:

«Me he dado cuenta de que...».

Se trata de una dinámica que favorece la gestión de comunicación y el respeto a la diversidad en el seno de los equipos y demás grupos ampliamente utilizada por CRR (Center for Right Relationships) en su programa ORSC (Organization and Relationship Systems Coaching).

Profundizando en el aprendizaje

Te animamos a que «te escuches» con más atención durante unos minutos. Para ello te sugerimos que pienses en tres entornos o sistemas de tu vida. Puede ser una relación dentro de un conjunto de personas o la relación entre tú y otra persona. Te facilitamos algunas sugerencias:

- Relación con compañero de trabajo
- Relación con mi equipo de colaboradores en mi entorno profesional
- Relación con mis colaterales
- Relación con mi jefe
- Relación de pareja
- Relación con grupo de amigos
- Relación con un padre o una madre
- Relación con un hijo
- Relación con los vecinos
- Relación con los hermanos
- ...

Se trata pues de que escojas a tres de estos sistemas en los que te gustaría profundizar. Una vez hecho esto te pedimos que analices con profundidad, sin prisa, qué es aquello que te gustaría decir y no dices. Por el motivo que sea. Identificar cuál es aquella verdad que sientes y necesitas y no ha sido escuchada en el sistema.

Una vez hecho esto, te sugerimos que pienses, en cada caso, lo que te estás perdiendo por no permitir que esta voz en concreto sea escuchada. Y para finalizar, decidir qué es lo que me comprometo a hacer en concreto, un primer paso aunque sea para poder dar oportunidad a esa voz a que pueda manifestarse.

Te podemos asegurar que en la mayoría de los casos, si no en todos, eso te va a permitir aumentar tu desahogo y paz interior a la vez que va a producir «movimientos favorables» en el sistema en cuestión.

Sistema o equipo	¿Qué voz escondo o ahogo?	¿Qué me estoy perdiendo por no expresarla?	¿Cuál sería un primer paso para expresarla?

Punto de inflexión

Trabajar en equipo no es una virtud, es una elección consciente y voluntaria que surge construyendo lazos de confianza basados en la vulnerabilidad humana que muestran los integrantes del equipo, ante sus errores, temores y dificultades

PATRICK LENCIONI

El viaje sin retorno

Había una vez cuatro amigos ávidos de aventuras. A todos ellos les gustaba probar cosas distintas y sobre todo dar rienda suelta a su curiosidad. Ya eran muchas las hazañas realizadas, muchos los países visitados, y mucha la adrenalina vivida.

Un día de verano, en un país lejano, se disponían a realizar su enésimo reto. En este caso realizar una expedición, ellos cuatro en solitario, por unas cuevas salvajes ancladas en una zona montañosa colindante con el océano. La cueva tenía una extensión de muchos kilómetros y no había mucha información de cómo debía ser transitada. Era todavía muy desconocida en términos espeleológicos, además, podía ser peligrosa, y era altamente húmeda. Pero nuestro equipo de amigos estaba muy preparado y mostraba un alto grado de seguridad en sí mismo.

Empezaron su incursión de forma muy fácil, sin encontrar demasiadas dificultades. Después de varios cambios de desnivel y de orientación, llegaron a una zona donde la vía se estrechaba espectacularmente. En ese momento intercambiaron sus miradas y empezaron a hablar sobre la posibilidad de continuar o dar por finalizado el recorrido. Nuestros valientes amigos decidieron continuar. Realmente, lo que veían sus ojos valía la pena. Se trataba de un rincón totalmente virgen y con increíbles estalactitas y estalagmitas. Definitivamente merecía la pena tomar el riesgo y seguir investigando qué más había ahí dentro. Era tal su estado de entusiasmo por lo que veían y sentían que en un momento se dieron cuenta de que se les había hecho muy tarde, habían pasado muchas horas y debían retroceder y abandonar la cueva.

Obviamente, ellos habían tomado sus precauciones para asegurarse la salida marcando la vía de regreso. Pero algo extraño pasó. Había algunas marcas que no eran congruentes con el resto. Algo estaba pasando. De hecho, algunas partes de la cueva parecían nuevas a sus ojos. Tenían más agua que antes. Lo que no sabía nuestro equipo de amigos es que fuera estaba lloviendo con gran intensidad y por consiguiente algunas

partes de la cueva se estaban empezando a inundar.

Al cabo de varias intentonas de dar con la vía de salida, la seguridad y tranquilidad de los amigos se tornó en tensión y ansiedad. Y al cabo de varios minutos más se palpaba miedo y mucha preocupación. En ese momento, el equipo decidió parar un momento y organizarse, ya que los cuatro amigos no se ponían de acuerdo en la elección de las alternativas de salida. La situación entre ellos era altamente estresante y la emoción empezó a fluir de formas distintas y con gran intensidad.

En ese momento, y después de muchos años de estar juntos, se dieron cuenta de cómo cada uno de ellos estaba reaccionando ante esta situación tan comprometida. De hecho, algunos se sorprendieron de la reacción emocional de alguno de los amigos. Todos ellos, los cuatro, manifestaban su tensión de alguna forma. Alguno de ellos se paralizó, otros se volvían más agresivos, y otro no paraba de llorar desconsoladamente.

Era, indudablemente, una situación totalmente nueva para ellos. Nunca antes habían vivido una experiencia como esta. Al cabo de casi dos horas hubo un cambio en la emoción del equipo. De forma sorprendente la agresividad, la parálisis, los llantos se empezaron a difuminar y empezó a reinar un aire de calma y resignación. En ese momento empezaron a entender que estaban delante de una nueva situación que requería actuar de forma totalmente distinta a como lo habían estado haciendo las dos últimas horas. Entonces fue cuando el grupo de cuatro amigos empezó a funcionar como un equipo. Y fue entonces cuando empezaron a escucharse, a animarse, a construir sobre las propuestas y sugerencias de los demás.

Y allí empezó a gestarse la solución a su problema. Decidieron no separarse más. Seguir unidos en todo momento. Decidieron también probar todas las propuestas sugeridas y no desfallecer ante los errores o equivocaciones.

Y de esta manera, al cabo de otra hora más, andando por una de las alternativas de salida sugerida por uno de ellos, empezaron a oír a lo lejos un ruido de agua. Era el ruido de la lluvia que estaba azotando fuertemente esa área geográfica en la que se encontraban. El agua de la cueva les cubría ya más del pecho. Decidieron guiarse por el ruido de la lluvia hasta que, por fin, llegaron a una de las bocas de la cueva. No era la misma por la que habían entrado pero, al menos, ¡estaban fuera de ella!

El retorno hasta el punto donde estaba su jeep no fue nada fácil, ya que tuvieron que andar y nadar entre las rocas del acantilado en plena tormenta. La buena noticia era que ahora la orientación ya no era un problema. Desde fuera de la cueva todo se veía de forma muy distinta. Cuando llegaron al jeep se produjo una escena que ninguno de los cuatro amigos va a olvidar durante el resto de su vida. Se abrazaron durante unos minutos, sin hablar. Mirándose las caras. Algunos llorando, otros mostrando respeto y gratitud. Lo habían conseguido.

Las emociones de un equipo

Como hemos podido ver en la historia anterior, un equipo, como sistema que es, sufre

cambios emocionales en relación al momento vital en que se encuentre. Como decíamos con anterioridad, el sistema «vive» como lo hace un individuo. Tiene, por consiguiente, sus estados de ánimo.

Y como toda persona, los sistemas echan mano de sus «recursos» en cada momento para hacer frente a las situaciones en las que se encuentran. Muchas veces estos recursos son totalmente creativos y sacan lo mejor de las personas que los componen. Pero a veces el sistema reacciona con energía destructiva en lugar de crear, algo completamente normal.

En ese momento la reacción es la mejor de las posibles alternativas de respuesta que encuentra el sistema ante un evento. Y es bueno que esta reacción o brote emocional salga a la luz. Es necesario que se produzca una catarsis donde se abra la «caja de Pandora» y haga posible que el sistema se desahogue.

En la historia de nuestros amigos, fue necesaria esta fase de descompresión emocional para poder, a posteriori, volver a crear. En ningún caso es posible construir algo nuevo, crear nuevas tendencias, generar algo distinto, si no existe armonía en la base, si no se ha hecho limpio, si existe tensión y movimientos de tierra en los cimientos. No hay creación si no hay caos previo. No existe la claridad si no existe la confusión. No hay acción sin emoción.

Habilidad del coach

Normalizar

Las personas estamos incómodas cuando estamos alteradas a nivel emocional. Por ejemplo, nadie, o poquísimas personas, está tranquilo mientras se enfada con otras personas. Una prueba de ello es que nuestra frecuencia cardíaca varía, no sólo aumenta, sino que nuestro latido se vuelve arrítmico ante situaciones de alta emocionalidad que nos provocan ansiedad, miedo, estrés o incertidumbre. Los sistemas o equipos también viven cambios emocionales.

El coach sabe que esto ocurre y comparte con el equipo la conciencia de que esto está ocurriendo en un momento en concreto. El coach, como buen «lector» del clima emocional, tiene la habilidad de percibir estos cambios emocionales del equipo y, al mismo tiempo, de «normalizar» ante el sistema que esto ocurre.

Y esto es importante hacerlo ya que el sistema «se incomoda» cuando las emociones salen a flor de piel. Sean reacciones más positivas o negativas, es en este momento cuando el Coach de equipos hacer «ver» al sistema qué es lo que está ocurriendo y que esto es parte del proceso y que necesita ser expresado de esta manera.

El punto de inflexión

Volviendo a la historia de nuestros cuatro valientes amigos, hubo un momento clave en su aventura. Ése fue el instante en el que abandonaron su estadio emocionalmente reactivo para entrar en una fase emocionalmente más creativa y constructiva. Como decíamos, para que pase lo segundo tiene que darse antes lo primero.

La historia del equipo de amigos es un ejemplo más de la gestión del cambio. Y todo cambio por definición conlleva una fase de duelo. Duelo por lo que dejamos atrás. Y esto no es fácil. Nuestra mente y, a veces, hasta nuestro corazón se resisten a dejar atrás algo que formaba parte de nuestro hábito.

El hábito conocido es cómodo para la persona. El hábito a adquirir es incómodo precisamente por nuevo.

Si has escalado alguna montaña relativamente alta alguna vez en grupo, te habrás dado cuenta de a qué nos referimos. Todos empezamos con mucha energía la escalada, a medida que empieza el día nuestro grado de energía sigue intacto e inmune, todos mostramos positividad y entusiasmo. Seguimos caminando montaña arriba y nuestra energía física va disminuyendo poco a poco. Sin embargo, hay una fase crítica, a las cinco o seis horas de haber salido, en la que las personas ya están bastante cansadas y todavía no hemos llegado a la cima. El sol nos ha castigado ya mucho y tenemos ganas de hacer cumbre.

Cuando creíamos que la cima estaba a la vuelta de la esquina, subimos lo que creemos que será un último repecho, y allí a lo lejos se ve el pico al que tenemos que subir, más alto y más lejano de lo que creíamos. Es entonces cuando el ambiente se empieza a caldear en el equipo. Algunas personas se quejarán más de la cuenta. Otros echarán la culpa a alguien de haber elegido ese trazado en lugar de otro, otros se mostrarán evasivos y no querrán saber nada del equipo.

Teníamos una expectativa de algo, nos habíamos imaginado cómo sería y esta no coincide con la realidad. Y allí es donde nos bloqueamos fácilmente a nivel emocional.

El coach o líder de equipos debe estar muy atento para ver cuándo este se encuentra en su punto de inflexión. Cuando se está dejando atrás la zona cómoda para entrar en la zona nueva y desconocida.

El aprendizaje, la evolución de toda persona o equipo va a depender de cómo vamos a responder a esta nueva situación que se nos presenta que nos causa dolor y sufrimiento. El Coach allí está para agarrar de la mano a la persona o al equipo y acompañarle a entrar a sus cuartos más oscuros.

Cuando estamos realizando una sesión de devolución de Feedback 360° a un coachee es casi seguro que se produzca una situación de punto de inflexión en él. Aunque él o ella es conocedor/a de algunas de las respuestas, probablemente se sorprenderá al ver otras inesperadas. Éste es el momento para el coach de verbalizar y normalizar su incomodidad, «sosteniendo» y «empujando» al mismo tiempo. Aunque todo hay que

decirlo, hay personas que en esta situación encontrarán justificaciones de todo tipo para no asumir la responsabilidad que ello conlleva. Aun así, en estos casos el trabajo de introspección se realiza posteriormente y no siempre en esa sesión de devolución del feedback 360°.

Es importante, como coach de equipos, que seamos conscientes de cuándo está llegando el punto de inflexión para un equipo. Ya que en ese momento debemos crear un espacio de seguridad y sostén importante para el mismo.

En ese momento, es muy fácil tirar la toalla, volver para atrás. Es fácil caer en la tentación de retirarse. Pero si lo hacemos, no habrá aprendizaje. El coach tiene que poner en práctica la habilidad de normalizar, mostrando al equipo que esto que les está ocurriendo a ellos:

- ... las ganas de tirar la toalla
- ... los conflictos que empiezan a aparecer
- ... la sensación de que están haciendo algo que no tiene sentido
- ...

¡es completa y absolutamente normal!, no hay equipo que no haya conseguido algo realmente valioso y no haya pasado por ahí.

Habilidad del coach

Educar

Si vas a emprender un proceso de coaching de equipos, asegúrate de educar, formar al equipo en aquellos temas clave sobre gestión del cambio. Ideas como las siguientes deben quedar impregnadas en la mente de cada miembro del equipo:

- El cambio es totalmente necesario, ¡o te aclimatas o te aclimueres!
- El cambio produce inestabilidad, miedo y ansiedad.
- Cuando sostenemos las dificultades como equipo el cambio se produce con éxito.
- En las fases más difíciles debemos respetarnos y seguir unidos.
- Lo que nos va a diferenciar como equipo es nuestra capacidad de gestionar el cambio.

Es importante, en cualquier caso, tomar conciencia de lo que pasa durante lo que llamamos el punto de inflexión. La persona o equipo puede estar mirando hacia la lejana

cima un instante y seguir caminando hacia ella o permanecer ahí durante días. Cada equipo y persona tiene su tempo. Durante esta situación, el sistema transita por lo que muchos conocen como el proceso SARA, ya que la persona o equipo se:

- Sorprende al principio al conocer su nueva realidad, se
- Angustia a posteriori por lo que esto conlleva,
- Rechaza la idea de continuar viviendo esa incomodidad rebelándose, y finalmente
- Acepta la nueva situación integrándola en su realidad actual.

Así la aceptación es el momento crítico del punto de inflexión. No hay progreso, ni avance, ni desarrollo si no aceptamos lo nuevo que viene. Si no abrazamos el cambio. Cuando nos resistimos, nos frenamos. No avanzamos.

Habilidad del coach

Revelar las señales

Muchas veces el sistema que el coach tiene ante sí manifiesta o verbaliza algo que se contradice con lo que se observa en él.

Como las personas, los sistemas también muestran una comunicación verbal distinta a la no verbal. Un equipo por ejemplo puede afirmar que existe distensión y armonía en el mismo pero a la vez estar mostrando señales de tensión entre sus miembros. Y a veces dichas señales son muy sutiles y se llegan a esconder de forma inconsciente. Es labor del coach de equipos el «leer» estas señales y desvelarlas al equipo.

Para ello, basta con nombrar lo que pasa y hasta articularlo a través de la intuición. Puede ser que la intuición acierte o no, pero esto no es lo importante. Lo que es seguro es que no dejará indiferente y hará reflexionar al equipo. Hará en definitiva que el equipo se «mueva». Y esto es, precisamente, lo que persigue el coach de Equipos.

Como hemos visto, el punto de inflexión es clave en el proceso de desarrollo del equipo. Es ahí donde aparecen la mayor parte de problemas... y de soluciones, si lo superamos convenientemente.

Como coaches debemos potenciarlos e, inclusive, provocarlos si es necesario. Y una vez lleguen, no debemos desaprovecharlos. Allí es donde se juega realmente el partido. Aquellos equipos que no están dispuestos a vivir la incomodidad que provoca el cambio, tampoco están preparados para el éxito.

Bocados de realidad

Una vez, realizando una intervención con un equipo, sugerimos hacer una dinámica específica para trabajar la competencia de la comunicación.

Instantáneamente el equipo se mostró contrario a aceptar la dinámica ya que comentaban que no era necesaria para el propósito que se perseguía. Además, algunas de las personas del equipo indicaron que la dinámica estaba mal definida y su realización no era viable. Y así estuvieron durante varios minutos. Después de un periodo de desahogo, los coaches explicamos que el equipo se encontraba en un punto de inflexión en su desarrollo y que era normal su forma de reaccionar respecto a algo nuevo que suponía revelar nuevas cosas del equipo. Pero que si querían avanzar tendrían que superar ese estadio de incomodidad en el que se encontraban.

Nuestra labor como facilitadores fue la de sostenerlos desde la comprensión y al mismo tiempo retarlos a vivir la cara desconocida de su sistema. Al final el equipo aceptó realizar dicha dinámica.

Esta dinámica marcó un antes y un después en la comunicación interpersonal dentro del sistema.

Recuerda: es positivo encontrar resistencia en los equipos (lo que es negativo es dejarse vencer por esta resistencia)

La toxicidad en el sistema

Todo equipo, cuando se enfrenta a un cambio, se enfrenta a momentos críticos en los que se deja ver lo peor (y lo mejor) de cada uno. Pocas personas permanecen indiferentes ante el cambio. Como hemos dicho, cambiar es incómodo, debemos traspasar los límites de nuestra zona de confort y entrar en territorio desconocido. En ese momento encontramos una gran gama de emociones que en buena parte son destructivas.

John Gottman, psicólogo de la Universidad de Washington y gran estudioso de las relaciones emocionales entre las parejas, usó el concepto de «los cuatro jinetes del apocalipsis» para referirse a cuatro emociones tóxicas que muchas veces están presentes en las personas cuando estas se enfrentan a situaciones de alta tensión. Estas cuatro emociones desprenden toxicidad en su entorno precisamente porque los receptores de estas actitudes personales experimentan una gran incomodidad.

Estos tóxicos son la Culpa, la Defensa, el Muro y el Desdén. Todas las personas echamos mano de ellos en algún momento u otro. Y siempre tenemos uno de ellos que usamos con más asiduidad. En cualquier caso su existencia responde al hecho de cubrir una necesidad no cubierta que tenemos y no sabemos cómo cubrir usando nuestros recursos más creativos.

- La **Culpa** viene determinada por criticar a alguien o a algo haciéndoles responsables de la carencia que tengo o que vivo.
- La **Defensa** se activa cuando siento que no soy merecedor de las palabras, las acciones o las peticiones de los demás, y por lo tanto encuentro justificaciones varias para rechazarlas.
- El **Muro** es el tóxico que supone el encerrarnos en nuestro mundo sin considerar de forma activa las peticiones o acciones de los demás. Simplemente optamos por «no jugar».
- El **Desdén** viene cuando utilizamos el sarcasmo, la ironía despectiva, los gestos irrespetuosos, y en casos extremos el insulto.

Todos ellos emiten toxicidad y según se ha demostrado destruyen la salud del equipo. Y aunque pueden venir solos, también pueden venir más de uno a la vez. Asimismo, la presencia de alguno de ellos fácilmente activa alguno de los otros. De esta manera cuando se activa en alguna persona la Culpa, el receptor verá con una alta probabilidad cómo se le activa el tóxico de la Defensa. O si alguien activa el Desdén, fácilmente veremos cómo las personas del entorno eligen el tóxico del Muro para evitar problemas mayores o entrar en conflicto directo.

Todos ellos son dañinos para la comunicación entre personas, pero especialmente hay uno que está en el número uno como el más pernicioso. Efectivamente, lector, estamos hablando del Desdén. Cuando aparece en alguna relación o equipo, este empieza a debilitarse como sistema creativo de forma muy rápida. El Desdén incluye falta de respeto y cierta agresividad, por este motivo es tan dañino.

El coach de equipos debe estar muy alerta a su presencia para facilitar que el equipo aproveche al máximo el punto de inflexión. Para ello, es de cabal importancia que en primer lugar normalice ante el sistema el hecho de que alguna de sus voces esté emitiendo toxicidad, explicando el concepto de los cuatro jinetes del apocalipsis. Esto va a ayudar al equipo a tomar conciencia de qué ocurre en el mismo, cómo está afrontando la situación, y qué consecuencias están teniendo estas actitudes.

En segundo lugar debe facilitarse un entorno donde esta toxicidad se reduzca. Porque sólo cuando se minimicen sus efectos, las personas y el conjunto del equipo llegarán a aceptar la situación que se vive y, por consiguiente, empezarán a buscar alternativas más creativas para solucionar los conflictos existentes.

La toxicidad no desaparecerá nunca. Los humanos la seguiremos emitiendo hasta el final de nuestros días. Esto es así ya que, como decíamos, también son recursos que disponemos para intentar cubrir nuestras necesidades a algún nivel. El gran reto pues es reducir al máximo sus efectos dañinos. Para ello es bueno que el sistema o equipo pueda reflexionar acerca de cuáles serían unos buenos antídotos para neutralizar sus efectos.

Antídotos

Un buen antídoto del tóxico de la **Culpa** es el hecho de pedir al emisor de dicha toxicidad que realice una petición o demanda concreta al receptor. De esta forma, si ante una intervención sistémica el coach o líder observa la presencia de la Culpa en alguno de los miembros del equipo ante otra persona, sería bueno en ese momento invitarle a que le pida a esa persona algo en concreto que necesite (en lugar de culparla). La otra persona podrá aceptar o no la petición, pero en cualquier caso el clima emocional transitará desde un ambiente poco constructivo a uno mucho más constructivo.

Un antídoto para el tóxico de la **Defensa** es pedir a la persona que lo está usando a que pueda aceptar la parte de verdad, por pequeña que sea, que ve en la argumentación de su interlocutor. Se trata en este caso de buscar los puntos comunes que existen entre las dos personas. Una vez más, cuando se llega a este punto, la comunicación se vuelve más creativa.

Cuando alguien está usando el **Muro** debemos entender que se está protegiendo de algo que cree que le puede dañar o que, por desconocido, le provoca una alta ansiedad. En este caso debemos respetar su distanciamiento pero al mismo tiempo ir mostrándole nuestro interés por saber qué hay ahí que hace que se resista a abrirnos la puerta. La curiosidad y el firme propósito de querer comprender son los grandes aliados para neutralizar los efectos del Muro.

Por último, cuando en un equipo vemos que alguno de sus miembros muestra una actitud de **Desdén**, es necesario hacer dos cosas. La primera es no pasarla por alto. Enfocarse al emisor de la toxicidad y hacerle saber que vemos su incomodidad. Esto es importante hacerlo aunque la manifestación del Desdén sea tan sutil como lo pueda ser el mirar a otro miembro con cara de disconformidad. La segunda cosa que haremos será pedir a esa persona que nos explique qué le hace sentir de esa manera. En pocas palabras, buscaremos su desahogo. Esto es clave para este tóxico ya que si el emisor del mismo no se siente atendido, irá paulatinamente subiendo el volumen de su Desdén tensando cada vez más la cuerda.

Por otro lado, no conviene desdeñar las aportaciones de los tóxicos, en algunos casos son un elemento revelador. Por lo tanto, haciendo uso de su curiosidad innata, el coach puede profundizar en la utilidad del tóxico.

- ¿Esconde el tóxico un comportamiento emergente en el grupo?
- ¿Qué intención tendría ese comportamiento?
- ¿Este tóxico tiene alguna cualidad que nos ayudaría en la situación actual?
- ¿Qué parte de este tóxico soy capaz de integrar para que sea un aliado?
- ¿Qué energía hay que me atrae de ese tóxico?

Dinámica de grupo

Título: La toxicidad en este equipo

Objetivos:

- Aumentar la conciencia del equipo respecto a su toxicidad.
- Fomentar la expresión y el intercambio de material sensible en el equipo.

Duración: 1-2 horas.

Materiales: Post-its de colores o etiquetas adhesivas.

Forma de proceder:

La dinámica que queremos introducir a continuación requiere de una madurez del equipo en su desarrollo. Por consiguiente, recomendamos su realización siempre que hayan transcurrido como mínimo tres o cuatro sesiones de coaching con el mismo equipo.

Se trata de ofrecer a los integrantes del equipo la posibilidad de que aumenten su conciencia en relación a la toxicidad de su equipo. Para ello vamos a entregar a cada uno de los integrantes del equipo un set de etiquetas pequeñas adhesivas o post-it de cuatro colores distintos, cada color respresentará a: Culpa, Defensa, Muro o Desdén.

Cada persona del equipo tendrá tantos adhesivos de cada color como número de miembros del equipo.

La dinámica consistirá en lo siguiente. Cada persona tendrá colgada en su espalda una hoja tipo folio o similar. Se puede utilizar una pegatina para pegarla o trozo de cinta adhesiva.

Todos los participantes irán andando por la sala colocando en la espalda de los otros compañeros y compañeras que se encuentren una etiqueta adhesiva con el color del tóxico que piensan que esas personas emanan más frecuentemente en el equipo. Cada persona, únicamente colocará una etiqueta en la espalda de cada uno de los compañeros. Es decir, cada persona no podrá colocar dos o más etiquetas en la misma espalda.

Al finalizar de colocar las etiquetas, se colocarán cada uno en un rincón de la sala o aula, y tomarán la hoja de papel de su espalda. Entonces habrá una reflexión individual acerca de la percepción del sistema respecto a la toxicidad que desprende.

- ¿Hay una tendencia de color clara?
- ¿Hay diversidad?

Daremos, con posterioridad, opción a los que deseen comentar sus sensaciones y reflexiones. Después de realizar esta dinámica sería bueno empezar a trabajar en grupos los antidotos más eficientes para neutralizar los tóxicos que se visualizan en este equipo en cuestión.

Profundizando en el aprendizaje

Te recomendamos a continuación practicar los puntos de inflexión así como la toxicidad existentes en los equipos que como coach o líder de equipo estás acompañando, o en su defecto algunos en los que participes como miembro activo.

Así pues, piensa en dos equipos. E identifica los indicios de «punto de inflexión» por

los que están transitando estos equipos. Para trabajar en ello puede ayudar hacerse en cada caso las dos siguientes preguntas «¿De qué se está dando cuenta el equipo?» y también «¿Qué necesita en este punto el equipo?».

Nombre del Equipo	¿De qué se está dando cuenta?	¿Qué necesita en este punto?

A continuación te animamos a que centres tu atención en ti. Para tomar conciencia de la presencia de los tóxicos en nuestras interacciones te pedimos que pienses en situaciones donde «practicar» o «echas mano» de alguno de los cuatro tóxicos. Para ello te recomendamos que pienses en equipos o sistemas varios. Puede ser a nivel profesional, pero también a nivel personal. Y los sistemas pueden ser desde un equipo formal de trabajo a la relación con amigos, con la pareja o con algún familiar.

A veces puede ser que nos resulte difícil identificar el que está más activo en esa relación. ¡Puede ser incluso que los veamos actuar a todos! En cualquier caso, siempre tenemos a nuestro «titular indiscutible» o nuestro «favorito». Una buena manera de identificarlo si se nos hace difícil es pensar en lo que nos diría la persona o personas de esa relación respecto a esto. Allí lo vamos a ver más fácil.

Tóxico	Equipo o sistema donde lo uso	¿Qué hago para mostrar su presencia?
Culpa		
Defensa		
Muro		
Desdén		

Después de haber hecho este ejercicio, reflexionemos sobre cuál es el que más utilizamos en momentos de tensión o dificultades. Y, cuando lo tengamos claro, concentrémonos aquí por un momento y pensemos en los antídotos que podríamos aplicarnos a nosotros mismos para disminuir esta tendencia reactiva tóxica a los ojos de

los demás. Pueden ser alguno de los antídotos que hemos comentado más arriba pero también podemos identificar otros de igual o mayor potencia para nuestro caso.

Mi Tóxico principal	Antídotos que utilizaré
	1: 2: 3:

Por último, te animamos a que identifiques dos equipos con los que trabajes. Indica para cada uno de ellos cuál es el tóxico que ves más presente cuando el equipo está tensionado o incómodo. A continuación piensa que antídoto o antídotos vas a usar como coach, líder o miembro del mismo la próxima vez que estés con este equipo y seas testigo de la presencia de este tóxico.

El Tóxico principal del Equipo	Antídotos que utilizaré
	1: 2: 3:

Procesos comunicativos

La cantidad de amor que sentimos por nosotros mismos es directamente proporcional a la calidad y la integridad de nuestras palabras

Dr. MIGUEL RUIZ

Dentro de las posibles dinámicas que tienen lugar en los equipos, hay algunos procesos que merece la pena conocer para así alcanzar una mayor profundidad en cada una de las sesiones de coaching de equipos. Las dinámicas que vamos a explicar aquí no tienen por qué ser positivas o negativas (recuerda: ¿Quién sabe lo que es bueno y lo que es malo?), sino que simplemente «son», ocurren, y tienen lugar y en muchos casos puede ser de ayuda que las mostremos al equipo, para que éste pueda tener una mayor conciencia y por tanto opciones.

Muchos de estos procesos comunicativos fueron desarrollados por S.H Foulkes a mediados del siglo pasado. Foulkes fue el fundador de una forma específica de terapia grupal que integra aspectos psicodinámicos, sistémicos, gestálticos y otras disciplinas científico-sociales. Mostramos en este libro la aplicabilidad para el coach de equipos y sus procesos de coaching.

Revelar la comunicación en el equipo

La comunicación es una palabra demasiado amplia en su concepción y que usamos cada día en los contextos de desarrollo, sin embargo, dentro de la vida del equipo, el coach de equipos tendrá que prestar mucha atención a cada uno de los patrones comunicativos que encuentra en el equipo.

El coach de un equipo debe partir de la premisa de que «prácticamente todo es significativo», un gesto, un movimiento, una posición... el equipo está vivo, interactúa constantemente y dentro de sus interacciones se esconden auténticos tesoros para su desarrollo como equipo.

Revelar las señales

La habilidad del coach consiste en invitar a los miembros del equipo a que observen con otros ojos algunos comportamientos (forma de expresarse, gestos, movimientos, etc) que pueden ser útiles para reflexionar acerca de lo que está pasando o se necesita.

Algunas intervenciones pueden ser útiles para trabajar con esas señales que el coach percibe;

- «Repite el gesto que acabas de hacer»
- «¿Qué es este gesto?»
- «Hazlo repetidamente»
- «Acelera el ritmo»
- «Hazlo más despacio»
- «Si este gesto tuviera voz, ¿que diría?»
- «¿Qué sientes cuando haces este gesto?»

Cómo sabemos, no toda la comunicación es verbal, de hecho la mayor parte de la comunicación no lo es cuando transmitimos actitudes, emociones y sentimientos con respecto a algo o a alguien. Según Albert Mehrabian y su conocida conclusión, nuestra comunicación se reparte en 55 % a través del lenguaje corporal, 38 % a través del tono de voz y 7 % a través de las palabras, cuando en el mensaje se transmite una actitud o sentimiento.

Patrones que pueden llamar la atención al coach pueden ser:

- Expresiones faciales, gestos faciales, rigidez en la cara al hablar sobre un tema o con una persona.
- Miradas directas, contacto visual y gestos que acompañan a la mirada.
- Tono emocional al hablar sobre un tema.
- Rapidez al hablar, volumen del tono de voz.
- Frecuencia con la que una o varias personas hablan sobre un tema.
- Duración de las intervenciones de cada persona y qué hace el resto mientras tanto.
- Gestos, picores que aparecen al hablar sobre determinados temas.
- Gestos repetitivos.
- Tipos de movimientos corporales, postura, ángulo del cuerpo en las intervenciones y cuando se escucha a un compañero o un tema particular.
- Grado de energía al hablar sobre algo.
- Llegar pronto o tarde a la sesión/reunión.
- Interrupciones, por teléfonos móviles u otros.
- Salir de la sesión antes de hora o después.

Sintonizar o romper la sintonía

La sintonización es un aspecto importante de la comunicación que determina la conexión y la calidad durante los procesos de conversación y transmisión de información entre personas. Sintonizar, o crear sintonía, términos que en inglés conocemos como crear *rapport* o *mirroring*, ocurre cuando dos personas se encuentran en sincronía, en un hipotético baile conjunto, en el que encontramos coincidencias en posturas, gestos e incluso tonos de voz.

Esto a su vez ocurre constantemente cuando estamos con un equipo. Más que una sintonización consciente, solemos presenciar sintonizaciones inconscientes entre distintas personas del grupo.

Dos personas están idealmente en sincronía cuando ambas parecen estar dentro de la misma burbuja, siendo parte del mismo todo y por tanto mostrando una cierta simpatía a nivel no verbal. En ocasiones se nos enseña a crear esta sincronía de forma consciente, para aumentar el grado de confianza con la otra persona, sin embargo, en coaching de equipos, el coach está pendiente sobre todo de lo que respecta a la sintonización inconsciente.

Cuando estamos de acuerdo con alguien, cuando esa persona nos «gusta» de alguna forma, sentimos una simpatía hacia él o ella, nos sentimos cómodos a su lado, y tendemos a crear sintonía inconscientemente.

Sin embargo, también ocurre el proceso contrario. Cuando no estamos de acuerdo con lo que alguien acaba de decir, cuando la persona con la que estamos no nos «gusta» o cuando no nos sentimos cómodos con él o ella o con el tema que está tratando, es habitual que mostremos señales de rotura de sintonía.

El coach de un equipo leerá estas señales para profundizar aún más en el aprendizaje.

Bocados de realidad

Un equipo directivo formado por cinco personas realizaba un proceso de coaching de equipos desde hacía tres meses. En un momento dado, en la tercera sesión, parecía que había un buen clima en el equipo y que estaban comprometidos con el objetivo que se habían propuesto. Ahora tendrían que buscar acciones concretas y responsables para hacer realidad ese objetivo.

Cuando Nico, el gerente con veinte años en la empresa, dijo: «Una buena solución para ahorrar costes es volver a traer a central la delegación de Tarragona», Tomás, el director comercial, rompió la sincronía con Nico, echándose hacia atrás y mirando hacia el suelo.

—¿Qué pensáis? —dijo el coach.

Se hizo un silencio durante unos diez segundos.

—Si este silencio tuviera voz ¿qué diría? —siguió preguntando el coach

—Que no es fácil tener que replegar al equipo cuando lo hemos estado

expandingo desde que se creó la empresa —dijo Luisa, fundadora y directora de operaciones.

—Que va a ser muy incómodo hacer este cambio —dijo Luis, Director de Marketing.

—Tomás, ¿qué opinas? —preguntó el Coach

—Creo que tenemos que contemplar todas las opciones, Nico. Tarragona es una delegación rentable y se le podría sacar más partido si tuviéramos un comercial más por la zona. Creo que es el único lugar de España en que tenemos que ir a más en lugar de ir a menos —dijo Tomás.

Posteriormente se le pidió por parte del equipo un plan de expansión para la zona, que Tomás presentó en la siguiente reunión del equipo.

El coach sacó partido de la señal de rotura de sintonía que vio en Tomás y a partir de ella salió a relucir algo realmente importante.

En un caso como el anterior, leer no sólo el silencio del equipo, sino también leer las pérdidas de sintonía ante un tema concreto puede hacer que el equipo acabe tomando buenas decisiones.

El coach tiene que leer la sintonía o pérdida de la misma en el equipo y devolverle una pregunta tan sencilla como:

«¿Qué ha ocurrido en el clima emocional?».

Intercambio

El intercambio o feedback es un encuentro con una información que es nueva para uno o varios miembros del equipo. Una información diferente de lo que uno creía hasta ahora o desconocida. Cualquier diferencia lleva consigo información valiosa y, por tanto, en coaching de equipos se valoran todos los intercambios que ocurren en un equipo, porque son las semillas de un futuro desarrollo. Son pequeños «darse cuenta» o *insights* para cada miembro del equipo.

Sin embargo, para que el equipo esté preparado para recibir estas diferencias, el coach tendrá que sostener el espacio (*holding*), o en otras palabras, haber creado un lugar seguro para el aprendizaje, en el que este tipo de intercambios pueda tener lugar.

Hay muchos aprendizajes cada vez que ocurre un intercambio de información valiosa en un equipo, ya que no sólo la comparte una persona sino que son muchas. La capacidad de que el intercambio sea más o menos productivo reside en la capacidad de cada miembro del equipo para recibir feedback.

Educar

El coach tendrá que formar al equipo para sacar el máximo partido de los intercambios posibles que tendrán lugar.

Primero es importante crear un acuerdo en el equipo, para que actuemos con madurez al dar y recibir feedback. Para aquellos que entregan su feedback a una persona, que lo puedan hacer de forma respetuosa, concreta y mostrando ejemplos. Y para aquellos que reciben el feedback, que lo vean como una oportunidad de aprendizaje, una opinión de los demás, y en ningún caso como un problema personal. Educar la capacidad de recibir feedback es importante antes del comienzo de un proceso de coaching de equipos, ya que el grupo entero mostrará más apertura y claridad.

Los intercambios se realizan de forma constante en un equipo maduro y el equipo puede pasar de un tema a otro con facilidad, anotando cada persona sus reflexiones y «darse cuenta» (o *insights*). Sin embargo, también pueden derivar en conversaciones más profundas, e incluso iniciar un conflicto que tendrá que ser gestionado por el equipo y por su coach.

Desde que el equipo es conocedor de que los intercambios o feedback son finalmente positivos para el equipo y fomentan la mejora y el desarrollo, el mismo equipo encontrará de utilidad el realizar dinámicas que fomenten este tipo de intercambios.

Dinámica de Grupo

Título: Feedback individual

Objetivos:

- Fomentar el crecimiento del equipo en base a las percepciones de unos y otros sobre sus propios compañeros.
- Encontrar puntos de mejora y fortalecer puntos fuertes del equipo.
- Se trata de una actividad que complementa la Dinámica de Trabajo «¿Qué quiere ver el sistema más de ti?» Del capítulo Disfunciones de los Equipos.

Duración: 1,5-3 horas.

Materiales: Hoja de papel (según se indica en la figura).

Forma de proceder:

Después de educar al equipo en la forma de recibir y dar feedback, el coach reparte a cada persona una hoja de papel en la que cada uno anotará su nombre y en la que además hay hueco para que los compañeros rellenen dos espacios fundamentales: «Puntos a destacar...» y «Puntos que te invitamos a tener en cuenta...».

Cada persona pone su nombre en su hoja y la deja en su silla. Durante los 15-30 minutos siguientes cada uno de los miembros del equipo se levantará de su silla e irá

anotando todo aquello que considere en las hojas de sus compañeros de forma anónima.

Cuando todos hayan anotado aquello que deseen, cada uno volverá a su lugar y tendrá unos diez minutos para leer y reflexionar sobre lo que hay escrito en su hoja, las opiniones y percepciones del resto de miembros de su equipo sobre él o ella misma.

Posteriormente, habiéndose formado un círculo con sillas, el coach facilita una conversación entre ellos, de forma que cada persona diga aquello que le gustaría decir sobre lo que han escrito en su hoja, tanto los puntos a destacar como los puntos que el equipo le invita a mejorar. Especialmente que diga aquello que más le ha llamado la atención o menos ha comprendido. Este es un momento ideal para clarificar lo que se ha escrito, para que la persona encuentre significado en el feedback de sus compañeros. Es un momento en el que, además, las personas que han escrito suelen decir porqué han escrito esto y a qué se refieren exactamente, si es que desean dejar de lado el anonimato del inicio de la dinámica.

Si aparece algún conflicto, el coach puede facilitar una conversación para gestionarlo y puede también, de nuevo, incidir en la no conveniencia de tomar el feedback como algo personal o tomarlo como ciencia cierta, más bien como una opinión, que en algunos casos suele decir bastante también de la persona que lo escribe, visto desde la óptica de que proyectamos constantemente en los demás nuestros deseos, anhelos, miedos y puntos de mejora.



Disparadores

Los disparadores o temas gatillo en un equipo son aquellos tópicos, asuntos o problemas (y hasta personas) que disparan una energía retenida hasta entonces. Esta energía había estado guardada o condensada inconscientemente, y sin embargo, al tocar uno de estos temas uno de los miembros del equipo o por una mención del coach del equipo, la energía tiene un cambio importante y se tiene la sensación de que hemos «tocado

material sensible e importante».

Es positivo detonar algunos de los disparadores, porque de esta forma el equipo podrá por un lado hacerlos evidentes, y por otro trabajar con ellos para decidir qué quieren hacer con ellos, o qué actitud quieren tener ante este asunto cuando emerja. Si trabajamos con estos disparadores en el coaching de equipos:

- Aumentará el grado de conciencia del equipo.
- El equipo eliminará tabúes.
- La tensión acumulada por algunos miembros será liberada (ventilación emocional).
- El equipo y cada miembro podrá decidir las acciones a llevar a cabo o al menos la actitud a tener ante este tema.
- Evitaremos conflictos futuros y climas enrarecidos.

En cada equipo, en cada empresa hay temas ocultos, agendas ocultas y en muchos casos inconscientes de uno o varios miembros, cosas de las que no se está hablando en el equipo, pero que no por ello dejan de estar. Activar uno de estos disparadores es aconsejable cuando el equipo, por su madurez y por la capacidad de sostener el conflicto, está preparado para ello. Por supuesto, no es algo que el coach hará en la primera sesión de un proceso de coaching de equipos.

Las personas se dan cuenta de algo cada vez que un disparador se activa, descubren además que no están solos en aquello que piensan, sino que una energía mayor se une a ellos, suele ser la energía de otras personas que también comparten o empatizan con el tema mencionado.

Habilidad del coach

Sostener la incomodidad

Hay momentos ciertamente incómodos en el proceso de un equipo. Cuando un equipo se enfrenta a uno de los temas que disparan su energía, se encuentra necesitado de alguien que sostenga el espacio de incomodidad mediante la presencia y la seguridad de que todo va a salir bien. Ya que el equipo en estos casos es fácil que quiera desviar la atención hacia otro lugar. Si el coach sostiene dicha incomodidad, el equipo podrá profundizar y avanzar.

Precauciones

Cuando se dispara algún tema, el equipo al completo puede empezar a utilizar un chivo expiatorio que no está presente en el equipo para así desviar toda la energía condensada, algo así como echar balones fuera. El coach aquí tiene que saber reconducir las conclusiones para que una sesión de coaching sobre nuestros disparadores no acabe con todo el equipo en posición victimista quejándose constantemente.

Bocados de realidad

En una sesión de coaching de equipos, después de estar durante medio año en el proceso, el equipo directivo toca un tema que no se había comentado hasta ahora: «El exceso de control por parte de los miembros del consejo de administración».

Cuando el tema se dispara, se hace un gran silencio, todos parecen callar y sin embargo, mediante el silencio, parecen estar unidos en algo. En un momento dado, María dice:

—La semana pasada me llamaron tres personas distintas para preguntarme lo mismo. Pero si ya lo iba a explicar en el próximo consejo...

—A mí me piden informes antes de cada consejo, además con todo detalle —añade Juan.

—Pero eso es porque no les decís las cosas claras —añade Luis enfadado—. Yo ya avisé al presidente de que no era la persona más adecuada para reportar, que le paso la información a él y que él lo explique, para eso no sólo preside, sino también dirige esta empresa.

—Ya, Luis, eso es fácil decirlo, pero cuando te llaman y piden la información, ¿cómo se la vas a negar? —sigue María.

—El presidente es un títere, sus hermanas son las que de verdad mandan en esta empresa, ¿o es que todavía no lo sabes? —dice Eva.

—Esto es un problema que llevamos viviendo mucho tiempo, chicos —dice Laura, quien lleva casi quince años en la empresa.

—Pero ya cansa, todas las semanitas, informe... —añade Juan de nuevo en tono irónico.

El coach, después de dejar que se dispare el tema, propone al grupo si quieren profundizar en este asunto, ya que ha disparado cierta energía contenida.

Posteriormente les pide que realicen una lectura del clima emocional del equipo. Todos coinciden en «enfado», «mala leche», «conflicto de intereses»... María añade «Ambiente quejicoso y victimista».

El coach propone una dinámica para ventilar emocionalmente una situación: «Quejémonos todos» (ver a continuación).

Una vez realizada, el grupo parece más atento y relajado. Entonces el coach pregunta:

—¿Qué acciones queréis llevar a cabo ante este hecho?

Nadie contesta durante unos instantes.

—Es que... creo que es difícil hacer nada, ellos son del Consejo de Administración —añade María.

—Y ¿por qué no les informamos todos a una, mediante un informe semanal? —dice Luis.

—No funcionaría, Luis. Entre ellos luchan por tener información privilegiada. Así que de nada serviría —dice Eva. Todos callan.

—Entonces, ¿qué queréis hacer? —Sigue preguntando el coach.

Después de un largo silencio, el clima emocional parece cambiado. Hemos pasado de una tormenta a un poco de calma después del mal tiempo.

—Quizá es una de esas cosas que hay que aceptar como son —dice María.

Los demás parecen estar de acuerdo,

—¿Qué pensáis? —pregunta el coach. Todos parecen asentir, se escucha algún «estoy de acuerdo».

—Entonces, si decidís no hacer ninguna acción ahora, ¿qué actitud queréis tener al respecto? —dice el coach.

—Creo que nos vendría bien aceptar que hay cosas que son así. Es como los hijos, no siempre salen tan buenos y estudiosos como te gustaría, pero no por ello van a dejar de ser tus hijos —añade Eva.

El equipo, aunque no satisfecho del todo, parece más receptivo. El coach sensibiliza al grupo sobre el hecho de que este tema es un disparador para ellos y tienen que ser conscientes de hacia dónde les lleva cada vez que sale en sus conversaciones. Ya que es posible que algunos tóxicos (Culpa, Defensa, Muro, Desdén) actúen en esos momentos de disparo.

Precauciones

El coach ante un disparador, puede caer en la trampa de querer darle solución. Sin embargo, no siempre el grupo estará preparado para dar solución a ciertos temas. Ser consciente de no caer en la trampa de «estoy aquí para solucionar lo que surja», sino más bien, reflejar al grupo lo que está ocurriendo y hacer que el grupo decida qué hacer con ello.

Dinámica de grupo

Título: Quejémonos todos

Objetivos:

- Ventilar temas a los que el equipo es muy sensible y puede caer en una actitud victimista.
- Serenar a un equipo para poder avanzar desde un lugar más lógico.

Duración: 5 minutos.**Materiales:** Ninguno.**Forma de proceder:**

Ante un equipo que lanza al aire distintas quejas sobre un tema, el coach propone la realización del ejercicio, que consistirá en que todos nos podamos quejar y expresar nuestra insatisfacción de la forma que deseamos, mostrando nuestro enfado, alzando la voz, moviéndonos... pero siendo cuidadosos con el espacio y los demás compañeros. Con la salvedad de que nadie va a responder a nadie y que todos nos quejaremos a la vez durante un minuto. Cuando el minuto haya pasado, el equipo volverá a su lugar y compartirán algunas reflexiones.

Localización

En la localización, el equipo parece localizar en una o varias personas un problema que en realidad implica al grupo de una u otra manera. Toda localización es una figura que emerge a la superficie (un chivo expiatorio), pero que viene de un fondo (el equipo al completo). Es decir «localizamos» un problema o cualidad que no nos acaba gustando en una persona concreta. Aunque también puede ser una localización positiva cuando lo que localizamos son cualidades positivas.

Esa persona que el equipo inconscientemente ha elegido como chivo expiatorio parece ser para el equipo la única persona que tiene ese problema. A lo largo del tiempo, el grupo nos va poniendo distintas etiquetas sin darnos cuenta y también lo hacemos nosotros con los demás miembros. Ya que el mecanismo de defensa de la proyección lo utilizamos muy a menudo en los grupos, tendemos a poner en los demás etiquetas que a nosotros también nos vendrían bien, pero que inconscientemente negamos. Un tema, como se puede ver, muy unido a la sombra de cada uno, a aquellas características de uno mismo que no es capaz de ver, ni quiere ver y que niega o rechaza. Pero que de una forma u otra acaban mostrándose y teniendo un efecto más nocivo que beneficioso para cada miembro del equipo.

Cuando utilizamos un chivo expiatorio en el equipo perdemos comunicación auténtica, ya que las personas no somos capaces de apoderarnos de aquellas partes que más nos indignan de nosotros mismos y las ponemos en otros miembros de nuestro equipo.

Los equipos tienden a amplificar características nuestras, de hecho, muchas personas han tenido malas experiencias en los equipos, sobre todo en las etapas más tempranas de su vida, es fácil recordar cómo en clase de primaria todos teníamos apodos por uno u otro motivo, siendo en algunos casos consecuencia de un pequeño hecho o acción

puntual. Pero que sin embargo, acababan estigmatizando a cada miembro de una clase.

La función del coach en este tipo de situaciones es, una vez más, revelar al equipo a sí mismo. Revelar esta información, poner delante del equipo, lo que está haciendo y hacer que reflexione sobre cómo, de esta forma, cada uno evitamos tomar responsabilidad sobre un tema.

A veces puede ser de ayuda generar una dinámica de grupo, en la que una vez visto el tema que acostumbramos a localizar en una sola persona podamos, cada uno, reapropiarnos también de estas cualidades que relegamos a los demás.

Dinámica de grupo

Título: Apropiándose de mis cualidades negadas

Objetivos:

- Aumentar la autoconciencia de cada miembro del equipo.
- Favorecer la expresión y la exposición al grupo.
- Evitar la utilización de chivos expiatorios.

Duración: 30-60 minutos.

Materiales: Ninguno.

Forma de proceder:

El coach propone a cada miembro del equipo que haga una lista con las 5 cosas que más detesta que otros hagan en el trabajo (sin poner nombres). Por ejemplo:

1. Que alguien llegue tarde a las reuniones.
2. Que las mesas estén desordenadas
3. ...
- ...

Cuando cada persona tiene su lista. Uno a uno, iremos leyendo la información que allí pone. Entonces, el coach mantendrá, al oír cada frase, un diálogo tan sencillo como el que se presenta:

Ejemplo 1.

- No entiendo cómo se puede llegar 10 minutos tarde a una reunión.
- Coach: ¿A qué cosas llegas tarde?
- ¿Yo?... a nada.
- Coach: ¿Seguro? ¿Algo habrá...?
- A veces, cuando salgo algo tarde del trabajo y voy a recoger a mis hijos al colegio, suelo llegar con retraso.

Ejemplo 2.

- Lo que más detesto es que la gente tenga las mesas desordenadas.
- Coach: ¿En qué situaciones has tenido tu mesa desordenada?
- Nunca.
- Coach: ¿Nunca?
- Bueno, cuando estamos con el cierre del trimestre, a veces, tengo más información de la cuenta sobre la mesa.

Como se puede observar, se trata simplemente de que la persona que potencialmente podría poner en un chivo expiatorio una cualidad o queja, se dé cuenta de que ella también, en alguna medida y de alguna forma tiene esa misma cualidad. Cuando hacemos esto disminuye el conflicto, ya que cada persona empezamos a mostrar nuestro lado más auténtico.

Para hacer esto, el coach utiliza una técnica conocida en el metamodelo de Programación Neuro-Lingüística (R. Bandler, J. Grinder, 1998), para sacar a la luz información que hemos eliminado de nuestra memoria más accesible. Por este motivo, el coach pregunta cosas como: ¿Siempre?, ¿Nunca?, ¿En qué ocasión sí has...?

Profundizando en el aprendizaje

1. ¿Con qué tipo de personas sueles estar más en sintonía?
2. ¿Cuándo recuerdas una pérdida de sintonía con alguna persona cercana?
3. Del 1 al 10. ¿En qué medida valoras tu capacidad de recibir feedback de tus compañeros?
4. ¿En qué ocasiones has/habéis utilizado un chivo expiatorio inconscientemente en algún equipo en el que hayas estado?

Las distintas visiones

*La fuerza reside en las diferencias,
no en las similitudes*

STEPHEN COVEY

Cuando trabajamos con un sistema, con un grupo de personas que actúan bajo un fin común, son muchos los factores que entran en juego para conseguir que todo salga como deseamos.

Según van creciendo los equipos, es habitual que surjan las diferencias, el conflicto y los desacuerdos, ¡es lo que tiene la diversidad! Cuando trabajan dos personas juntas en algún momento aparecerán la disparidad de opiniones y los desencuentros. Pero cuando el equipo pasa a ser de cinco, diez o más personas, el conflicto será algo habitual que estará en nuestras agendas como un punto importante a tener en cuenta y a gestionar.

Habilidad del coach

Normalizar

Durante un proceso, el coach encuentra muchas situaciones donde normalizar, con la finalidad de que el equipo no vea como «un problema» una situación que ha ocurrido, sino como algo «normal», que le podría ocurrir a cualquier otro equipo y que de hecho nos ocurre a la mayoría cuando trabajamos con otras personas.

Cuando el conflicto aparece en un equipo, a veces normalizar la situación diciendo lo siguiente puede ayudar avanzar: «¿Cuántos de vosotros tenéis conflictos con vosotros mismos?, es habitual ¿no? (Yo los tengo cada día). Con más razón para que cuando trabajamos en un equipo aparezcan los conflictos, ¿verdad? La diferencia no radica en que no hayan conflictos, sino en saber aceptarlos, tratar de comprenderlos, y posteriormente gestionarlos».

El coach de equipos trabaja con los conflictos, desacuerdos y distintos puntos de vista, podemos decir que es su día a día y por ello mismo su capacidad para gestionar

situaciones complejas en las que entran en juego las opiniones de varias personas va a ser una de sus habilidades clave.

Cada persona del equipo vive su propia realidad, su propio mundo. Podemos asegurar que en el mundo hay tantas realidades como personas en él, tantas visiones como personas. Ya que el propio punto de vista individual nos condiciona tanto que creemos que nuestro punto de vista es la realidad. De esta forma vamos desarrollando cada persona del equipo una realidad distinta.

Ante un evento dado, es posible que aparezcan tantos puntos de vista como personas lo estén observando, cada uno construirá una propia realidad en base a su carácter, temperamento, creencias y filtros personales. Si tengo un bolígrafo en la mano y lo dejo caer al suelo, preguntando a varias personas: ¿Qué ha ocurrido?, encontraremos todo tipo de opiniones: «Has tirado el bolígrafo», «El bolígrafo ha caído», «Estás cansado y lo has dejado caer», «Estás enfadado y lo has tirado», «Se te ha caído»..., todo tipo de opiniones sobre un mismo hecho. Una habilidad clave para que el equipo aprenda a trabajar con distintas opiniones, y que el coach puede enseñar al equipo, es la habilidad de «describir y no explicar».

Cuando explicamos una situación damos siempre un punto de vista personal: «Estabas cansado y lo has tirado». En la explicación incluyo mis juicios de valor u opiniones personales sobre un hecho dado. Las explicaciones son la causa de multitud de conflictos en los equipos, ya que hay tantas explicaciones como personas observando un hecho.

Sin embargo, cuando contamos una situación y somos «descriptivos», nos convertimos en periodistas ideales que están en lugar de los hechos para informar de lo que ha ocurrido y no aportar un juicio de valor. En ese sentido, cuando describimos lo que ha ocurrido en el ejemplo anterior, casi todo el grupo coincidirá en lo mismo: «Con un ligero movimiento en la mano, un bolígrafo ha salido de ella y por el efecto de la gravedad, ha ido a parar al suelo». Todos podríamos estar de acuerdo en esta definición de lo ocurrido. De alguna forma todos teníamos parte de razón. De hecho, como recordamos anteriormente, esta es una de las premisas más importantes con las que afrontamos las situaciones conflictivas en los equipos.

Todas las voces del sistema tienen razón, aunque sea parcialmente.

Esta premisa es muy poderosa, ya que hace que ante un problema dado consigamos dejar de categorizar entre los que están «a favor» o «en contra», los que «tienen» o no «tienen» razón.

Cuando aparece el conflicto en base a distintos puntos de vista, hay que transmitir al equipo lo normal que es esa situación. Y lo mejor de todo, que cada una de las personas que tienen una opinión distinta tienen, en parte, razón.

Si aceptamos que cada uno de nosotros podemos tener distintos puntos de vista sobre

la vida, la empresa, los proyectos, el trabajo, las situaciones, las personas, etcétera, nos será más fácil empezar a construir juntos una realidad común. En realidad, cada persona ha construido un mapa de la realidad que le ha servido hasta ahora para transitar por el mundo. No podemos decir que ninguno de los mapas esté equivocado. Ya que cada persona tiene derecho a ver cada cosa según su propio punto de vista y visión particular. Otra cosa es que no compartamos dicho punto de vista. En cualquier caso, conviene enseñar al equipo que:

El mapa no es el territorio (una de las premisas en programación Neuro-Lingüística) y hay tantos mapas como personas en un equipo, y ante una situación dada, cada uno querrá abordarla de una forma distinta.

El conflicto empieza a dar sus frutos cuando una de las partes aprende de la otra que aquello que más rechaza le puede pertenecer y descubre, después de examinarla con delicadeza, que le podría convenir desplegar esa cualidad en alguna situación determinada.

La riqueza de la diversidad

La diversidad de opiniones y puntos de vista es en realidad lo mejor que le puede pasar a un equipo, ya que es gracias a la riqueza que plantean todas las opciones que el equipo puede tomar buenas decisiones y generar una solución final con el agua de distintas fuentes.

Bocados de realidad

Esto pasó en pleno invierno. Hacía frío. En Suecia. En un paraje natural donde había un gran lago. El verde de los prados se integraba con el azul turquesa del agua.

Se encontraban reunidas 20 personas de más de 15 países distintos de todo el mundo pero tenían una cosa común. Pertenecían a la misma compañía y estaban juntos para asistir a un programa de desarrollo de liderazgo. Ya hacía unos días que habían empezado el retiro y ese día tocaba hacer una actividad de team-building.

La actividad consistía en formar a cinco equipos con cuatro integrantes cada uno de ellos y competir en una serie de pruebas. Se trataba de realizar una serie de pruebas físicas, pero también de habilidades mentales y sociales. Así pues, entre éstas, realizaron pruebas de orientación, de coordinación y equilibrio como equipo, de navegación sincronizada, de localización de objetos en un terreno desconocido, etc. En definitiva se trataba de trabajar como un equipo para poder ganar.

La jornada, aunque exigente, fue del agrado de todos los integrantes del grupo de colegas. Realmente fue agotador y enriquecedor. Hubo pruebas más fáciles, otras más difíciles, pero todas ellas retadoras para cada uno de los cinco equipos. Al final de la jornada hubo celebración por lo conseguido y, cómo no, reconocimientos para el equipo ganador. Y también hubo suficiente espacio para la reflexión.

Qué funcionó bien en el equipo... Qué falló... Cómo fue la comunicación entre sus miembros... Cuáles fueron los momentos críticos... Se contestaron éstas y muchas más preguntas, pero también hubo una gran pregunta que destacó por encima de todas... ¿Cómo gestionasteis la diversidad en vuestros equipos?

Estos cinco equipos estaban formados por personas de diferentes países, con distintas culturas, distintas lenguas maternas, distintas personalidades, distinto bagaje formativo, etc. Y todo ello formaba un gran mix de diversidad en medio de un contexto lúdico pero a la vez competitivo.

Hubo una gran discusión al respecto y hubo un sentimiento de satisfacción generalizada entre los participantes en relación a cómo se había gestionado dicha diversidad. Se había dado espacio para escuchar las aportaciones de los demás, se había puesto energía en conseguir que cada miembro del equipo aportara al mismo su valor o destreza predominantes. En definitiva habían visto la diversidad como un auténtico aliado, en lugar de tratarla como un obstáculo.

Y luego llegó la gran sorpresa. La traca final. Los facilitadores de la actividad desvelaron a la totalidad de los asistentes una información reveladora sobre el equipo ganador. Este equipo era el que tenía más «diversidad» entre sus miembros. Y así lo habían planificado los mismos facilitadores.

Estaba compuesto por dos chicas y dos chicos. Cuatro nacionalidades muy distintas culturalmente: Estados Unidos, Japón, Suecia, España. Las funciones que realizaban en la compañía eran también muy dispares: Ingeniería, Compras, IT y RRHH.

Y además, sus perfiles de personalidad, acorde a una herramienta de autoconocimiento que habían estado trabajando el día anterior, representaban en cada uno de ellos las cuatro tendencias predominantes: dominancia, influencia, estabilidad, y conciencia.

El grupo quedó sorprendido así como altamente convencido de la gran riqueza de gestionar la diversidad.

Nuestra cultura, nuestra educación y nuestra personalidad nos han hecho de potentes filtros para poder «entender» lo que pasa a nuestro alrededor y, por consiguiente, poder actuar en consecuencia. Y, obviamente, mis canales de comunicación, mi cultura, mi educación y mi personalidad son mis compañeros de viaje desde el inicio de mi trayecto vital. Es por eso que cada uno estamos muy aferrados a todas nuestras opiniones y percepciones y les tenemos una gran fidelidad.

Por lo general, no estamos culturalmente educados en apreciar la diversidad y

enriquecernos con todo aquello que sea diferente a nosotros. Una forma de preservar la identidad de la mayoría de culturas ha sido el creer que lo nuestro es lo adecuado y que los demás están equivocados. Este hecho tendrá que ser cuestionado por el equipo, si realmente el equipo quiere empezar a gestionar conflictos y disparidad de opiniones adecuadamente.

La gestión de conflictos, el cómo manejamos las diferentes opiniones y puntos de vista cuando trabajamos en equipo, tiene sus raíces en cómo aceptamos la diversidad y todo aquello que es distinto a nosotros: razas, costumbres, culturas, formas de hablar, gestos, etcétera.

Dice una frase: «No aprendemos sino yendo de lo conocido a lo desconocido», y es cierto que lo desconocido es distinto, diferente y por decirlo en pocas palabras nos puede parecer «raro», pero es esa rareza lo que lo hace único, especial y que precisamente podría ayudarnos de alguna forma a enriquecer nuestro particular mapa del mundo. Por eso mismo, si siempre estamos en los límites de lo conocido nunca aprenderemos nada realmente interesante.

Hay una necesidad en las empresas, más formativa que de coaching de equipos, que es formar a los equipos en habilidades relacionadas con la gestión de la diversidad y comunicación multicultural, ya que en muchas ocasiones es la base del conflicto y de graves pérdidas de energía para la empresa.

En los equipos, el coach trabaja, antes que nada, en que el equipo sea consciente de la riqueza que podemos encontrar en la diversidad y en que todos tenemos parte de la razón sobre algo. Es por ello que la gestión de la diversidad es un aspecto clave cuando estamos hablando de coaching o liderazgo de equipos.

Para que un equipo llegue a ser realmente de alto rendimiento, la gestión de la diversidad es clave. Aún diríamos más. Es el pilar en el que se sustenta todo lo demás: la confianza, la comunicación, la cooperación... En la diversidad está el poder y, al mismo tiempo, el gran reto. Un equipo en el que existe una gran diversidad puede ser un polvorín con patas, pero con conciencia de la diversidad y gestión de la misma, es un campo mucho más fértil que otros equipos más homogéneos.

Así pues, en su gran poder vive también su gran amenaza. De ahí que no es baladí que muchos equipos vayan a lo seguro cuando se construyen por primera vez y busquen miembros con semejanzas y rasgos comunes. Puede ser que esto asegure la uniformidad del grupo y una rápida cohesión, pero para que un equipo llegue a ser extraordinario y con una alta contribución de valor, será deseable conseguir unir miembros con características, culturas y personalidades muy distintas. Lo que al final va a marcar la diferencia va a ser el cómo este equipo sabe gestionar dicha diversidad.

Una vez coincidimos en una formación de liderazgo con un directivo de una gran compañía multinacional. Dicho directivo formaba parte del Management Team de la organización y era el global manager de Desarrollo de Recursos Humanos. Sin duda era una persona con gran impacto e influencia para el resto de managers.

En este sentido era alguien a quien el resto de personas confiaban asuntos complicados y de alta trascendencia. Y esto pasaba en cualquiera de las localizaciones de la compañía, sin importar el país, continente o cultura de las personas en cuestión. Esta persona sabía conectar y respetar de forma natural y espontánea con la verdad de cada persona, sin estar limitado por sus propias creencias o visiones fruto de sus muchos años de experiencia en el grupo multinacional.

Asimismo, su rango dentro del gran sistema al que pertenecía no le impedía querer comprender a la otra parte. Éste era su poder. Él quería comprender la verdad ajena. Y por consiguiente, y fruto de su gran labor dentro del área del liderazgo y el desarrollo de personas, era un gran partidario de incrementar la diversidad en la organización, en los equipos en la manera de gestionar el día a día corporativo.

Al cabo de mucho tiempo de nuestro primer contacto con él, nos enteramos que este directivo optó por ser consistente con sus planes y decidió abandonar la organización para asumir otro proyecto profesional más acorde con sus planteamientos. Con el tiempo supimos que esta persona estuvo varios años intentando hacer más diverso, y por ende rico, al mismo equipo directivo, intentando que en el Head Office hubiera más directivos procedentes de otros países distintos del país donde la compañía era originaria. Pero el sistema permanecía allí inmóvil en su zona endogámica más cómoda.

Él sigue siendo esa persona con ese don para hacer de la diversidad una fuente de riqueza para mejorar las organizaciones.

Si por un momento me pusiera en tu piel

Si algo falta en los equipos cuando el conflicto aparece es la capacidad de escucharse los unos a los otros, de ponerse en su lugar y en su piel, de comprender su realidad. Notamos que los conflictos en los equipos se hacen crónicos, cuando una persona permanece cerrada ante otra, cuando alguien no quiere ni tan siquiera escuchar a otro.

El conflicto no disminuye hasta que existe por una de las partes la voluntad de entender a la otra, al menos de prestarle la atención necesaria.

Por este motivo es tan importante trabajar con el equipo estas habilidades, la escucha, la empatía, el respeto, la apreciación de la diversidad.

La mentalidad del buen turista

La habilidad clave para cultivar en un equipo que tiene claro que quiere gestionar mejor la diversidad es la mentalidad del buen turista. Es muy sencilla de entender y sin embargo enriquecedora.

Si fueras a un país muy distinto al tuyo y vieras costumbres como que desayunan a las 5 de la mañana *noodles* con gambas, o que se acuestan cuando se pone el sol, o que cada persona lleva un colgante al cuello con un pequeño libro, ¿qué harías?

Seguro que no dirías:

«Levantarse tan temprano es una locura y más todavía lo es desayunar *noodles*, puag...».

«¡Que tontería, un libro colgado en el cuello, en mi país nunca haríamos eso!».

«¿Acostarse cuando se pone el sol? ¿Están locos?».

Como sabes, el buen turista es curioso y a todo le pone interés. Es capaz de encontrar aspectos y detalles interesantes en cada cosa distinta y original.

En un buen turista encontraríamos expresiones como:

«¡Impresionante! ¡Se levantan a las cinco de la mañana!».

«¿Qué costumbre tan original lo del libro en el cuello ¿Qué habrá escrito? ¿Para qué lo harán?».

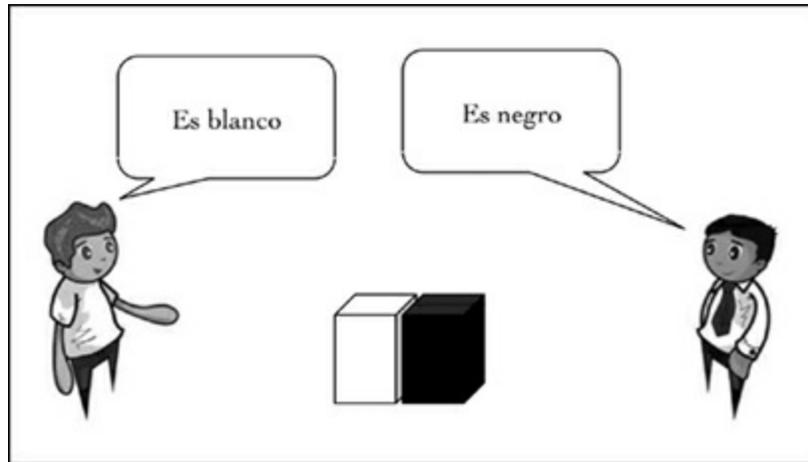
«Me llama la atención que se acuesten cuando se pone el sol. ¿Además de que se levantan bien temprano, habrá algún otro motivo?».

Un buen turista sabe que el mundo está lleno de diversidad y que cada persona, cultura, tribu, equipo, tiene una forma de ver el mundo y relacionarse con él, no hay mejores ni peores. Así que el buen turista da la bienvenida a la diversidad en sus infinitas combinaciones.

Cómo conseguirlo a través del Coaching de Equipos

En coaching de equipos, el coach trabajará con las distintas visiones, perspectivas y puntos de vista, para que el equipo pueda experimentar estar en cada una de ellas, y a partir de ahí, construir juntos.

El coach verá que cada uno de nosotros estamos bajo el efecto de una visión distinta, cada uno experimentamos la realidad de una forma distinta y, sin embargo, lógica y razonable para cada uno de nosotros.



Todas las voces del sistema tienen razón, aunque sea parcialmente

En la visión de cada uno hay características, creencias y formas de hacer las cosas distintas a las que hay en otras visiones. El coach generará dinámicas en las cuales las personas puedan vivir bajo el efecto de otras visiones diferentes a la suya, y a partir de ahí, crear realidades comunes y compartidas.

Dinámica de grupo

Título: Mi visión

Objetivos:

- Que un equipo pueda descubrir las distintas visiones de sus miembros de forma general.
- Que un equipo pueda crear una visión común que sirva a todos.
- Comenzar un programa o proyecto con un sentimiento de profundo respeto a otras visiones.

Duración: 1,5-3 horas.

Materiales: Cinta adhesiva de color para pegar en el suelo.

Forma de proceder:

El coach crea en el suelo un aspa con distintas líneas que pasan por un centro, como si fueran los distintos pedazos de una tarta. El número de «quesitos» o pedazos de tarta será al menos en uno superior al número de miembros del equipo. Cada quesito debe tener el espacio suficiente para que en el mismo se coloque físicamente todo el equipo a experimentar cómo es esa visión.

El coach comienza la dinámica instruyendo al equipo sobre la diversidad, sobre las distintas «visiones que cada uno tenemos», y sobre sus características, cómo son las personas, quién es bienvenido, quién no, clima, qué se pretende, etcétera. Como se trata de una actividad en la que entra en juego la fantasía, el coach también tendrá que crear conscientemente un clima emocional apropiado donde se inspire aceptación, libertad e

inclusión.

El coach pide a alguien que nos enseñe cómo es su visión. La persona que ha salido voluntaria lleva a los demás al quesito que quiere que represente su visión y allí todo el equipo se coloca en pie. El coach plantea una serie de preguntas para que todos puedan sentir cómo es «vivir» en esa visión.

«¿Cómo es tu visión?».

«¿Cómo son las personas desde tu visión?».

«¿Quiénes son bienvenidos en tu visión?».

«¿Hay algún tipo de personas no bienvenidas? ¿Quiénes?».

«¿Qué os gusta hacer?».

«¿Se escucha algún sonido?, ¿Qué colores hay?».

«¿Cómo es el paisaje?».

«¿Cómo se llama esta visión?».



Ejemplo de realización de la dinámica «Mi visión»

Se trata de profundizar y de conseguir que el resto de personas que están en ese lugar vayan entrando en un sentimiento de «cómo es ver algo desde esa visión». Para ello, el resto de compañeros del equipo que también adoptan esa visión pueden hacer preguntas.

Es posible que a alguna de las personas no les guste estar allí o no lo encuentren atractivo. Entonces sería muy interesante recordarles la mentalidad del buen turista. Ya que si no van a ser buenos turistas, esta dinámica no les servirá de nada, y se trata de ir probando las distintas visiones.

Cuando lo ha realizado una persona, el resto también va teniendo su oportunidad de invitar a conocer su visión al resto, el coach de nuevo facilita que todos entren en contacto con esa visión y que adquieran un sentimiento genuino de cómo es estar allí.

Una vez adoptadas todas las visiones, el coach propone que todos vayan a una visión común, llamada nuestra visión. Una vez que todos están allí, el coach lanza algunas preguntas:

«¿Cómo es estar en esta visión común?».
«¿Qué tipo de personas hay?».
«¿Qué sentimiento tienen estas personas?».
«¿Cómo se llama esta visión?».

Y sobretodo una pregunta clave:

«¿Y qué es posible conseguir desde aquí?»

El equipo ha pasado por todas las visiones y ha creado una común.

Precauciones

Cuando realizamos este tipo de actividad con distintas visiones, los participantes pueden empezar a mostrar rechazo o discrepar sobre la visión de los demás. Ejemplo:

—En mi visión, todos vamos muy deprisa —dice Tomás describiendo su visión.

—A mí no me gusta ir con prisas —dice Marcos cuando visita la visión de Tomás.

En el caso de que ocurra este tipo de discrepancia u otra similar, el coach recordará de nuevo a los participantes la «mentalidad del buen turista», para que muestren curiosidad y se dejen impregnar por otras visiones diferentes a las propias de cada uno.

Habilidad del coach

Democracia profunda

En un caso como este, especialmente, será de mucha utilidad que el coach consiga que todas las voces del equipo sean escuchadas, que cada persona pueda expresar las características de su visión con libertad.

Cuando nos enfrentamos como equipo a un problema, a veces se trata de encontrar una forma común de resolverlo. Esa forma común es a veces, una actitud o una manera de tomarse el problema (un *mindset*) del equipo ante una situación. Una forma muy efectiva que el coach puede utilizar cuando un equipo se enfrenta a un problema dado, es hacer una dinámica similar a la anterior con algunas consideraciones:

- La primera de ellas es que el problema al que se enfrenta el equipo debe estar en el centro del círculo escrito en una hoja. Por ejemplo «Cómo afrontar la expansión», «Cómo reinventarnos».
- La segunda consideración es que en este caso no habrá tantas visiones como miembros más una, sino que se tratará de tener suficientes visiones para que el equipo pueda experimentar otras perspectivas distintas a la suya.
- La tercera es que cada vez que se pase por una visión distinta se dejará allí una hoja de papel con el nombre que le hemos dado.

Dinámica de Grupo

Título: Una visión común sobre un tema

Objetivos:

- Encontrar una solución o una actitud ante un tema o situación dada.
- Desbloquear al equipo cuando parece atascado en una situación.

Duración: 1,5h-3 horas.

Materiales: Cinta adhesiva de color para pegar en el suelo y folios.

Forma de proceder:

Al igual que en la dinámica anterior, el coach crea en el suelo un aspa con distintas líneas que pasan por un centro. Seguidamente pone el tema en el centro del círculo en un folio, por ejemplo: «Nuestra evolución como equipo»

El coach invitará a que se escoja la visión actual, la que ahora mismo está ocurriendo. Cuando alguien la haya dicho y parece que haya acuerdo, el equipo entero ocupará esa visión. Por ejemplo: «Bloqueo». Seguidamente el coach escribe una hoja de papel y deja el nombre en ella y además, hace que el equipo profundice estando sobre ella:

«¿Cómo es estar en bloqueo?».

«¿Qué os sentís como equipo cuando estáis en bloqueo?».

«¿Qué color tendría esta visión llamada bloqueo?».

«Si la representarais mediante un gesto o figura, ¿cuál sería?». Aquí el coach pide que el equipo al completo haga una representación tipo escultura de la visión elegida.

Y sobretodo una pregunta clave

«¿Qué os estáis perdiendo cuando estáis en bloqueo?».

Seguidamente, el equipo va eligiendo más visiones para explorar. Por ejemplo podrían salir a la luz visiones como «Desarrollo continuo», «Valentía y coraje, ¡el equipo osado!», «Tranquilidad y equilibrio»... y otras. El equipo de nuevo explorará

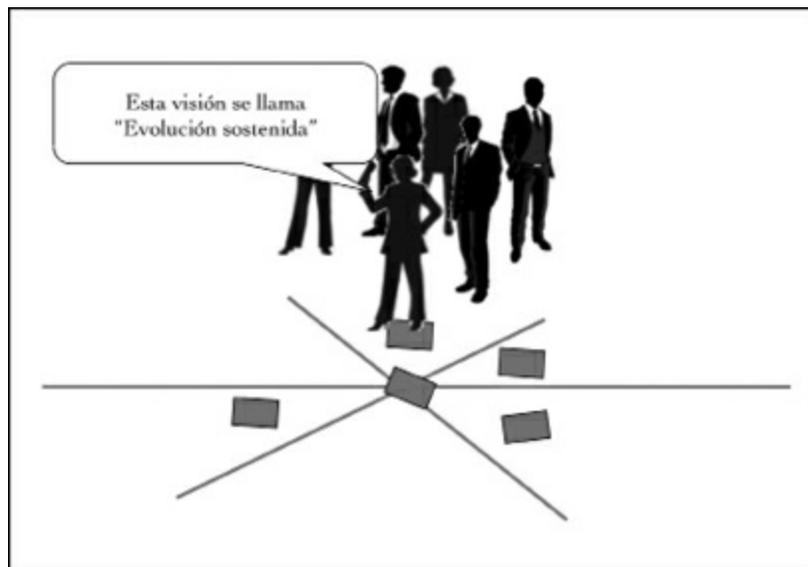
cada una y el coach ayudará mediante las preguntas a que el equipo profundice y pueda sentir como es estar en cada visión.

Una vez exploradas suficientes visiones, el coach pide al equipo que lleguen a consenso sobre una en la que le gustaría estar o que juntos crearan una que pueda contemplar a todas. El equipo acabará eligiendo una nueva visión y la probará. Por ejemplo: «Evolución sostenida». De esta forma, el equipo irá a experimentar cómo es esa nueva visión y el coach de nuevo profundizará en su aprendizaje:

«¿Cómo es estar en evolución sostenida?».

«¿Qué es posible desde evolución sostenida?».

...



El equipo explora en conjunto cada visión que se propone

Se puede si se desea profundizar aún más en esta experiencia. A partir de la vivencia, desarrollar con el grupo un plan de trabajo, para hacer que el equipo encuentre acciones que le ayudarán más a ser como esa visión. Es una forma de «bajar los pies a la tierra» y de aumentar la actividad en la línea que el equipo desea.

A veces puede ser de utilidad en un proceso de coaching de equipos que las visiones ya vengan prediseñadas desde el propio coach. En este caso, hablamos de metavisiones con las que el equipo puede afrontar un tema dado.

Una metavisión es una cualidad, una disposición o *mindset* desde la que un equipo decide abordar algo. Es evidente que si afrontamos una situación desde la metavisión «corazón», los resultados serán distintos a un abordaje desde la «lógica».

De esta forma, cada persona del equipo, después de explorar cada una de las

metavisiones, elige en cuál de ellas tendría que estar ahora mismo para que el tema al que se enfrenta el equipo tuviera una mejor solución.

La organización CRR, en su programa ORSC creó una dinámica de metavisión utilizando las siguientes ópticas.:

- **Compañerismo**
Esta metavisión nos habla de prestar más atención a los compañeros del equipo y sus necesidades.
- **Compromiso**
Esta metavisión nos habla de estar comprometidos con nosotros mismos y con la misión del equipo.
- **Respeto**
El profundo respeto a otras opiniones, personas...
- **Corazón**
Mayor emoción, mayor cercanía, intimidad en las relaciones con tu equipo.
- **Diversión**
Encontrar disfrute en lo que se hace, poder divertirse.
- **Espiritualidad**
La búsqueda de sentido y trascendencia en aquello que hacemos.
- **Lógica**
El uso de la razón.
- **Curiosidad**
Como la curiosidad que siente un niño que explora el mundo.
- **Resultados**
Orientación a objetivos, logro, resultados tangibles.
- **Proceso**
Centrarse en el «cómo» más que en el «qué». Disfrutar del proceso, aprender de él.
- **Etcétera.**

Como coach de equipos, puedes crear tu propia rueda de metavisiones, para que el equipo experimente cómo es estar en cada una de ellas y que cada persona elija un lugar en el que está actualmente y un lugar en el que le gustaría estar.

Dinámica de Grupo

Título: Explorando meta-visiones

Objetivos:

- Que cada asistente encuentre, mediante la exploración de las metavisiones, una actitud o *mindset* ante un tema dado.

Duración: 1,5-3 horas.

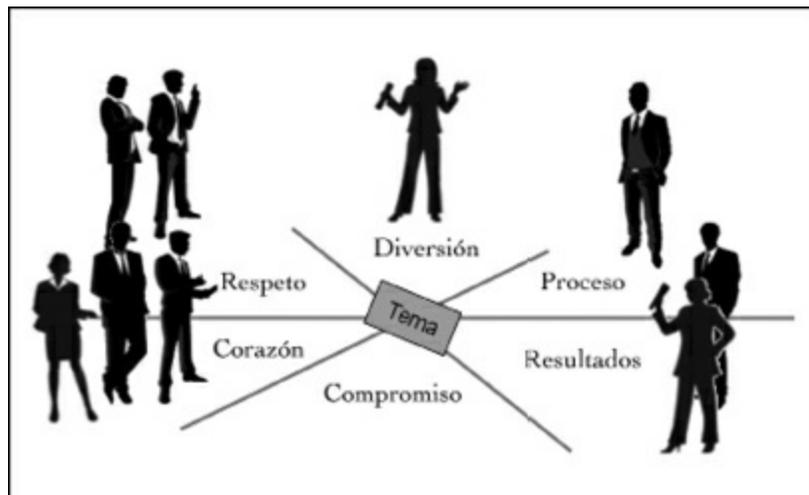
Materiales: Cinta adhesiva de color para pegar en el suelo y folios.

Forma de proceder:

El coach dibuja con cinta adhesiva en el suelo el aspa con las distintas líneas y el tema a tratar en el centro de todas. Además, en cada uno de los «quesitos», pone un folio con la meta-visión que representa ese quesito.

El coach primero hará una ronda en la que todo el equipo a la vez explorará cada una de las metavisiones. Además, irá explicando al equipo las características de cada una si alguien pregunta. Por ejemplo: «La metavisión proceso nos habla de focalizarnos en el “cómo” hacemos las cosas, más que en los resultados, confiando en que una cosa bien hecha a largo plazo dará buenos resultados, también nos invita a disfrutar del presente, a vivir el proceso».

Posteriormente, cada persona elegirá la metavisión actual en la que cree que está situado, teniendo el tiempo suficiente para reflexionar sobre ella, ver los pros y los contras y lo que se podría estar perdiendo por estar anclado a esta.



Ejemplo de una rueda con 6 metavisiones para explorar un tema El coach debe diseñar su propia rueda pensando en el equipo que acompaña

El siguiente paso es que cada miembro del equipo elija una metavisión desde la que cree que podrá encontrar mayores opciones para afrontar mejor el tema.

Una vez explorada también esta perspectiva, cada persona puede decir en voz alta al grupo sus conclusiones empezando con un «Me doy cuenta de...». Por ejemplo:

«**Me doy cuenta de** que he estado mucho tiempo en la meta-visión “Resultados”, y que eso ha hecho que en ocasiones parezca algo frío como me habéis llegado a decir algunos. Creo que me vendría bien ahora la metavisión “Corazón”, que para mí quiere decir prestar más atención a cada uno de vosotros y estar más accesible y cercano».

Un buen final para esta dinámica es que cada persona con una pareja o en un trío

tenga una conversación focalizada en la acción, en qué cosas podría hacer concretamente para afrontar este tema desde la metavisión que ha elegido.

Las 5 Dimensiones culturales de Geert Hofstede

A medida que la globalización es un hecho, los equipos multiculturales son más comunes. Es fácil encontrar empresas en las que conviven más de cincuenta nacionalidades y culturas distintas. Por este motivo, la sensibilización respecto a la diversidad es un tema tan importante cuando trabajamos con equipos integrados por distintas culturas, o que interaccionan con otras culturas.

Geert Hofstede es un influyente antropólogo y escritor holandés en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones y equipos. El trabajo de Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado Modelo de las 5 Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo.

1. Distancia al poder
2. Individualismo - Colectivismo
3. Masculinidad - Femenidad
4. Evasión de la incertidumbre
5. Orientación a largo plazo

Estas cinco dimensiones nos sirven para estudiar y comprender cada una de las culturas a nivel mundial, de forma que podamos entender mejor los rasgos culturales que predominan en unas u otras zonas del mundo y de esta forma adaptarnos.

Hofstede (1980), nos proporciona datos y puntuaciones concretas de cada una de las culturas en las cinco dimensiones. Lo que hace que podamos tener una idea concreta de cómo es cada cultura y las diferencias que pueden existir con la nuestra.

1. Distancia al poder (Power Distance. PDI)

El grado en que hay más desigualdad, en el que hay mayores niveles jerárquicos, es también el grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder está distribuido de forma desigual.

El ejemplo más clásico pueden ser ciertos países orientales (p. ej., India) en los que a los profesores o superiores se les tiene tanto respeto que, cuando entran en una sala o clase, los demás se levantan en señal de respeto.

Una puntuación alta sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán

mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.

2. Individualismo (Individualism. IDV)

Individualismo: Las personas tienen cuidado de sí mismas. En culturas individualistas te identificas primero contigo mismo, la tarea de la educación es precisamente encontrarte a ti mismo y sostenerte sobre tus propios pies, sin ser dependiente del grupo al que perteneces. Ejemplos: EEUU, Canadá, Australia.

Colectivismo: Las personas pertenecen a grupos, clanes, organizaciones, familias, que tienen cuidado de ellos y a los que ellos deben lealtad. En primer lugar tienes lealtad y te identificas con el grupo, y luego estás tú.

El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. Los Estados Unidos son la sociedad más individualista.

3. Masculinidad - Femenidad (Masculinity. MAS)

Hay muchas diferencias entre la forma en la que se deben comportar unas personas u otras dependiendo de su sexo. En algunas culturas, un niño no puede llorar o una niña no puede pelear. Esta dimensión marca las diferencias entre los dos sexos en esa cultura. En algunas culturas los hombres trabajan y las mujeres hacen las tareas de la casa.

En las culturas femeninas, los valores más importantes de la sociedad son el cuidado por la calidad de vida y por los demás. En las culturas masculinas, los valores más importantes son el logro y el éxito.

Se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. Valores masculinos incluyen la competitividad, asertividad, ambición y la acumulación de riqueza y posesiones materiales. En una cultura masculina, la mayoría de la gente cree que sólo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar muy duro ni estudiar si no quieren. En una cultura femenina hay más casos de mujeres en carreras tradicionalmente ocupadas por los hombres (por ejemplo las ingenierías) que en una cultura masculina. Japón es considerado por Hofstede como la cultura más «masculina», y Suecia como la más «femenina».

4. Evasión de la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance UAI)

Tiene que ver con cómo afrontamos la inseguridad del futuro. Hay muchas personas que están cómodas en situaciones desconocidas, cuando van a otro país por ejemplo. Sin embargo, muchas personas se sienten muy incómodas cuando las cosas son desconocidas.

Esta dimensión marca el grado en que las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre y tratan de evitarla.

Refleja el grado en el que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntuación en esta escala evitan tomar riesgos. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en esta categoría.

5. Orientación a Largo Plazo (Long Term Pragmatic. LTP)

En qué grado una cultura se orienta al largo plazo o al corto plazo. Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

Las culturas con una puntuación alta fomentan la visión a largo plazo para conseguir futuras recompensas, ahorrar, resistir, y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Las culturas con una baja puntuación fomentan lo relacionado con el pasado y el presente, orgullo nacional, respeto por la tradición.

Cuando uno empieza una carrera universitaria puede estar mirando al final de su vida o tan sólo a un siguiente paso. EEUU es un país con una baja orientación al largo plazo, mientras que Hong Kong tiene una alta puntuación en esta dimensión.

Aunque no es el cometido del libro dar datos concretos sobre cada cultura, a través de la red es sencillo acceder a estas tablas en las que se aprecian datos concretos de cada dimensión para cada país. Hay datos esclarecedores por ejemplo, el grado de individualidad en EEUU es 91, mientras que en Tailandia es 20. Es decir, Tailandia es una sociedad mucho más colectivista. Te invitamos a explorar estas tablas más detenidamente y sacar tus propias conclusiones, para así también enriquecer tu conocimiento sobre otras culturas al desarrollar a un equipo.

Profundizando en el aprendizaje

1. ¿Qué sería importante «normalizar» con un equipo antes de empezar a trabajar con visiones?
2. ¿En qué ocasiones una dinámica como «una visión común» podría ayudar a un equipo del que formes / hayas formado parte?
3. ¿Qué metavisiones incluirías, además de las nombradas, en una rueda propia de metavisiones?

Roles que adoptamos en los equipos

*La unidad es la variedad y la variedad en la unidad es la ley suprema
del universo*

ISAAC NEWTON

Había una vez un empresa del sector servicios. Una empresa con una plantilla de más de mil personas. Y como las grandes empresas, disponía de un director de Recursos Humanos, de un responsable de Relaciones Laborales y de un Comité de Empresa.

Esta empresa se encontraba en pleno proceso de negociación de su propio convenio colectivo. La negociación no era para nada fluida y no avanzaba prácticamente nada en acordar alguno de los puntos de la plataforma.

De hecho, nunca había sido nada fácil el proceso de negociación laboral en esa compañía. Era muy complejo. Y había habido distintos directores de Recursos Humanos, distintos responsables de Relaciones Laborales e inclusive distintos Comités de Empresa con sus correspondientes distintos presidentes. Pero ni así. No era nada fácil.

Y como gran empresa, siempre contaban con la presencia de responsables sindicales de la zona para poder facilitar la labor sindical, así como con la presencia de abogados de los mejores bufetes para dar soporte a la parte empresarial. Pero ni así. No era nada fácil.

Y es curioso pero siempre se daba la misma situación. Los representantes de la empresa siempre se fustigaban por la mala suerte de tener los interlocutores poco comprensivos que tenían en el otro lado de la mesa negociadora. Y del mismo modo, los representantes sindicales se desmoralizaban al ver a unos representantes de la Dirección de la empresa tan inflexibles.

En una ocasión el director de Recursos Humanos y el Responsable de Relaciones Laborales comentaron la mala suerte que tenían al tener que negociar especialmente con una persona del Comité. Esa persona, a ojos de ambos, era una persona poco constructiva y que se negaba a toda propuesta que se dirigía al comité.

Un día esta persona decidió abandonar sus responsabilidades dentro del Comité ya que fue promocionada profesionalmente a un puesto superior en otro centro de trabajo. Ese día los representantes de la empresa pensaron que a partir de ese momento las reuniones dentro del comité serían más ágiles y se llegaría a acuerdos más fácilmente.

Nada más alejado de la realidad.

Después de marcharse esta persona del Comité, otro miembro del mismo, hasta entonces menos participativo, adoptó una actitud más vehemente y participativa

cuestionando con gran determinación todas las propuestas que la Dirección emitía. Los representantes de la empresa, desilusionados por haber cantado victoria antes de tiempo, se dieron cuenta que todo seguía igual.

Los roles dentro de un equipo

Muy a menudo pensamos que la forma en la que nos «comportamos» en un equipo es exclusivamente consecuencia de nuestra personalidad, de nuestros genes. En parte sí, pero sólo en parte, ya que podemos encontrar otras razones para explicar tales actitudes.

Para ello, piensa, lector, en tu propia vida y cómo te comportas en los distintos sistemas con los que te relacionas. Haciendo uso de tu memoria, recuerda distintos momentos de tu vida, con distintos grupos de personas. Seguramente verás transcurrir muchas escenas, unas en las que eres una persona conciliadora, otras en las que eres la persona que pone «peros» a todo, otras en las que eres un aventurero infatigable, en otras un líder carismático, en otras una persona temerosa y cauta..., no te costará ver como tu personaje va actuando de forma distinta en función de en qué entornos te encuentres o con qué personas te comuniques.

Lo cierto es que si muchas personas que te conocen miraran por un agujerito se sorprenderían al ver tal cantidad de registros en ti. De esta manera podemos acordar que, aunque nuestra forma de ser tenga mucho peso, el sistema en el que estamos determina el rol que adoptamos.

Aunque creamos ser de una forma determinada, los sistemas de los que formamos parte condicionan en buena medida los roles que adoptamos.

Y utilizamos un rol y no otro porque precisamente es la mejor contribución que nuestra naturaleza o energía nos permite realizar en ese momento y que el sistema necesita. Si el sistema no lo necesita, posiblemente acabaremos no haciéndolo o, en algunos casos, apartándonos del propio sistema.

Habilidad del Coach

Devolver al sistema lo que es del sistema

El coach o líder de equipo debe tener muy presente que las actitudes o comportamientos de los integrantes del mismo son fruto de las necesidades actuales del sistema.

Para ello estarán alertas de ver qué es lo que el sistema o equipo está demandando y por consiguiente qué es lo que tratan de hacer sus integrantes. Por ejemplo, si una persona realiza muchas acciones intentando buscar la armonía y la

cohesión entre los miembros, el coach va a desvincular esa actuación del individuo en cuestión, y la va a «devolver» al sistema para reflexionar acerca de la necesidad que se intenta cubrir con esta acción.

Roles externos y roles internos

Es realmente importante que el coach o líder de equipos instruya a sus integrantes en la distinción de roles. Para ello la primera distinción importante es la de diferenciar entre roles externos y roles internos. Los primeros son los que son «públicos» fuera del sistema en cuestión. De esta manera, y sin conocer la dinámica del equipo, podemos saber quién es el responsable de marketing, quién el de ventas, el financiero, etc.

Los segundos son los «privados» y que normalmente conocen las personas que conviven en el día a día del sistema o equipo. De esta manera podemos ver, por ejemplo, quiénes son los que tiran más del carro, a los que les gusta relacionarse con los demás, o a los que les gusta pensar cómo hay que hacer las cosas.

Como hemos comentado previamente, el investigador británico Meredith Belbin saltó a la fama por sus investigaciones sobre los equipos de alto rendimiento. En sus estudios llegó a la conclusión de que un equipo de gran impacto debía disponer de la energía de 9 roles en concreto.

Esto no significa que se necesitan como mínimo nueve personas para formar un buen equipo y que cada una de ellas tenga un rol interno específico. Todas las personas podemos contribuir de forma natural con varios roles, si bien con algunos tenemos más impacto en el equipo que con otros.

Belbin dividía los roles internos necesarios en tres grandes grupos: Roles Mentales, Roles de Acción y Roles Sociales. Cada uno de los 9 roles hace aportaciones valiosas al equipo y también puede tener ciertas debilidades. Poniendo el acento en que en el equilibrio suele estar la virtud, si un equipo tiene muchos roles mentales y ninguno social, seguramente serán expertos en lo que hacen, pero el clima reinante en el mismo no será el más deseable. Asimismo, si el equipo tiene bastantes roles sociales y pocos de acción, habrá muy buen clima, y sin embargo, los proyectos no saldrán a tiempo, se notará una falta de orientación a resultados.

Roles Mentales

- **Cerebro.** Es la principal fuente de ideas e innovación para el equipo.
- **Especialista.** Es quien aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo.
- **Monitor evaluador.** Es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo, y evalúa su viabilidad para los proyectos fijados.

Roles de Acción

- **Impulsor.** Es quien estimula y fuerza al equipo hacia la acción.
- **Implementador.** Es la principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo.
- **Finalizador.** Es el rol a través del cual se realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo.

Roles Sociales

- **Cohesionador.** Es el rol que fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo.
- **Investigador de recursos.** Es quien explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles para el equipo.
- **Coordinador.** Es quien organiza, motiva y controla las actividades del equipo, logrando metas comunes en base a un trabajo compartido, solitario e interdependiente.

Más allá de esta clasificación, nos interesa sobre todo el hecho de tomar conciencia de que todos ofrecemos una contribución particular a nuestro equipo en función de lo que éste nos demanda en un momento específico.

Dicho de otra manera, el equipo hace que emerjan de nosotros cualidades distintas en cada momento, para su beneficio propio.

Como comentábamos con anterioridad, el rol interno lo determina el sistema y no el rol externo. Es decir, el Responsable o Líder del equipo (rol externo) no tiene que ser necesariamente el que asuma mejor el papel de coordinador (rol interno). De hecho, puede haber otros miembros del equipo cuya contribución coordinadora sea mucho mejor y más determinante para el mismo.

Este es un punto vital para la dinámica de un equipo. Es importante que los integrantes del mismo tomen conciencia de este hecho y se sientan libres de realizar sus mejores contribuciones en el equipo.

Los equipos que se estancan en su desempeño son aquellos que asignan de forma limitante los roles internos a los roles externos de sus miembros. Y haciendo esto se olvidan de explotar el rol creativo de alguien que no está en un área creativa, o de aprovechar las habilidades en cohesionar o coordinar de alguien que no tiene equipo a cargo.

El rol fantasma

Aparte de la distinción entre roles internos y externos también es muy necesario que el coach de equipos sea muy sensible a lo que en coaching de equipos denominamos Rol Fantasma o *Time Spirit*.

Esto se produce cuando en el sistema percibimos la presencia de un rol que tiene influencia en el mismo pero que no está presente físicamente a través de alguno de sus integrantes.

Ocurre esto cuando por ejemplo se realiza un proceso de coaching de equipos sin la presencia de su responsable o de alguno de sus miembros, o cuando algún integrante abandona la organización y, sin embargo, sigue presente en el equipo en forma de algunas voces. En estos casos el peso del que no está, es percibido por el sistema y condiciona su evolución, ya que la voz de aquel está de alguna manera presente pero no se escucha de forma adecuada.

Habilidad del coach

Dar voz a la voz ausente

En estos casos, el coach de equipos aparca momentáneamente su labor de facilitador para asumir dicho rol que no está siendo expresado por ninguna voz. De esta manera, el coach avisa al sistema de que asume por un momento ese rol que quiere manifestar su verdad.

Una vez hecho esto, el coach avisa al sistema de que abandona el rol fantasma para volver a su papel de facilitador, y se centra en el impacto que ese rol ha causado en el sistema.

Cuando nos cansamos del rol

A veces una persona se cansa de tener siempre el mismo rol. Hablamos de náusea de rol cuando la manifestación del mismo es vivida de forma excesiva por la persona que lo está asumiendo dentro del sistema. En este caso decimos que la persona está siendo prisionera del mismo y le genera un derroche de energía superior al que quiere aportar.

En este caso el coach verbaliza dicha situación instando al sistema a que reflexione sobre la misma.

Bocados de Realidad

Trabajando con un equipo directivo de una empresa tecnológica, se dejaban ver dos grupos de personas. Unos eran más atrevidos y valientes, más deseosos de embarcarse en nuevos retos continuamente, pese a la incertidumbre que eso suponía.

Por el contrario, otros mostraban algo más de conservadurismo, querían asegurarse de hacerlo todo con muy buena calidad al ritmo adecuado. No querían correr riesgos innecesarios ni ir a una velocidad mayor de la que consideraban razonable.

Lo cierto es que esto se notaba en las sesiones de coaching de equipos. Pocas veces estaban de acuerdo, y normalmente los más conservadores criticaban las ideas del resto.

En una sesión de coaching individual este tema salió a relucir a través de una de las personas del grupo más conservador, «es que ya estoy cansando de tener que ser yo el que critique todo...».

Sin duda esta persona estaba cansada del rol que internamente ejercía.

Dinámica de grupo

Título: Sacando los roles a relucir

Objetivos:

- Que salga a la luz el rol interno de cada persona.
- Favorecer la expresión y el intercambio en el equipo.

Duración: 60-90 minutos.

Materiales: Pegatinas y folios.

Forma de proceder:

Como sabemos, un proceso de desarrollo individual o de equipo requiere de una importante dosis de autoconocimiento. Es cuando nos miramos al espejo, para ver cómo somos, cuando empezamos a entender por qué hacemos lo que hacemos y cuál es el impacto que tenemos en los demás.

En el caso de los roles dentro del equipo esto es fundamental. Muchas veces creemos que estamos aportando al equipo un valor determinado cuando en realidad lo que el equipo aprecia más de nosotros es algo distinto. Para ello proponemos la siguiente práctica: Partiremos de una clasificación de roles internos que puede ser la de Belbin o cualquier otra, añadiendo alguno más si el equipo lo considera necesario.

Cada miembro del equipo dispondrá de unas tarjetas con la identificación de cada rol. Si el equipo ha acordado nueve roles internos, cada integrante del mismo va a disponer de nueve tarjetas con la inscripción de cada rol.

Los miembros del equipo se sentarán en forma de semicírculo, dejando una silla sola enfrente. En esa silla se van a sentar todas y cada uno de las personas del equipo, una tras otra. Cada vez que se siente alguien, el resto de miembros del equipo van a levantar con el brazo la tarjeta con el rol con el que creen que esa persona contribuye más al equipo.

Para dar más riqueza a la práctica, y ya que las personas asumimos varios roles en un sistema, se permitirá que levanten al mismo tiempo dos tarjetas con ambos brazos

indicando las dos contribuciones más relevantes de la persona en cuestión. Además, entre todos irá rotando la figura de secretario, que será una persona que anotará en una hoja los resultados de cada evaluado para posteriormente entregársela.

En cada caso se realizará un recuento de roles y se plasmará en el pepelógrafo el mapa global de roles internos del equipo, para realizar un trabajo posterior de reflexión común.

Dinámica de grupo

Título: Pruébate otro rol

Objetivos:

- Favorecer la expresión de roles distintos a aquellos con los que actúas normalmente.
- Aprender que las personas y el rol no estamos unidos, que podemos desapegarnos de estos.

Duración: 60-90 minutos.

Materiales: Ninguno.

Forma de proceder:

Una vez que en un equipo cada miembro tenemos identificados los roles que habitualmente ejercemos, vamos a descubrir mediante esta dinámica la riqueza que existe en otros roles que habitualmente no nos probamos.

El coach dirá que el equipo va a mantener una reunión sobre un tema que el equipo quiera tener en ese momento (se pide que en la medida de lo posible sea un tema real, sobre el que podrían mantener una reunión)

Cada persona deberá tener tres roles:

- Su rol predominante: Por ejemplo «Orientado a Resultados».
- El rol más contrario al predominante: «Osito de peluche».
- Un rol que le gustaría explorar: «El creativo loco».

En este sentido, también es de mucha utilidad jugar con los arquetipos, como puedan ser el loco, el mago, el artesano, el guerrero, la bruja, la madre, el niño... y otros.

La reunión tendrá tres etapas. En ellas el equipo debatirá para ponerse más o menos de acuerdo sobre el tema que han elegido:

Etapas 1. Dura 10 minutos. Cada uno ejerce su rol predominante.

Etapas 2. Dura 20 minutos. Cada uno ejerce el más opuesto al anterior.

Etapas 3. Dura 20 minutos. Cada uno ejerce el rol que le gustaría explorar.

Debe quedar claro en la reunión que cada persona debe acentuar el rol al 100 %. Si

estás haciendo de creativo loco, tendrás una idea después de otra, sin concretar nada. Si haces de osito de peluche, no pararás de cuidar, mimar y dar abrazos a tus compañeros.

Después de la dinámica, se ponen en común todos los aprendizajes. Se pueden utilizar las siguientes preguntas para dinamizar:

- «¿Cómo te has sentido al ejercer tu rol predominante?».
- «¿Qué ha ocurrido cuándo has ejercido el contrario?».
- «¿Qué diferencias has notado?».
- «¿Qué podrías incorporar de ese rol a tu día a día?».
- «¿Qué has aprendido del rol que has elegido explorar?».
- «¿En qué medida enriquecería tu aportación al equipo?».

Finalmente se acaba con una sesión conjunta en la que el mensaje es común: «Me doy cuenta de que...». En este sentido será fácil encontrar en el equipo expresiones como:

«Me doy cuenta de que puedo aportar más creatividad de la que habitualmente apporto».

«Me doy cuenta de que estoy cansado de tanta orientación a resultados».

«Me doy cuenta de que me vendría bien un poco más de relación con los demás».

...

Profundizando en el aprendizaje

Piensa en al menos dos equipos o sistemas en los cuales tu seas un integrante. Puede ser del ámbito personal o profesional. Para ellos sería interesante que el sistema tenga como mínimo cuatro miembros.

Una vez identificados, piensa en los roles internos que cada uno de los miembros asumen en el sistema, incluyéndote a ti mismo. Posteriormente, y aquí viene la parte más jugosa, analiza qué rol interno le falta o necesita actualmente el sistema para llegar a desarrollarse de forma más plena. Dicho de otra manera, identifica cuál es la contribución que el sistema está reclamando ver más presente.

Por otro lado, también puede ocurrir que el sistema se esté paralizando o limitando su desarrollo por el hecho de que existan demasiados integrantes realizando la misma contribución al mismo tiempo. Esto pasa por ejemplo cuando en un equipo hay muchas personas que están asumiendo el rol coordinador, o cuando hay muchos roles creativos.

El último paso será pues identificar una solución al respecto. Esto puede pasar por integrar a alguna persona más al equipo con el rol requerido (si esto es posible) o por que alguien del equipo asuma (o disminuya) el rol que falta o que sobra.

Obviamente, el que se responsabilice de potenciar un nuevo rol, que no aporta actualmente, será el que tenga más cualidades para potenciarlo con éxito. Y al que se le pida disminuir alguno de sus roles, será porque otros contribuyen mayormente con el

mismo rol.

Nombre del Equipo o Sistema	Integrantes que lo forman	Rol Predominante 1	Rol Predominante 2	¿Qué roles faltan y cuáles podrían sobrar?	Soluciones propuestas (quién asume/ disminuye su rol)

Cofacilitación y logística

*Cualquier poder, si no se basa
en la unión, es débil*

JEAN DE LA FONTAINE

Es posible que al lector le sean útiles algunos consejos sobre la parte más mecánica del proceso de coaching de equipos. Parece lógico pensar que en un proceso de este tipo, al igual que en un proceso de coaching individual, tiene que haber unas características determinadas, y hay una forma más o menos común de hacerlo, aunque quizás no sea la mejor, pero sí seguramente la más extendida.

Cuando nos referimos a la cofacilitación estamos hablando de la importancia de que dos o más coaches trabajen como un potente equipo al servicio de otro todavía más grande. Son muchas las ocasiones en las que el coaching de equipos es más recomendable realizarlo en compañía de otro coach y no en solitario.

La logística nos aportará, por su parte, la estructura y organización que el proceso requiere para llevarlo a cabo. Es el cómo, cuándo, dónde se va a realizar este programa de desarrollo sistémico.

La cofacilitación

Como hemos visto y experimentado a estas alturas, existen sistemas de varios tamaños y naturalezas. En los casos en los que el equipo esté constituido por un número inferior a las 10 personas, un solo coach podría asumir la facilitación del proceso en solitario, sin muchas dificultades.

A partir de esa cifra, es conveniente que sean dos coaches los que faciliten el proceso. Un proceso de coaching requiere muchísima energía. De hecho, a diferencia de una actividad formativa, el flujo de los acontecimientos de la sesión los determina el propio sistema. De ahí que, aunque pueda existir un previo programa o contenido de la sesión, las actividades que se van a acabar realizando van a depender de las necesidades del momento del equipo.

Esto también dependerá del tipo de coach y el tipo de métodos que este utilice. Hay algunos procesos más vivenciales que requieren al menos la energía de dos coaches, y

sin embargo, en algunas dinámicas más reflexivas, un solo coach puede coordinarlas hasta un número considerablemente mayor. No estamos hablando de nada que sea obligatorio, sino más bien de una recomendación para que el equipo saque el máximo partido del proceso.

Decimos esto porque, como hemos comentado, es necesario tener la capacidad como coaches de «leer» el clima emocional del sistema. Lo que está intentando pasar en el equipo. Lo que el sistema necesita expresar o hacer. Cuando los sistemas son muy numerosos, esto se vuelve muy complejo, ya que existen muchas voces por ser escuchadas, distintos subgrupos, muchos roles que desean actuar. En definitiva, puede existir mucho «ruido» en el sistema y un solo coach no puede escucharlo todo.

La cofacilitación permite que mientras un coach está «leyendo» el sistema y «sosteniendo» el ruido, el otro está interviniendo invitando a las voces a expresarse o sugiriendo alguna acción. Y los mismos coaches van intercambiando sus roles durante la intervención para poder equilibrar su impacto e influencia en el sistema.

Nos gusta decir que un coach es como una esponja que está recibiendo y canalizando cargas emocionales intensas que provienen de sus clientes (individuos o equipos). En los casos de Coaching de equipos, la energía a transformar puede llegar a ser de un nivel tan alto que requiera de una enorme autogestión por parte de los coaches presentes. Es en esos momentos cuando la cofacilitación aparece como la gran solución ya que permite ir equilibrando el flujo emocional de la sesión.

Cuando optamos por la cofacilitación nos gusta decir también que el «sistema de coaches» es el verdadero coach de ese equipo, y no los dos coaches que lo forman. De esta manera, los dos coaches constituyen un «todo» indivisible desde el que emana la capacidad y la responsabilidad de facilitar el proceso. Cuando esto pasa, es irrelevante quién de los dos hace qué, ninguno de los dos habla desde la primera persona, la comunicación entre ambos es inclusiva.

En estos momentos el equipo percibe en el tándem de coaches una unión muy bien engrasada que les acompaña durante todo el proceso. Esto les da mucha seguridad como equipo, tiene la sensación de que «están en buenas manos».

Los coaches que cofacilitan tienen que estar en profunda sintonía y trabajar juntos desde la confianza el uno en el otro. Todos hemos sido testigos muchas veces de parejas de enamorados, o de amigos, o de hermanos o inclusive de compañeros de trabajo cuya sintonía es enorme. Decimos que son tal para cual, son simplemente uno. De esto precisamente hablamos cuando nos referimos a la cofacilitación.

Indudablemente, pues, para que exista una eficiente cofacilitación tiene que existir una alta conexión entre los dos coaches. Tiene que existir una sintonía, química, *feeling*, entre los dos. Si esto no se produce, el coaching no podrá llegar a ser de alto impacto.

El camino para llegar a este punto es largo. De hecho es necesario bailar con muchas parejas para saber cuál es la ideal. E inclusive con la pareja ideal, la pareja con la que decido ir a todos los bailes, es necesario establecer una continua alianza y compromiso mutuo para conseguir que el baile sea cada vez más fácil, natural y divertido.

El coach acostumbrado a coliderar procesos de coaching debe ser una persona con

una serie de hábitos adquiridos que hacen que su «vida de pareja» con el otro coach sea plena y rica. Porque sólo cuando es rica y plena puede ser altamente resonante para el sistema que acompaña.

Estas son algunas de las habilidades para cofacilitar:

- Uso extraordinario de la mirada (con el otro coach) para lanzar y recoger el testigo durante la comunicación.
- Construir desde el otro, allí donde el otro lo ha dejado.
- Asentimiento corporal y verbal de las intervenciones del otro.
- Interpretar/dramatizar roles con el otro coach para mostrar/impactar en el equipo.
- Estar atento para rescatar o pedir auxilio al otro coach cuando se requiere.
- Querer hacer que el otro coach dé lo máximo durante su facilitación.
- Pedir y dar continuo feedback después de cada sesión para celebrar lo que ha ido bien y para mejorar lo que podía haber ido mejor.

La logística

Esta parte dependerá en parte de la cultura del equipo u organización, pero en cualquier caso es interesante resaltar algunas indicaciones a considerar.

La primera tiene que ver con la duración de un proceso de coaching. Recomendamos que el proceso sea de, mínimo, seis sesiones. Nuestro número de sesiones ideal para un proceso sería de 10-12 sesiones.

Respecto a la duración de cada sesión, nuestra recomendación es hacer sesiones de entre una hora y media y tres horas. Cuanto más grande sea el sistema, más tiempo se requerirá para las sesiones, ya que deberemos escuchar más voces, asistiremos a más conflictos, habrá más necesidades que abordar, etcétera.

Se trata, en definitiva, de buscar un equilibrio en la energía del equipo durante su proceso de desarrollo. A veces, cuando las sesiones son de mayor duración de la conveniente se pierde el foco y la dispersión en el equipo aumenta considerablemente. Aunque hay equipos que pueden requerir de una actividad más pausada y metódica y otros quizás con noventa intensos minutos tienen suficiente. Una vez más, es el coach el que se adapta al equipo, para ponerse a su servicio.

A veces, es muy recomendable empezar el proceso con un retiro de un día y medio, fuera de las instalaciones de la empresa, para realizar un inicio que permita combinar las fases de diagnóstico, compromiso y alianza, con la de trabajar los fundamentos de la confianza en el equipo.

Una empresa de base tecnológica contrató con uno de nosotros un proceso de coaching de equipos para seis personas que formaban parte de un equipo que tendría que innovar en el modelo de negocio de la empresa. Se realizaron 9 sesiones de dos horas.

La profesionalidad de este equipo era alta, así como su orientación a la acción. Después de la dinámica principal de cada sesión, repasábamos tareas a realizar individual y colectivamente, realizábamos un plan de acción para el cambio y todos se comprometían a su cumplimiento.

Otra empresa del sector alimenticio contrató un proceso de coaching de equipos para el equipo directivo, para un total de diez directivos. En este caso se realizaron 7 sesiones de tres horas.

Con este equipo aprovechamos para, al principio de cada sesión, que el equipo repasara en profundidad cada una de las tareas a las que cada uno se había comprometido. Posteriormente hacíamos una dinámica principal en el día según las necesidades del equipo en ese momento y finalmente hacíamos de nuevo un plan de acción individual y grupal hasta la siguiente sesión.

Cada equipo tiene un tempo y unas necesidades.

El tiempo ideal entre sesiones es de tres semanas, en algunas ocasiones puede ser de dos, y en otras de cuatro. Si fueran más lejanas, dispersarían la energía del proceso y el compromiso. Menos tiempo entre sesiones puede hacer que el sistema no tenga tiempo de respirar y poner en marcha aquellos compromisos que ha acordado.

En cuanto al lugar donde se realizarán las sesiones, nuestra sugerencia es la de optar por realizarlas fuera del centro de trabajo habitual del equipo, aunque existen empresas en las que es muy fácil trabajar por lo espaciales que son las salas de formación o reuniones.

Cuando salimos de la empresa, conseguimos crear un entorno más neutro que haga posible abordar los asuntos del sistema desde otro espíritu y perspectiva. También esto nos invita a desconectar de las tareas habituales. Haciendo esto evitaremos interrupciones durante las sesiones, así como demoras en las pausas. Aun así, la realidad nos demuestra que los dos enfoques son válidos, siempre que aseguremos los pilares fundamentales del proceso: confianza, confidencialidad, comodidad para la introspección y para el trabajo en equipo.

Un gran reto por delante

*No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que
podamos resolver por nosotros mismos*

LYNDON JOHNSON

Hasta aquí hemos intentado plasmar nuestro conocimiento y experiencia en el campo del coaching de equipos. Esperamos sinceramente que te haya sido de utilidad en tu día a día profesional y, por qué no, también en tu ámbito personal.

El mundo del desarrollo de personas y de equipos es toda una aventura que tiene, como toda disciplina, sus altos y sus bajos, sus gratificaciones y sus sacrificios, sus apasionados partidarios y sus constantes detractores. Existe espacio para todo y para todos. Porque todo tiene su parte de verdad. Y todo está bien, y mal..., recuerda: ¿Quién sabe lo que es bueno y lo que es malo?

El mundo que vivimos, en constante evolución, requiere más que nunca de las empresas una urgente capacidad de adaptación. Los equipos son, en muchas ocasiones multidisciplinares, se forman y se deshacen más a menudo, incluyen y excluyen a personas más rápido de lo que hasta ahora estábamos acostumbrados.

Pero son los equipos los que consiguen los resultados. Dice el proverbio: «Si quieres llegar rápido ve solo, pero si quieres llegar lejos ve en equipo». Por este motivo, todo aquello que promueva el desarrollo de un equipo es hoy en día algo necesario en las organizaciones, porque sus resultados dependen del alto rendimiento del equipo, aquel determinado por una clara cohesión, orientación a resultados, flexibilidad y capacidad de gestionar el cambio y la incertidumbre.

A día de hoy, la mayoría de empresas están concienciadas de su labor como plataformas de desarrollo de todos sus miembros y equipos, lo que influye beneficiosamente en todos los que las forman, empleados, accionistas, clientes y la sociedad en general. El coaching de equipos es la herramienta que mediante la adecuada aplicación consigue resultados extraordinarios, en el nivel de conciencia, la madurez, la orientación al logro y la responsabilidad de todos los miembros de un equipo, cualidades tan necesarias para tener éxito hoy en día.

Recordando algunas palabras con las que empezamos el libro, apelaremos a nuestra capacidad de creer y de soñar. Sabedores de que el mundo es un lugar fascinante, de que como individuos somos importantes, pero como equipo somos invencibles. Y es ese gran potencial latente el que hace únicos a los equipos, el que da alas a las personas que los

forman y les permite volar para alcanzar nuevos horizontes.

Nuestro más sincero y humilde deseo, como escritores de este libro, es haber conseguido que como lector hayas aprendido conceptos prácticos, que hayas reflexionado sobre un tema que te ha interesado y que hayas descubierto algunas herramientas de utilidad para poner en práctica en tu día a día.

Aun así, esperamos no haber sido demasiado rígidos con los conceptos y con la metodología aquí explicada. Creemos que cada empresa, cada equipo y cada persona está preparada para un tipo de coaching de equipos diferente en cada momento de su historia. No hay una metodología buena, sino que todas tienen un equipo al que ayudar. Nuestra invitación, apreciado lector, es que construyas en base a lo que aquí has aprendido tu propio modelo, tu propia forma de hacer coaching de equipos. Que no será ni mejor ni peor, sino sencillamente diversa, y por tanto, digna de admiración y respeto.

Asimismo, esperamos que hayas sentido el deseo de hacer algo grande y distinto en relación a la excitante aventura de acompañar personas durante su desarrollo. Porque es realmente gratificante ser testigos privilegiados de cómo una persona, un equipo o una organización van siguiendo su camino para ir convirtiéndose en aquello que desean ser.

Gracias por hacerlo posible.

Nuestros mejores deseos,

CÉSAR PIQUERAS

ENRIC AROLA

Hojas resumen: Actitudes, Habilidades y Herramientas

Durante todo el libro habrás visto que hemos ido hablando de distintas actitudes del coach, habilidades del coach y dinámicas de grupo. Además, añadíamos otros puntos clave como eran las precauciones a tener en cuenta y los bocados de realidad, experiencias reales que nos han ocurrido y que como lector te podrían aportar valioso conocimiento.

En este último capítulo, a modo de anexo, nos gustaría hacer un breve resumen de las actitudes del coach, habilidades del coach y dinámicas de grupo que te hemos propuesto, a modo de caja de herramientas, para que la abras y eches mano de ella siempre que la necesites.

Habilidades del coach de equipos

1. Chequear

Como coaches de equipos debemos realizar «mediciones» de «dónde está» el equipo en su estado vital. Muchas veces los coaches se olvidan de descubrir «cómo se encuentra» el equipo en cada momento que se relacionan con él.

2. Educar

En muchas ocasiones, como coaches debemos trasladar información al equipo sobre un tema concreto relacionado con el proceso de coaching. Hay que educar por tanto sobre los procesos de cambio, los roles, la democracia profunda, la mentalidad de turista y otros tantos temas que se han ido viendo.

3. Subir el volumen

A veces, el coach debe subir el nivel de energía de un equipo. Siendo tan valiente como para crear un clima emocional que lo movilice del lugar en el que se encuentra.

4. Abanderar

El coach, como un buen acompañante, tendrá que saber sintonizar con cada una de las fases por las que pasa el equipo, y para ello tendrá que ser la persona que lleve la bandera del cambio, el abanderado de lo que se quiere en el equipo.

5. Alentar la implicación individual

Durante el proceso de coaching al equipo, el coach continuamente fomentará la corresponsabilidad entre todos los miembros del sistema. Para que un equipo se mueva para adelante, se necesitan movimientos individuales.

6. Provocar al sistema

A veces el coach asume el rol de provocador, que será el catalizador que saque al equipo de su estado de comodidad.

7. Traspasar la responsabilidad al equipo

El coach tiene la misión de acompañar al equipo al lugar donde éste desea ir, pero no ha de ser el que «hace los deberes». Para ello, transmitirá siempre la responsabilidad al equipo.

8. Democracia profunda (fomentar la participación de todos)

Todos los miembros del equipo, todas las voces del sistema deben ser escuchadas. El coach fomenta la participación e implicación de todos.

9. Articular lo que está pasando en el sistema

El coach de equipo no esconde lo que ve en el sistema. Lo comparte con el mismo haciendo de espejo. Pone al servicio de las personas del equipo la información de lo que está percibiendo. Y al hacerlo también relativiza. Nada es bueno o malo. Y a la vez todo está bien.

10. Normalizar

Tranquilizar al equipo en las situaciones que se requiera con el mensaje de que lo que les ocurre es normal. Que no son los primeros ni los últimos en pasar por ahí. Que es un paso necesario para conseguir avanzar.

11. Revelar las señales

Muchas veces el sistema que el coach tiene ante sí manifiesta de forma no verbal o verbaliza algo que se contradice con lo que se observa en él. El coach debe saber desvelar estas señales al equipo.

12. Sostener la incomodidad

Hay momentos ciertamente incómodos en el proceso de un equipo. Cuando un equipo se enfrenta a uno de los temas que disparan su energía, se encuentra necesitado de alguien que sostenga el espacio de incomodidad, mediante la presencia y la seguridad de que todo va a salir bien. En estos casos, el coach tendrá que sostener este espacio.

13. Devolver al sistema lo que es del sistema

Aunque en el sistema haya personas que hagan cosas determinadas, opiniones o voces

disonantes, el coach tendrá que despersonalizar esto y hacer que el equipo las vea como voces del sistema, sin atribuirles a una u otra persona.

14. Dar voz a la voz ausente

Trabajando con roles, el coach debe saber cuándo un rol fantasma está actuando en la sombra y por lo tanto ser capaz de dar voz al mismo. Asimismo puede ocurrir con voces que pertenecieron al sistema y el sistema no ha reconocido como propias, según la ley sistémica de pertenencia.

Actitudes del coach de equipos

1. Visión Sistémica

Cuando el coach tiene enfrente a un conjunto de personas que se relacionan entre sí, tiene que entender que un «nuevo ente» está frente a sí. Tiene que empezar a comprender que se trata de una nueva realidad con una energía propia.

2. Actitud aséptica (libre de juicios de valor)

Es clave que el coach se muestre totalmente al margen de esta valoración. En lo que llamamos una actitud aséptica, que es lo contrario de lo que haría un consultor: decir qué le pasa al equipo y qué es lo que necesita para «funcionar bien».

3. Respeto

El coach muestra un profundo respeto a cada aportación del equipo, a los acuerdos alcanzados y hacia el trabajo realizado. Un momento especial es la creación de la alianza del equipo, un momento que el coach debe tomar como si fuera el testigo de un ritual único y sagrado para los integrantes del mismo.

4. Dar ejemplo

El coach debe dar ejemplo mediante su actitud y comportamiento de lo que está predicando. Especialmente cuando el equipo o alguno de los miembros le pone contra las cuerdas.

Dinámicas de grupo

El anciano campesino

Para sensibilizar a un equipo sobre los procesos de cambio y sobre la bondad o maldad de todas las cosas que pueden ocurrir a un equipo.

Permitiendo la «expresión del equipo»

Para crear conciencia al equipo sobre su situación actual y poder ver cómo cada persona

afrenta la situación actual.

Sacando supuestos a la luz

Sacar a la luz todas las cosas que creemos que tienen que ser de una determinada manera y que nos impiden ver otras realidades.

La historia de esta situación

El objetivo es poner en común cómo cada miembro del equipo contaría una historia concreta sobre el equipo de forma metafórica, y le daría un final.

Modelo GROW para equipos

Encontrar un plan de acción para conseguir un objetivo

Dar y recibir

Que los integrantes del equipo tomen conciencia sobre la necesidad del equilibrio existente entre el dar y el recibir.

Representación geográfica del sistema

Que el equipo explore un tema y pueda ver la satisfacción de los miembros y del equipo en general con el mismo y que las personas puedan expresar sus opiniones sobre algo y cómo se sienten al respecto.

¿Qué quiere ver más de ti el sistema?

Para que el equipo se atreva a pedir a cada persona comportamientos y actitudes no mostradas y beneficiosas para el sistema.

¿Dónde estamos como equipo?

Que el equipo se autodiagnostique en lo relativo a dos variables clave, la productividad y la positividad.

Creación de una alianza del equipo

Clarificar expectativas, acuerdos y deseos del equipo. Sentar las bases para el trabajo futuro del equipo, especialmente en los momentos difíciles.

Democracia profunda

Poder expresar todas las voces de un equipo con respecto a un tema. Favorecer la expresión y la exposición al grupo. Disminuir ciertos tabúes en el equipo

La toxicidad en este equipo

Aumentar la conciencia del equipo respecto a su toxicidad, fomentando la expresión y el intercambio de material sensible en el equipo

Feedback individual

Fomentar el crecimiento del equipo en base a las percepciones de unos y otros sobre sus propios compañeros.

Quejémonos todos

Ventilar temas a los que el equipo es muy sensible y pueden hacerlo caer en una actitud victimista.

Apropiándose de mis cualidades negadas

Aumentar la autoconciencia de cada miembro del equipo. Favorecer la expresión y la exposición al grupo. Evitar la utilización de chivos expiatorios

Mi visión

Que un equipo pueda descubrir las distintas perspectivas y puntos de vista de sus miembros.

Una visión común sobre un tema

Encontrar una solución o una actitud ante un tema o situación dada. Desbloquear al equipo cuando parece atascado en una situación

Explorando metavisiones

Que cada asistente encuentre, mediante la exploración de las metavisiones una actitud o *mindset* ante un tema dado.

Sacando los roles a relucir

Favorecer que salga a la luz el rol interno de cada persona

Pruébate otro rol

Favorecer la expresión de roles distintos a aquellos con los que actúas normalmente. Además de aprender que las personas y el rol no estamos unidos, que podemos desapegarnos de estos.

Bibliografía recomendada

- Belbin, R. M. (1993), *Roles de Equipo en el Trabajo*, William Heinemann Ltd: Londres.
- Bertalanffy, L. (1968), *General System theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, revised edition 1976: Nueva York.
- Bion, W. R. (1961), *Group dynamics: a review. International Journal of Psycho-Analysis*, Reprinted in M. Klein, P. Heimann & R. Money-Kyrle: Londres.
- Brandler, R., y J. Grinder (1996), *La estructura de la Magia*, Cuatro Vientos: Chile.
- Foulkes, S.H. (1948), *Introduction to group-analytic psychotherapy: studies in the social integration of individual and groups*, Maresfield reprints: Londres.
- Goleman, D., R. Boyatzis, y A. McKee (2002), *El líder resonante (primal leadership)*, Harvard Business School Press.
- Gottman, J., y N. Silver (1999), *The seven principles for making marriage work*, Crown Publishers Imprint, Three Rivers Press: Nueva York.
- Hellinger, B. (2002), *El intercambio. Didáctica de constelaciones familiares*, Rigden Edit, S.L.: Barcelona.
- (2003). *Constelaciones familiares de despedida con descendientes de víctimas y autores* (C. Beaumont, Trans.), Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg.
- Hofstede, G. (1980), *Cultures and Organizations*, Software of the Mind, McGraw-Hill: Nueva York.
- Kaplan, R.S., y D.P. Norton (1996), *The Balance ScoreCard: Translating Strategy into action*, Harvard Business School Press: Boston.
- Lencioni, P. (2002), *Las cinco disfunciones de un equipo*, Ediciones Urano, S.A.: Barcelona.
- Mehrabian, A. (1981), *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, Belmont: Wadsworth.
- Mindell, A. (2002), *The deep democracy of open forums: practical steps to conflict prevention and resolution for the family, workplace, and world*, Charlottesville, VA: Hampton Roads.
- Senge, P.M. (1990), *La Quinta Disciplina*, Doubleday: EEUU.
- (1994), *La Quinta Disciplina: El arte y práctica de las Organizaciones que aprenden*, Doubleday: EEUU.

- Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, CA Jossey-Bass: San Francisco.
- Thornton, C. (2010), *Group and Team Coaching. The Essential Guide*, Routledge: Londres.
- Tuckman, B. W. (1979), *Evaluating Instructional Programs*, Allyn & Bacon: Boston.
- Vergheze, T. (2006), *The Invisible Elephant. Exploring Cultural Awareness*, Synergistic Press: Melbourne.
- Weber G. (1999), *Felicidad dual: Bert Hellinger y su psicoterapia sistémica*, Herder Editorial: Barcelona.
- Schein, E., (1985), *Organizational Culture & Leadership*. John Wiley & Sons: Nueva York.
- Lewin, K., y D. Cartwright, (1964), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper: Londres.

Índice

Información	3
Portadilla	4
Créditos	5
Referencias	6
Índice de capítulos	8
Dedicatoria	10
Prólogo	11
Bienvenida	13
1. Pasado, presente y futuro del coaching de equipos	18
2. Objetivo del coaching de equipos	23
3. Características de los equipos	31
4. El proceso de coaching de equipos	42
5. Ciclo de la experiencia	53
6. El equipo como sistema	62
7. Disfunciones de los equipos	72
8. Diagnóstico y evolución del equipo	79
9. El clima emocional	89
10. La alianza del equipo	94
11. Democracia profunda	101
12. Punto de inflexión	107
13. Procesos comunicativos	119
14. Las distintas visiones	131
15. Roles que adoptamos en los equipos	148
16. Cofacilitación y logística	157
17. Un gran reto por delante	161
18. Hojas resumen: Actitudes, Habilidades y Herramientas	163
Bibliografía recomendada	168