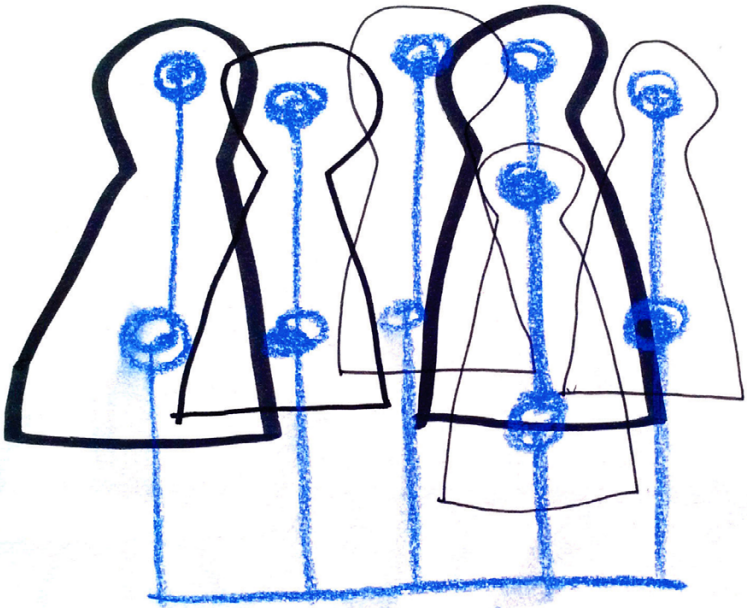
Coaching de equipos

Apuntes para una formación desde la práctica



Enrique Sacanell Berrueco
EMANA
ifh consulting
KORAPILATZEN Consultoría, formación y coaching Antolkuntza, prestakuntza eta coaching
Maru Sarasola COACHING & LEADERSHIP S.L.
vesper futurosdeseados

Coaching de Equipos.
Ane Agirre, Asier Gallastegi, Enrique Sacanell, Isabel Fernandez y Maru Sarasola

Ilustraciones: Asier Gallastegi

Diseño: vudumedia.com

CC BY SA

Introducción

Tienes en tus manos un texto sobre Coaching de Equipos. Es el resultado de la puesta en común del saber de cinco profesionales que nos dedicamos a la consultoría, la formación y el coaching. En el año 2012 fuimos convocados por María Carrascal y la Fundación EDE, para diseñar e impartir conjuntamente un programa sobre Coaching de Equipos. Desde entonces se han realizado varias ediciones del Programa, coordinadas por Emana, y en las que ya han participado decenas de personas.

En un momento del trayecto nos pareció interesante escribir parte de nuestro saber para complementar la bibliografía seleccionada. Es un texto escrito para los participantes en la formación, que ordena las principales ideas que tratamos de transmitir en el aula y en las prácticas en equipos reales, espacios éstos en los que priorizamos la vivencia y la reflexión sobre la experiencia. Queremos ofrecer una mirada compleja, poliédrica, práctica y sincera de lo que para nosotros es el Coaching de Equipos.

Es un documento escrito a varias manos. Sabíamos antes de comenzar que nos encontrábamos ante un reto complejo. Hoy confirmamos que hemos aprendido mucho en el camino sobre lo que significa abordar ciertas tareas en equipo. Nos declaramos aprendices.

Es una propuesta abierta. Son apuntes que queremos compartir, y que esperamos sirvan a quien lo lea como material para el aprendizaje y como catalizador de conversaciones profesionales, profundas y significativas. Y quizá también puedan ser el germen de nuevas publicaciones sobre esta materia, que a nosotros nos apasiona.

Ane Agirre Romarate
vespersolutions.com

Asier Gallastegi Fulaondo
korapilatzen.com

Enrique Sacanell Barrueco
sacanell.net

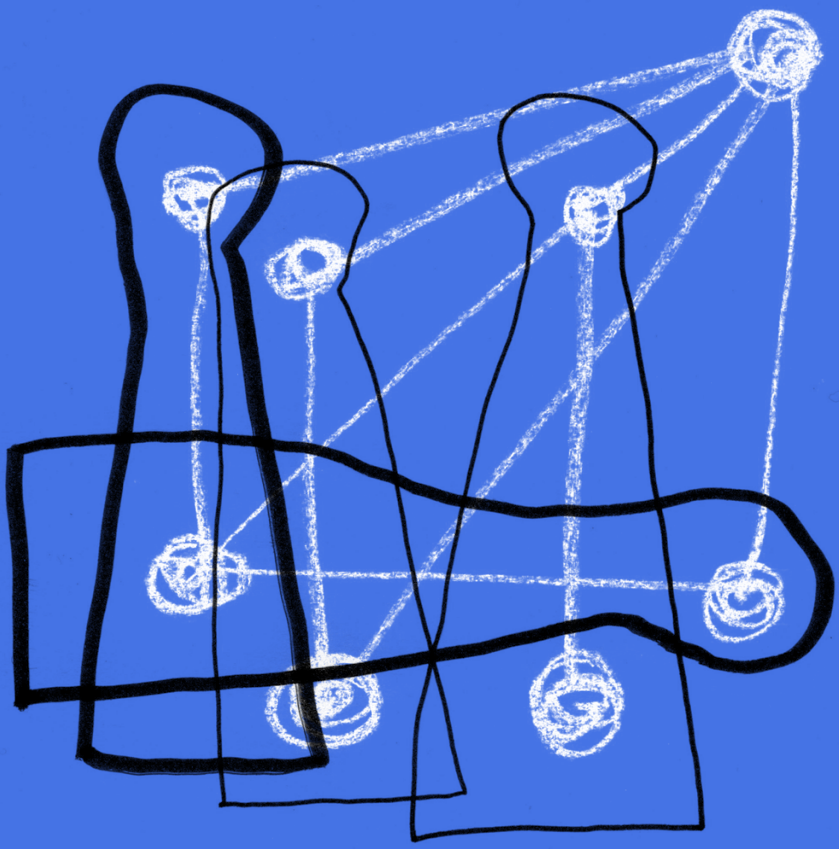
Isabel Fernandez Hidalgo
ifhconsulting.es

Maru Sarasola Anzola
marusarasola-coaching.com

Coordinadora del programa formativo:
Maria Carrascal Rueda
emana.net

Bloque I.

¿De qué va este libro?



1. ¿Qué es el Coaching de Equipos?

2. ¿Cómo lo distinguimos de….?

3. Cuando habláis de sistema, ¿a qué os referís?

4. ¿Cuándo es útil el Coaching de Equipos?

5. ¿Qué condiciones tiene que cumplir un equipo para realizar un proceso de coaching?

1.1. ¿Qué es el Coaching de Equipos?

Tu primera pregunta es un buen lugar desde donde comenzar y que, al mismo tiempo, no es sencilla de contestar. Tiene su complejidad porque, entre otras cosas, implica dos conceptos que frecuentemente se manejan de manera poco clara e inducen a confusión: Coaching y Equipo.
El Coaching es una profesión relativamente nueva, diferente de otras intervenciones que se dan en el mundo de las organizaciones. En muchas ocasiones, las diferencias y los límites entre esta forma de intervención y otros enfoques son un tanto difusos. En el caso del Coaching de Equipos, el riesgo de confusión es aún mayor porque se trata de una disciplina emergente, que se va consolidando y estructurando.

Por su parte, los términos "equipo" y "trabajo en equipo" se utilizan de manera muy general y tienden a intercambiarse con los de "grupo" o "trabajo en grupo", aunque las diferencias entre ambas formas de trabajar sean notables. Cabe también señalar que, en ocasiones, se habla de "equipo de trabajo" como sinónimo de "trabajo en equipo", aunque, como veremos, no siempre es así. Por tanto, vamos por partes. Si te parece, empezamos por aclarar cada uno de estos términos para luego pasar a definir lo que es el coaching y, así, aproximarnos a qué es eso del "Coaching de Equipos".

De acuerdo, entonces… ¿Qué es un Equipo?

Existen muchas definiciones de equipo. Vamos a utilizar la de Katzenbach y Smith porque, desde nuestro punto de vista, recoge las principales dimensiones del trabajo en equipo. Es la siguiente:

> *"Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables".*

En primer lugar, se trata de un reducido número de personas porque, para que un equipo funcione, es necesario que se produzcan interacciones frecuentes entre sus miembros y que éstas sean de calidad. En la medida en

que el tamaño aumenta, la cantidad y la calidad de las interacciones tienden a reducirse y esto impacta de manera negativa en el funcionamiento del equipo. Katzenbach y Smith mencionan, además de otras circunstancias, problemas logísticos como encontrar suficiente espacio y tiempo físico para reunirse.

En segundo lugar, los equipos los forman personas con habilidades complementarias, aquellas que son necesarias para poder desarrollar su propósito, la tarea para la que se constituyen. ¿Cuáles son las competencias necesarias? ¿Quiénes tienen que estar? Estas preguntas son habituales cuando hay que formar un equipo. Como veremos más adelante, vale la pena considerar en el momento de la selección, la potencialidad de los y las integrantes, porque el equipo, como ente distinto de sus miembros, tiene un gran poder para desarrollar habilidades que inicialmente no estaban presentes en cada integrante individual. No obstante, queremos señalar que el coach no interviene en la selección de sus componentes, sino que trabaja con el equipo que "se encuentra".

Hemos mencionado también el propósito compartido, un objetivo común, con el que se comprometen todos y cada uno de sus miembros. Éste es un elemento clave sin el cual no existe equipo. Es el para qué, la razón por la cual las personas trabajan juntas, lo que las dota de sentido, el elemento que aporta cohesión, motivación y energía emocional. Y este propósito, para ser realizable, necesita concretarse en metas y objetivos específicos y medibles, que permitan al equipo seguir el progreso realizado y mantener su nivel de responsabilidad.

La última dimensión de esta definición señala que las y los miembros de un equipo se sienten solidariamente responsables del propósito, metas y objetivos. En el caso de un equipo, la responsabilidad es individual y colectiva. Individual, en cuanto que cada persona responde de las tareas asignadas, de cumplir sus compromisos en tiempo y forma. Y colectiva, ya que todos los y las integrantes responden por los éxitos y los fracasos, y todos tienen una parte de responsabilidad en el funcionamiento del equipo y en los resultados alcanzados.

¿Y cuáles son las diferencias con el grupo?

En términos generales, en el grupo de trabajo las personas suelen tener formación similar, no comparten un propósito u objetivo común, más allá de la misión de la organización, dado que no se necesitan unas a otras para realizar su tarea. Los objetivos y responsabilidades son individuales y cada persona responde de sus propios resultados, reportando a un cargo jerárquicamente superior.

Se suelen reunir bajo la responsabilidad de una o un directivo para compartir información, ponerse al día de lo que cada persona hace, para ver necesidades de coordinación de alguna tarea concreta, etc. En todo caso, remarcamos la idea de que la responsabilidad tiende a ser más individual, mientras que en los equipos, la responsabilidad colectiva define la forma de trabajar. Como veremos más adelante, este asunto de la corresponsabilidad es una de las claves que marca la diferencia en los equipos.

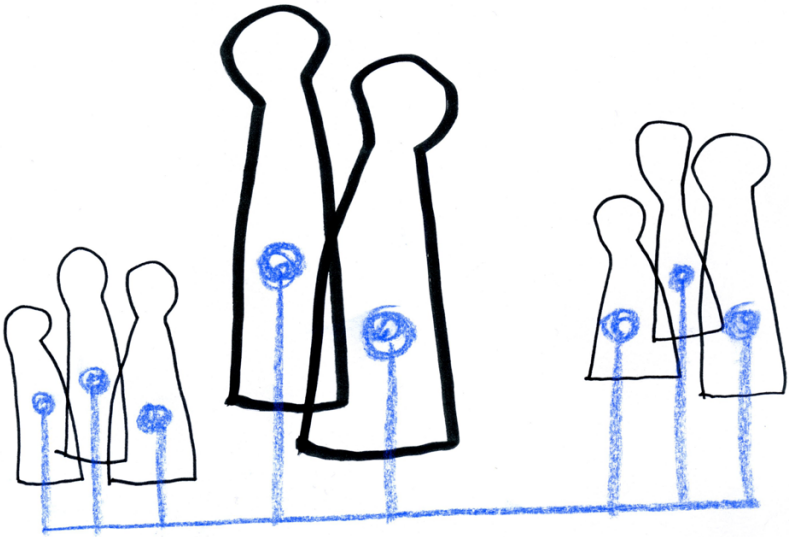
Para finalizar, queremos mencionar que en ocasiones se llama "equipo de trabajo" al conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen de sus compañeros sino que cada persona realiza su tarea y responde individualmente de la misma. Esta forma de trabajar está más cerca del trabajo en grupo que del trabajo en equipo.

Esperamos que esta primera explicación te haya clarificado ambos conceptos y nos gustaría que por ahora te quedes con dos ideas iniciales: la primera, no todos los grupos son equipos ni todos los denominados equipos de trabajo trabajan en equipo ni tienen por qué hacerlo. Y, la segunda, un equipo es más que la suma de sus partes.

Creo que me hago una idea y me vale para empezar ¿Pasamos a ver qué es el Coaching?

En este caso, vamos a utilizar la definición de la International Coach Federation (ICF), que define así esta profesión:

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



Como dice John Whitmore, uno de los pioneros de esta disciplina, el Coaching consiste en ayudar al cliente a aprender en lugar de enseñarle.

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

Ya hemos mencionado que se diferencia de otro tipo de intervenciones, como la consultoría, la facilitación o la formación. Pero dejemos esta cuestión para la siguiente conversación, en la que nos extenderemos para tratar de explicar estas diferencias.

¿Y el Coaching de Equipo?

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

Se aplica a un equipo natural, tal y como lo hemos definido en los párrafos anteriores, y es distinto al coaching en grupo, modalidad de intervención con la que a veces se confunde. En ese caso, el grupo está formado por personas con intereses y situaciones similares, pero que no tienen un objetivo común, sino que cada una de ellas pretende lograr su propio objetivo personal o profesional. La dinámica del grupo que se genera amplifica y enriquece las reflexiones y aprendizajes individuales, pero no deja de ser un coaching individual realizado en grupo. Por ejemplo, se puede realizar un coaching en grupo para personas emprendedoras, donde cada una de ellas tiene su propio proyecto empresarial, sus retos e intereses, y todas ellas se benefician y aprenden de las reflexiones compartidas. También podría aplicarse el coaching en grupo a las personas promocionadas del ejemplo anterior.

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

Alain Cardon, coach internacional y uno de los principales referentes en esta profesión, señala que la finalidad del Coaching de Equipos es

> *acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo, desarrollar la autonomía, la responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo. Se centra en el desarrollo de las relaciones entre los trabajos y las misiones de sus miembros en el entorno.*

Es decir, el Coaching de Equipos pone el acento en la visión de conjunto, en la tarea colectiva (el propósito del equipo, sus metas y objetivos), y en la relación que establecen sus miembros para llevarla a cabo. Y además, esta definición de Cardon apunta algo más: el equipo es un sistema que no está aislado, sino que funciona también como subsistema de un sistema mayor, la organización para la que trabaja. Por tanto, no podemos tratar al equipo como un sistema independiente de su organización (ni de las metas de ésta), y tendremos que tener en cuenta que, muchas veces, el funcionamiento de un equipo refleja las dinámicas de funcionamiento de la organización a la que pertenece. De hecho, hay patrones sistémicos de comportamiento que se repiten desde el equipo de dirección hasta los equipos de base.

¿Hay alguna otra característica de los equipos a tener en cuenta en el coaching?

Existen otras características que iremos viendo en sucesivas conversaciones. Sí queremos destacar, para cerrar esta conversación, la idea de que un equipo es un sistema que tiene vida propia y que, como tal, la evolución le es

inherente. Esto significa que tiene creencias y maneras de pensar, que posee una emocionalidad colectiva y que sus miembros co-crean una relación que genera su propio campo energético. Como sistema vivo, pasa por distintas etapas, a través de las cuales se desarrolla, y que son descritas de diferente manera por distintos autores. No obstante, podemos señalar las fases de constitución, afirmación y madurez, entendida ésta última como la etapa de cooperación entre sus miembros a la que es deseable llegar. En cada una de ellas, la relación entre sus integrantes, sus creencias, emociones y su aproximación a la tarea, varían sustancialmente.

Sin embargo, ten en cuenta que estas etapas no necesariamente se suceden de manera lineal. El cambio de circunstancias o de contexto, como puedan ser, la entrada o salida de alguno de sus integrantes, el reto que supone un proyecto concreto o la reducción de recursos son, entre otros, elementos que pueden hacer que el equipo vuelva a etapas anteriores.

También hay una fase de finalización. Aunque en muchas organizaciones los equipos son estables, cada vez se trabaja más por proyectos. Cuando éstos terminan, también lo hacen los equipos que los desarrollaron. Situaciones como las fusiones o ampliaciones suelen suponer la entrada de personas nuevas en los equipos, lo cual podría considerarse la finalización de los equipos de origen y la creación de otros nuevos.

Comentamos estas últimas cuestiones porque es importante saber en qué etapa de su evolución se encuentra el equipo para entender lo que sucede, para establecer los objetivos del proceso de coaching o el tipo más adecuado de intervención. También conviene saber en qué dirección se quiere desarrollar, hasta dónde y cuándo es posible su evolución. Sin duda, a todo esto ayudará un buen diagnóstico de la situación de partida.

Hasta aquí esperamos haber clarificado, al menos para empezar, qué es un equipo y qué es el Coaching de Equipos. Y hemos introducido conceptos como sistema vivo, patrones sistémicos, relación, campo emocional, propósito, corresponsabilidad, que trataremos de explicar en las siguientes conversaciones.

1.2. ¿Cómo lo distinguimos de otras intervenciones?

Una vez realizada esta primera aproximación al Coaching de Equipo, vamos a retomar un tema que hemos apuntado en la conversación anterior: Las diferencias y límites entre el coaching y otras formas de intervención en organizaciones.

Para comenzar, te adelantamos que, en la práctica, las fronteras entre estos distintos enfoques son permeables. Es bastante habitual que las coaches hayamos desarrollado nuestra actividad profesional de origen en formación, consultoría o facilitación de procesos. En todo caso, sea cual sea la actividad que identifica de manera más significativa la forma de intervención, es habitual encontrar trazas más o menos gruesas de cualquiera de los tipos que hemos mencionado. Las técnicas y herramientas que utilizamos en el coaching de equipos son múltiples y proceden de distintas disciplinas, y las habilidades propias del coaching se aplican cada vez con más frecuencia en otro tipo de intervenciones.

Dicho esto, ¿En qué se puede diferenciar el coaching de otras formas de intervención? Te proponemos dos criterios relevantes para establecer la diferencia: el primero, el lugar en que se sitúa el o la coach y, el segundo, los objetivos en los que centra su intervención.
Aunque en nuestras conversaciones no vamos a utilizar esquemas, vamos a hacer una excepción en este caso, porque creemos que nos puede ayudar a explicar las diferencias. El siguiente cuadro muestra, de manera resumida, cómo se concretan los dos criterios que hemos mencionado en los distintos tipos de intervenciones.

Como verás al leerlo, muchos de los aspectos que diferencian al Coaching de Equipos de otras formas de intervención son comunes al coaching individual. Pero como, además, éste es distinto al Coaching de Equipos, hemos incluido en el cuadro una sistematización de las diferencias entre ambos y que ya hemos mencionado en el capítulo anterior.

Claro que se trata de una forma esquemática de presentar las diferencias. Sabemos que los esquemas o modelos sirven a la comprensión, pero difícilmente la realidad se ajusta a ellos. Por eso, queremos hacer hincapié en que el coaching no es la única intervención que un equipo pueda necesitar y que, por tanto, el coaching puro existe pocas veces.

Formador

- Es quién sabe.
- Parte de un paradigma o teoría.
- Hace preguntas dirigidas y tiene respuestas.
- Tiene una relación de poder.
- Monopoliza gran parte del tiempo. Él o ella es quien habla, quién aporta.

Consultor

- Es la persona experta. La que tiene conocimiento y experiencia para solucionar los problemas y/o los conflictos.
- Asume la responsabilidad de ser quien aporte la mejor solución.
- Dice lo que se debe hacer para solucionar el problema.
- Genera relaciones de dependencia.

Facilitador

- Establece el mapa. Tiene un recorrido ya prefijado.
- Gestiona la dinámica grupal.
- Toca lo individual aunque luego vaya a lo grupal.
- Cuida el espacio del tiempo, da método, saca el rotulador, propone el camino... No deja perderse por el bosque.
- Es un acompañamiento guiado.

Coach individual

- Hace coaching a la persona. Espera que del desarrollo del individuo se generen beneficios en el equipo.
- No le interesan tanto las relaciones como la forma en que la persona las establece y las vive.
- Busca acciones individuales.

Coach de equipos

- No pretende impartir conocimiento.
- Sus posibles hipótesis las ha de validar el equipo, si no le hace sentido las suelta.
- El poder está en el equipo.
- Busca que el equipo encuentre su propia sabiduría, sus propias respuestas.

Coach de equipos

- No tiene soluciones, ni pretende tenerlas.
- No asume responsabilidad por lo que el equipo haga, se la devuelve siempre al equipo.
- Potencia la autonomía. La solución es del equipo no del coach.
- Muestra, señala dinámicas, hace manifiestas pautas que ayuden al equipo a entender qué pasa.

Coach de equipos

- No hay un recorrido previsto.
- Hace de espejo de las dinámicas del equipo, las subraya, las confronta.
- Cuida el marco en el que se desenvuelven las sesiones pero no asume la responsabilidad de mantenerlo.
- El equipo va encontrando su camino.

Coach de equipos

- Se centra en las relaciones, desenfocando a las personas.
- Su interés está en las dinámicas del equipo más que en las personas que lo componen.
- Da voz al equipo como entidad propia más allá de las personas que lo componen.
- Busca pautas de funcionamiento, patrones colectivos.

El cuadro me ayuda a entender las distinciones pero ¿cómo es eso de que el coaching puro existe pocas veces?

Lo que pasa es que, en la actividad cotidiana, frecuentemente se mezclan roles. De hecho, es bastante habitual que iniciemos una intervención de consultoría y que, durante el proceso de trabajo, descubramos, junto con el equipo, que hay otras circunstancias o dificultades que entorpecen la tarea, y que requieren otro tipo de intervención. Podemos poner como ejemplo el caso de una organización que nos contrató para ayudarles a realizar su primera reflexión estratégica con su Consejo Directivo. En el curso de las sesiones de trabajo, nos dimos cuenta de que nuestra tarea estaba siendo bloqueada por una falta de confianza entre los miembros del equipo y por un desconocimiento de cómo celebrar reuniones eficaces. Es decir, a partir de un trabajo de consultoría, identificamos dos necesidades que requerían de intervenciones distintas: coaching de equipos para trabajar la confianza y formación para aprender a mantener reuniones eficaces.

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

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

Lo que habéis comentado hasta ahora me sugiere que el origen o “background” del coach marca mucho su aproximación al coaching.

Efectivamente, lo más habitual es que comencemos a trabajar como coaches con equipos desde una experiencia previa anterior en la facilitación de procesos con equipos, en labores de consultoría, formativas… incluso como líderes de equipos.

Ten en cuenta que nuestro recorrido personal nos lleva a encontrarnos más cómodos en unos roles que en otros. Es importante tomar conciencia de esta circunstancia para evitar inclinarnos hacia ellos por nuestra propia inercia. Queremos insistir, y lo seguiremos haciendo a lo largo de nuestras conversaciones, en que el Coaching de Equipos tiene unas claves muy específicas, y en que es importante ser conscientes de cuándo nos movemos en la frontera con otros tipos de intervención o, incluso, cuándo exploramos terrenos de mestizaje.

Si, por ejemplo, tu experiencia está vinculada a los roles de persona formadora y facilitadora, es probable que te resulte difícil situarte delante de un equipo sin un programa de contenidos que trasladar o de actividades que plantear para facilitar el aprendizaje.

Lo que queremos decir es que, muy probablemente, tendremos que desaprender unas cosas y aprender otras nuevas. La reflexión sobre nuestra actividad anterior nos hará darnos cuenta de qué tenemos que soltar, qué desarrollar y fortalecer para hacer crecer nuestro perfil de coaches de equipo. Y no sólo en aspectos relacionados con herramientas, o con el funcionamiento de los equipos y sus dinámicas, sino, muy especialmente, en lo que se refiere al lugar, al papel que como coaches hemos de ocupar en relación al equipo. Se trata de emprender un proceso de aprendizaje personal y profesional, que nos ayude a movernos con soltura en el contexto de incertidumbre que supone situarnos ante un equipo para trabajar con lo que surja de su propia dinámica.

Por ahora lo dejamos aquí, no sin decirte que las cuestiones de cuál es el lugar de la coach y cuáles las competencias requeridas para desarrollar esta profesión, son temas tan relevantes que les hemos dedicado conversaciones específicas.

1.3. Cuando habláis de sistema, ¿a qué os referís?

Hemos mencionado que un equipo es un sistema y en este capítulo vamos a tratar de explicártelo, aunque la cosa tenga su complejidad. Empecemos por tratar de definir lo que es un sistema.

De manera breve, podemos decir que un sistema es un conjunto interrelacionado de elementos. Quizás hoy más que nunca, está presente en nuestras vidas la idea de que formamos parte de sistemas, de entornos en los que lo que ocurre a cualquiera de sus componentes (ya sean personas, animales o la naturaleza en su conjunto) influye y afecta a los demás. La metáfora de la mariposa que mueve sus alas en un lugar del mundo y genera un huracán en el otro extremo del planeta, es un buen ejemplo de hasta dónde ha penetrado la idea de la interconexión, de la mutua influencia.

Sin embargo, cuando miramos a nuestro alrededor, seguimos viendo elementos aislados, porque es difícil hacer visibles las relaciones, es difícil ver aquello que une al conjunto de elementos y hace que se influencien entre sí. Por ponerte un ejemplo, vemos los imanes, pero no vemos las fuerzas de energía que hace que se atraigan o se repelan.

La perspectiva sistémica es, precisamente, una forma de mirar la realidad centrando la atención, no tanto en los elementos que la componen, como en las relaciones que se producen entre ellos. Y, como hemos comentado en el capítulo anterior, de eso se trata en el Coaching de Equipos. Cuando observamos a un equipo, podemos fijarnos en lo que cada persona dice, en su expresión verbal y en la no verbal, en cómo se mueve, en la expresión de su cara,…. Pero también podemos colocar nuestro foco de atención en qué pautas se producen en la interacción entre las diferentes personas, en cómo un movimiento de una de ellas tiende a producir en otra una determinada respuesta. Podemos atender a la danza que la conversación genera, en la que lo que uno dice se articula con una determinada respuesta, que a su vez incide en las nuevas palabras que se expresan,…

Esto me recuerda a la idea del primer capítulo del equipo como sistema vivo …

Efectivamente. Fíjate que, desde una mirada sistémica, podemos identificar un tercer "ente" presente en esas relaciones, un ente constituido por la relación en sí misma. Podemos incluso sentir cómo fluctúa esa relación, algo que es "más", que es distinto a cada una de las personas que componen el equipo tomadas por separado o simplemente sumadas. Es lo que podemos captar cuando, por ejemplo, vemos a dos personas enamoradas mirándose a los ojos o a un equipo celebrando un éxito. Hay algo que se genera en esa conexión y que somos capaces de sentir con vida propia.

Hasta tal punto es un sistema vivo que tiene sus propios recursos y fortalezas, y que no necesariamente tienen las personas que componen el equipo tomadas individualmente; tiene sus propias necesidades, genera un campo energético y emocional determinado, dinámico y cambiante, y dispone de un conocimiento distinto, sabe algo más que los integrantes individuales desconocen.

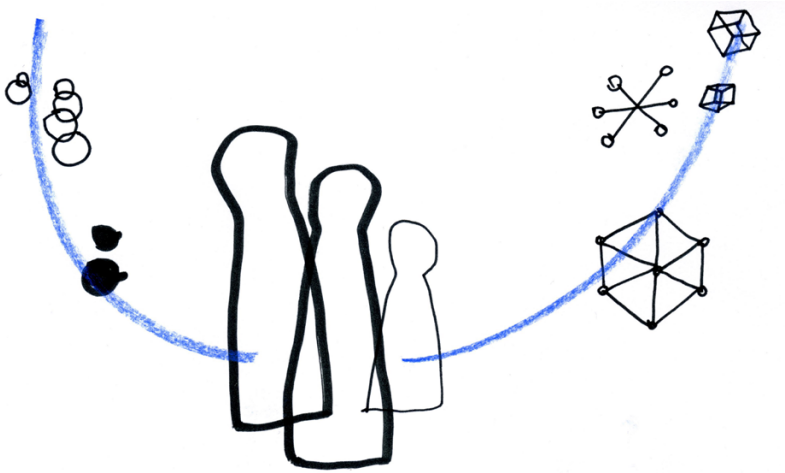
Para percibir este sistema vivo, la mirada sistémica a los equipos focaliza su interés en las dinámicas globales en lugar de en los detalles; en las relaciones más que en las personas concretas. Es más, en muchas ocasiones, evita los detalles para que éstos no oculten las dinámicas. Para ello utiliza una "mirada desenfocada" que minimiza los aspectos concretos, los datos minuciosos de lo que ocurre, para buscar patrones y dinámicas subyacentes.

Pensarás que no es fácil mirar de esta manera y tienes razón. Estamos tan acostumbrados a otra forma de situarnos ante las cosas, una forma lineal, de causa efecto, que para ser capaces de identificar las relaciones, el sistema, ese "tercer ente", necesitamos grandes dosis de práctica. Lograr una mirada sistémica implica ejercitarla, conlleva una acción consciente para no quedarnos satisfechos con una primera explicación lineal de lo que ocurre.

Entonces, ¿qué es lo diferente con respecto a otras maneras de mirar los equipos?

Sobre todo, se rompe la linealidad causa y efecto. Los fenómenos que ocurren no son analizados buscando su causa, sino su función en el sistema: ¿para qué sirve que ocurra esto en este sistema? Así, ante un problema que atraviesa un equipo nos preguntaremos ¿para qué es solución este problema? ¿A qué contribuye el que este problema exista? ¿Qué sería peor si este problema se solucionara? ¿Quién o qué perdería más si este problema no existiera? El enfoque sistémico busca entender las dinámicas subyacentes en el sistema, en el equipo, para poder intervenir en ellas.

Vamos a ver si podemos explicar mejor este enfoque mediante un ejemplo. En una organización iniciamos un proceso de coaching con el director de una de sus sucursales, dado que habían surgido quejas de algunos de sus subordinados por el trato que recibían de él. Al enfocar sistémicamente la situación, pudimos identificar una dinámica de confrontación entre el departamento de Recursos Humanos y el de Marketing (al que estaba adscrito este Director). El conflicto planteado era un reflejo del que se daba en otro plano del sistema, y el comportamiento, tanto del director como de las personas de su equipo, ponían de manifiesto la dinámica que el conflicto entre los departamentos generaba.



Observa que el mirar sistémico utiliza un enfoque circular, al que llamamos retroalimentación, porque lo que puede parecer causa es también efecto y viceversa. La identificación de los bucles de retroalimentación constituyen un pilar clave del enfoque sistémico.

Y ahora te preguntarás qué es un bucle de retroalimentación. Te lo explicamos con un ejemplo que todos hemos podido vivir y que tiene que ver con la gestión del tiempo: No tengo tiempo para sacar todo el trabajo pendiente, eso hace que no pueda pararme a organizar esas tareas pendientes, lo cual hace que no tenga tiempo, retroalimentando así la situación.

Otro ejemplo relacionado con los equipos lo hemos encontrado en algunas dinámicas que aparecen a la hora de definir objetivos: El equipo tiende a ponerse unos objetivos menos ambiciosos de lo que sería capaz porque piensa que la Dirección va a aumentar esos objetivos, pongan los que pongan. La Dirección está convencida de que el equipo no plantea unos objetivos suficientemente retadores, así que cuando recibe su propuesta les indica que tienen que aumentarlos un determinado porcentaje. Así, unos y otros retroalimentan una dinámica perversa.

Si lo que importa es la función de los acontecimientos en el sistema, entonces ¿cómo maneja este enfoque sistémico la tan habitual búsqueda de culpables?

Bueno, este planteamiento se opone a la fuerte tendencia a culpar a otros de lo que nos ocurre a nosotros o a nuestro equipo. Atribuimos a elementos externos a nuestro sistema la culpa de lo que puede ocurrir. Desde la perspectiva sistémica no hay nada que sea externo; nosotros y lo que pueda causar el problema formamos parte de un mismo sistema. En consecuencia, no tiene razón de ser buscar culpables, sino entender el “para qué” sistémico de lo ocurrido. No hay ni buenos ni malos, no hay quienes se resisten y quienes apoyan. Todos tienen un sentido y un lugar en la dinámica del sistema.

En el ejemplo anterior, ¿de quién es la culpa? ¿Del equipo que plantea objetivos más bajos para defenderse del incremento que planteará su jefe?

¿Del jefe que eleva los objetivos ante su sospecha de que no son todo lo alto que podrían plantearse?

Por otra parte, cada persona forma parte de un sistema más amplio, tal y como veíamos en el primero de los ejemplos. El conflicto en una sucursal se conectaba con un conflicto entre departamentos de la organización en su más alto nivel ¿Es culpable el director de la sucursal cuando su comportamiento es un exponente de la dinámica del sistema? ¿Lo son los colaboradores, que se han quejado cuando ese comportamiento reproduce una forma de comportarse en el sistema? Incluso puede que los comportamientos de una u otra persona se relacionen con otros sistemas de los que forma parte y que son ajenos a la empresa (familia, colectivo profesional,….)

Y el mismo ejemplo también refleja la idea que expusimos en el capítulo primero en relación con la pertenencia de los equipos a otro sistema mayor, que los influencia e implica en sus dinámicas. En este caso, la sucursal y los dos departamentos implicados.

Efectivamente, el enfoque sistémico es un cambio radical de perspectiva. ¿Hay alguna otra característica que os parezca clave para trabajar con equipos desde este enfoque?

Por ahora aportamos dos características más. Algo que tiene mucha utilidad para entender lo que ocurre en un equipo es comprender que una parte del sistema muestra características del sistema entero. En la medida que cada persona de un equipo tiene una función, un sentido, actúa como una voz del equipo que expresa necesidades o características del sistema-equipo. Podemos preguntarnos como coaches qué nos dice esa persona, su comportamiento, respecto a las características del sistema-equipo. De esta forma, las personas, los grupos críticos, enfrentados al resto, son una fuente de singular importancia para entender el sistema ¿Qué dice ese comportamiento del conjunto del sistema?

En el ejemplo que hemos planteado anteriormente podemos ver una manifestación de la forma en que una persona puede portavocear una característica del sistema entero. El director de la sucursal y su conflicto

con sus empleados era un altavoz de la dinámica del propio sistema de la empresa. También podemos apreciar esta característica sistémica en una empresa familiar en la que dos hermanos que asumen las labores directivas entran en conflicto en relación con una reivindicación de los trabajadores. En realidad, el conflicto entre ellos estaba manifestando un conflicto en el sistema bastante más complejo, relacionado con el sistema familiar del que ambos formaban parte.

Y la otra característica relevante para enfocar el coaching de equipo consiste en que el cambio en un elemento afecta a todo el sistema. Cualquier modificación que ocurre en el equipo afecta a la dinámica del mismo y a todas las personas que lo componen. Por eso, no hay cambio pequeño, cualquier cambio puede generar transformaciones profundas. No es posible realizar un cambio en uno solo de los componentes del sistema. Nunca hacemos solo una cosa, siempre se producen efecto "colaterales".

Desde vuestra perspectiva ¿el enfoque sistémico ha de utilizarse siempre?

No necesariamente. En muchas ocasiones, el enfoque analítico puede aportar información significativa y suficiente para intervenir con éxito en un equipo. Especialmente en situaciones en que las interacciones son lineales y no muy intensas. Cuando estas premisas no se dan, y el tipo de interacción es más compleja e intensa, el enfoque sistémico puede resultar especialmente útil.

En general, cuando el equipo encuentra un problema persistente, sin una causa clara aparente; cuando el enfoque más lineal de causa efecto y los métodos ligados a él no han surtido el efecto esperado (incluso contrastado en otros equipos), puede ser un buen momento para aportar una mirada sistémica. Por su naturaleza menos evidente, las dinámicas sistémicas se encuentran frecuentemente detrás de problemas aparentemente inexplicables.

De todas formas, es necesario tener en cuenta que el enfoque sistémico no es algo que se circunscriba al Coaching de Equipos. El coaching individual o la consultoría también pueden realizarse desde esta manera de entender lo que ocurre.

1.4. ¿Cuándo es útil un proceso de Coaching de Equipos?

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

Dicho esto, en las distintas etapas del desarrollo de los equipos se pueden presentar situaciones o acontecimientos difíciles y que suponen un reto extraordinario para el equipo. Es entonces cuando puede ser especialmente valioso dotarse del apoyo de un o una coach. Ya hemos mencionado algunas de estas situaciones, que incluimos entre las siguientes:

En el momento de constitución del equipo, en la etapa inicial de su vida, puede ser especialmente recomendable un acompañamiento externo.
El objetivo del proceso será ayudarle a sentar unas bases sólidas para su funcionamiento y entrenar a sus integrantes en las competencias esenciales.

- En momentos de cambios en la composición del equipo. Los procesos de salida de algunos de sus miembros y/o de acogida de otros nuevos deben de ser gestionados con ciertos criterios. Se trata de que el sistema los asimile de la mejor manera posible. Además, estos momentos de cambio constituyen buenas oportunidades para reinventar las relaciones y reasignar los roles dentro del equipo.

- Cuando existen conflictos o relaciones que no funcionan, y el equipo no es capaz de encontrar una salida constructiva. Un coach externo puede ayudar al equipo a comprender el conflicto, a enfocarse colectivamente a la solución y a acordar compromisos para su resolución.

- Cuando sus integrantes están desalineados con respecto a la tarea, puede ser valiosa la intervención de un coach para acompañar al equipo a encontrar su propósito y a reorientar los esfuerzos hacia los resultados.

- Cuando personas que individualmente obtienen excelentes resultados, no alcanzan ese nivel de desempeño trabajando en equipo para

desarrollar un proyecto concreto. En esos casos, un coach puede ayudar al equipo a superar las limitaciones que interfieren en su acción conjunta.

- En momentos de fusiones de empresas, en los que es necesario integrar culturas distintas y recomponer o co-crear relaciones nuevas, establecer complicidades y lealtades al servicio de la nueva organización.

- En momentos de relevos generacionales, especialmente en empresas familiares, en los que suele ser necesario una transformación profunda del estilo de relaciones y es necesario trabajar la salida de los padres para dejar el lugar a los hijos y a los nuevos equipos que éstos constituyan.

- Cuando un equipo detecta que tiene problemas concretos de eficacia. Por ejemplo, cuando sus integrantes no se comunican adecuadamente, las reuniones no son efectivas, tienen dificultades para clarificar los roles de cada uno, etc. En estos casos, el coaching puede ayudar a desarrollar las competencias necesarias o a identificar las dinámicas específicas que entorpecen su desempeño.

- Cuando un equipo termina su actividad y quiere cerrar su ciclo de vida. En estos casos, pueden requerir la figura de un coach que les acompañe en este proceso.

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

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

Si he entendido bien un coach puede recibir una solicitud de acompañamiento de un equipo, aunque éste no tenga un "problema" concreto. ¿Puede ocurrir que cuando no hay una dificultad concreta el encargo resulte demasiado ambiguo y difícil de gestionar?

Así es, si entendemos como "problema" un atasco o situación difícil de resolver. El proceso de coaching se inicia cuando el coach y quien lidera el equipo o la organización han decidido que "hay caso", y el equipo acepta la intervención. Esto ocurre siempre que un equipo quiera dar un paso adelante en esa condición de equipo, es decir, quiere mejorar su productividad y/o sus relaciones e interacciones. Y fíjate que utilizamos el término "quiere" y no el término "necesita" porque, en el caso de un proceso de mejora de competencias, no es la necesidad la que da el permiso para intervenir, sino el deseo del propio equipo de mejorarse.

Dicho esto, para nosotros como coaches siempre es importante aclarar bien cuál es la inquietud que tiene un cliente cuando nos llama, haya o no haya un problema o desafío concreto. Es imprescindible tener un espacio para el diálogo con quien hace la demanda, que en muchas ocasiones es la persona líder del equipo, para aclararnos y ayudarle a aclararse. Es decir, dedicar un tiempo a indagar cuál es el caso y con qué expectativas concretas se nos está haciendo la solicitud de acompañamiento.

Tras estas primeras conversaciones, como coaches y en base a nuestra experiencia y criterio, decidimos si hay caso y si podemos aportar valor con el proceso. O si, tras una demanda genérica de mejora de competencias, puede haber inquietudes de otro tipo que necesitan ser identificadas. Más adelante hablaremos específicamente de las conversaciones previas necesarias para clarificar en profundidad una petición de coaching.

Me surge otra pregunta al hilo de lo que comentáis. ¿Cómo podéis saber si el proceso de Coaching de Equipos ha sido valioso? ¿Hay alguna manera de medirlo?

El primer indicador del valor de un proceso es la percepción del propio

equipo sobre la mejora de su competencia o la resolución del problema que había detectado al inicio del proceso. ¿Hemos incorporado nuevos hábitos que nos hacen más eficaces?, ¿Son nuestras reuniones más fluidas y productivas?, ¿Hemos resuelto la indefinición de los roles que nos causaba disfunciones?, ¿Somos capaces de comunicarnos con mayor claridad?, ¿Hemos mejorado nuestro proceso de toma de decisiones?

Las preguntas que hacemos a un equipo para valorar su grado de avance están referenciadas en el objetivo que definimos al inicio. Pero ten en cuenta que es fundamental no caer en la tentación de valorar el resultado final del proceso desde el punto de vista del coach. La valoración la realiza el equipo desde su punto de vista, desde su definición de lo que es, o ha sido, útil para ellos.

Recuerda que antes de dar comienzo al proceso hemos tenido conversaciones para definir el para qué de la intervención, qué problemas se pretenden resolver, qué competencias se desean desarrollar o qué retos se quieren alcanzar. Ten en cuenta que, cuanto más específica haya sido esta definición de objetivos, más claramente podrá el equipo responder a la pregunta sobre la utilidad de la intervención. Y permítenos que volvamos a insistir en lo imprescindible que es invertir el tiempo que sea necesario en esas conversaciones antes de comenzar el proceso de coaching.

También ocurre que, muchas veces, la intervención puede tener impactos muy significativos en las orillas del objetivo planteado en un inicio, como una especie de "efectos secundarios deseables". No es raro que el equipo declare que el coaching le ha servido para mejorar en aspectos que ni se había planteado, o para resolver cuestiones que fueron surgiendo a lo largo del proceso.

No obstante, es necesario considerar a efectos de la valoración del proceso que, a veces, los resultados de una intervención no son inmediatos, sino que sus efectos y su eficacia se constatan al cabo de un período determinado de tiempo.

Todas esas valoraciones son de carácter cualitativo ¿no se utilizan indicadores cuantitativos?

Según nuestra experiencia, la evaluación cualitativa tiene mucho valor porque nos ayuda a entender en profundidad lo que ha pasado. No obstante, en

algunos casos buscamos indicadores cuantitativos que acompañen y apoyen la evaluación cualitativa.

En estas ocasiones, comenzamos el proceso de coaching con la realización de un diagnóstico mediante un cuestionario. Este cuestionario contempla distintos factores que definen la calidad de desempeño de un equipo. Cuando lo hacemos así, volvemos a aplicar el mismo cuestionario al final del proceso. Esto nos permite comparar las diferencias de percepción del equipo con respecto a los factores en los que se puso el foco en el proceso de coaching. De esta manera, podemos "objetivar" en qué medida ha mejorado. En realidad, lo que hacemos es cuantificar la diferencia de percepciones que, como tales, siguen siendo subjetivas, pero que nos ayuda a "medir" el grado de utilidad de la intervención. Los cuestionarios de Lencioni, Team Coaching International o, desde otra perspectiva, el propio modelo Belbin, son herramientas que resultan útiles para este cometido.

Incluso sin haber recurrido al diagnóstico mediante cuestionario, el propio equipo puede establecer sus indicadores. Estos indicadores pueden hacer referencia a sus reuniones. Por ejemplo, número de reuniones mantenidas, desviaciones en la puntualidad, número de decisiones adoptadas, etc. Pueden referirse también a puntuaciones en otros cuestionarios de la empresa, como los de clima interno, satisfacción de clientes, etc. Es decir, indicadores de "resultado", referidos al impacto del proceso en el clima de la empresa, e incluso al impacto del equipo en los resultados globales.

Por ponerte un ejemplo, hicimos una intervención de coaching en un equipo directivo que había concretado para ese año su éxito como equipo en iniciar una decidida y ambiciosa expansión internacional. Como querían que todo su esfuerzo de mejora se tradujera directamente en el negocio, eligieron como indicador de éxito del proceso de coaching el volumen de facturación semestral en proyectos internacionales.

Si bien los indicadores cuantitativos pueden resultar útiles, queremos resaltar nuestro planteamiento mucho más artesanal, más ad hoc. Si, como coaches, basamos la evaluación de un proceso de coaching de equipo exclusivamente en indicadores, nos puede pasar que nuestro grado de satisfacción con los resultados sea muy alto y, sin embargo, que éste no

haya sido tan significativo para el equipo. O, por el contrario, que hayamos terminado con la sensación de que nuestra intervención no ha producido el impacto deseado y, en cambio, que haya sido muy relevante para el equipo.

Así las cosas, desde nuestro punto de vista, el criterio básico para valorar la utilidad de un proceso de coaching es lo que el equipo percibe sobre la mejora de su propio rendimiento.

1.5. ¿Qué condiciones tiene que cumplir un equipo para realizar un proceso de coaching?

Son tres las condiciones que debe cumplir un equipo para embarcarse en un proceso de coaching:

- Tiene que ser un equipo.
- Tiene que querer mejorar algo, resolver un problema… y ser capaz de articular esa inquietud en una demanda.
- Tiene que conceder legitimidad a un coach externo, para que le ayude a conseguir ese resultado.

Parecen condiciones muy obvias, pero, en la realidad de las empresas y de los equipos, no siempre resultan tan fáciles de responder.

¿Qué significa que "tienen que ser" un equipo?

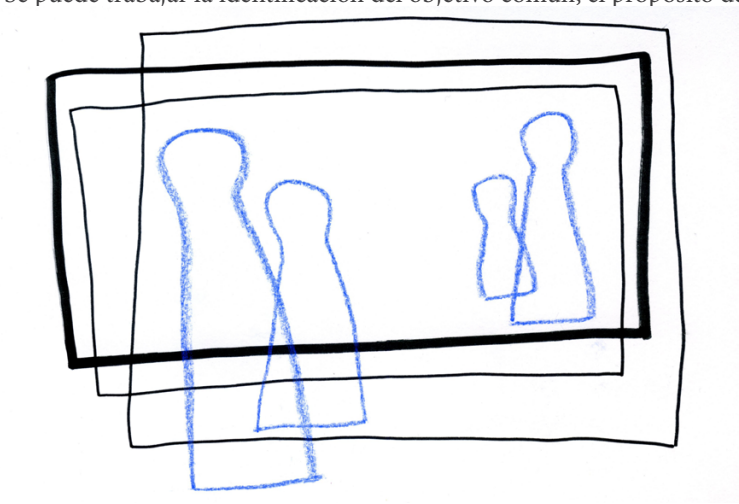
No estaríamos hablando de un equipo si habláramos de un grupo de personas que, incluso teniendo una excelente relación entre ellas, no se ponen en acción al servicio de un resultado. En esta situación, no parece que hay caso para iniciar un proceso de Coaching de Equipo, puesto que tienen otra dinámica de trabajo y no lo necesitan

Por ejemplo, un grupo de personas de un mismo departamento cuyas tareas están perfectamente repartidas y son independientes unas de otras, no conforman un equipo. Son un grupo de personas que reportan a un mismo jefe, pero que no se necesitan unas a otras para alcanzar sus objetivos. Es habitual en la empresa que grupos de personas se autodenominen equipo cuando en realidad no lo son, al no tener un objetivo compartido.

Sin embargo, si ese grupo de personas necesitara empezar a coordinar acciones por un cambio en la manera de trabajar, una reorganización, o para afrontar un nuevo proyecto en el cual necesitan combinar sus competencias y compartir tareas y objetivos, sí que estaríamos ante un equipo o, al menos, ante un caso de posible intervención.

Es habitual recibir peticiones que consisten, precisamente, en ayudar a un grupo a convertirse en un equipo. En este caso procede hacer un proceso de coaching que persiga este objetivo, teniendo claro todas las partes cuál es el punto de partida, en qué se quieren convertir y cuál es la necesidad y la motivación que les empuja a encarar este reto.

Se puede trabajar la identificación del objetivo común, el propósito del



equipo (el para qué se quieren convertir en equipo), la apertura y conexión entre los integrantes, las reglas del juego, el generar la relación apropiada para realizar la tarea, los valores del equipo y su identidad. Es parecido al trabajo que se haría con la constitución de un nuevo equipo, con la gran diferencia de que este grupo de personas tiene ya configurada una red relacional, no orientada a la tarea común, pero sí una relación de cercanía y convivencia laboral.

Por ejemplo, la dirección de una organización quiere formar un equipo directivo con las personas que son responsables de los distintos departamentos. Hasta la fecha, vienen trabajando como grupo, reportando individualmente a la dirección. La motivación para formar equipo viene de la necesidad de afrontar objetivos comunes, mantener una visión global por parte de los distintos departamentos y coordinar actuaciones para lograr una mayor eficiencia y eficacia de los resultados.

Otro aspecto que un coach necesita tener claro para dar comienzo a un proceso de coaching es si "están todos los que son y son todos los que están". Aparentemente, la pregunta resulta muy inocente ¿Quiénes conforman este equipo? Sin embargo, en algunas ocasiones, la respuesta puede dar lugar a conversaciones largas. En la práctica, es habitual encontrar equipos, subequipos, equipos "ampliados", personas que participan en reuniones pero que no son del equipo, miembros que "entran y salen", personas cercanas que son staff y no está claro si son o no son. Una conversación con la persona que lidera el equipo resulta, en muchas ocasiones, de gran valor, porque ayuda a clarificar de qué equipo están hablando e, incluso, a tomar decisiones sobre su composición y las posiciones organizativas. La casuística es muy amplia, pero a grandes rasgos podemos decir que la composición del equipo incluye a todas aquellas personas cuya contribución es necesaria para el logro de los objetivos comunes. Y no siempre es el criterio jerárquico el que predomina.

Dices que la segunda condición es tener una inquietud y querer resolverla...

Sí, la segunda condición que tiene que cumplir un equipo es querer realizar un proceso de coaching, es decir, tener un deseo de resolver un problema, de conseguir un resultado extraordinario o, simplemente, desear mejorar las dinámicas del equipo. Ya hemos comentado que un equipo no avanza y madura por obligación, sino que sólo puede hacerlo si quiere comprometerse con ese proceso.

Y decimos que es "el equipo" quien tiene que sentir la necesidad y quien tiene que querer resolverla. Como veremos más adelante, puede darse el caso de que la dirección de una empresa solicite un proceso de coaching para

uno de sus equipos, y que dicho equipo no lo haya solicitado o no sienta la necesidad de realizarlo. En este caso, el proceso de coaching está destinado al fracaso. De ahí que la conversación más relevante sea la que se mantiene con el propio equipo.

Por ejemplo, la dirección de una organización pide un proceso de coaching para uno de sus equipos, porque considera que el rendimiento es bajo y que existe un grado importante de conflictividad interna. Mantenemos una reunión con la dirección, una entrevista con la persona líder del equipo y acordamos entrevistarnos con el equipo para testar su disposición y realizar un diagnóstico conjunto de la situación de las posibles áreas de mejora. Se devuelve al equipo los resultados del diagnóstico. Por diversas razones el 80% del equipo declina iniciar el proceso. Nos retiramos del proyecto.

Decimos también, que, además de tener una inquietud, el equipo tiene que ser capaz de articularla en una demanda con un cierto nivel de concreción. En este reto, el coach puede ayudar, mediante preguntas que indaguen, a clarificar la demanda, tanto con la persona líder del equipo como con el propio equipo. Muchas veces, el equipo siente una inquietud muy general a la que le pone un título y resulta que detrás de esa aparente necesidad, hay otra distinta, que puede ser o no objeto de un proceso de coaching.

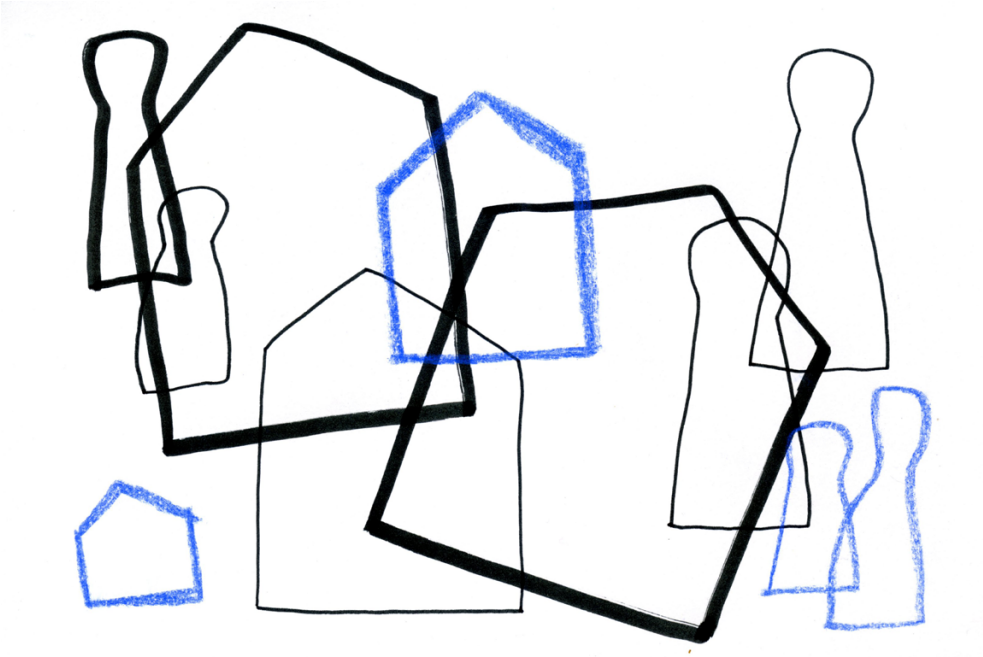
Ejemplo: Un Director de Ventas quiere que su "equipo comercial" haga un proceso de coaching, con el objetivo de que cooperen entre ellos para conseguir aumentar las ventas. Tras profundizar en la petición, y hablar con algunas personas del equipo comercial y con el director, llegamos a la conclusión de que, antes de poder empezar con "el equipo" (de momento es un grupo de comerciales con objetivos individuales), sería imprescindible trabajar en un proceso de coaching individual con el director, para replantear su estilo directivo y quizá promover un cambio en las políticas de retribución variable del grupo. Asumir un encargo de trabajar competencias de equipo con un grupo de personas, lideradas por un directivo con un estilo autoritario y con unos sistemas de gestión que promueven la competencia, sería lo que nosotros llamamos "un encargo imposible".

Y por último, hablas de que el equipo conceda total legitimidad al coach, ¿Cómo se consigue?

Es la tercera condición, una vez que el equipo tiene más o menos claro para qué quiere un proceso de coaching. Sin un permiso para entrar a indagar, para conocer al equipo, para poder escuchar conversaciones "privadas" de ese equipo, el proceso de coaching puede quedarse en capas superficiales. Un proceso de coaching, tanto individual como de equipo, necesita una disposición de confianza absoluta hacia el coach. Por eso son imprescindibles las conversaciones previas y la necesidad de articular el espacio de relación entre el coach y el equipo. Antes de empezar, el equipo debe tener claro que quiere el proceso de coaching y que le entrega a ese coach en concreto, el permiso y la confianza para que les acompañe en el mismo.

En el ejemplo que ponemos en la página anterior, es imprescindible que el equipo conceda al coach la legitimidad para profundizar en la necesidad real y para poder ayudarles en eso y no quedarse en la demanda que, en muchos casos, suele resultar más superficial.

El cómo generar esa confianza nos llevaría a escribir otro libro. La suma de la experiencia, los conocimientos, la manera de estar, el respeto, la capacidad de escucha que destila el coach y la química que surja, son ingredientes que entran en juego. Sí podemos decir, que el hecho de que un equipo se abra a la posibilidad de que un coach entre en su vida, requiere de grandes dosis de confianza hacia sí mismos como equipo y hacia el coach. Nos gusta decir que son los equipos "valientes" quienes son capaces de plantearse procesos profundos de Coaching de Equipo.



Bloque II.

Sobre la figura del coach y el proceso de coaching

1. ¿Cómo es un proceso de coaching a un equipo?¿Cómo lo distinguimos de….?

2. ¿Cuáles son las conversaciones previas necesarias para iniciar un proceso de coaching de equipos?¿Cuándo es útil el coaching de equipos?

3. ¿Cómo se diseña la relación del coach con el equipo?

4. ¿Puede ser coach de un equipo una persona de la misma organización?

5. ¿Cuáles son los riesgos de un proceso de Coaching de Equipos?

6. ¿Cuál es el lugar desde el que trabajamos como coach de equipos?

7. ¿Cuáles son las competencias necesarias para un coach de equipos?

2.1. ¿Cómo es un proceso de Coaching de Equipos?

Nos gustaría poder darte una respuesta concreta y clara, pero la propia naturaleza de un proceso de coaching exige que éste sea flexible. Es imposible predeterminar con detalle cuáles van a ser los contenidos y las fases por las que va a atravesar. Tal y como hemos comentado anteriormente, un coach entra en relación con un equipo y le acompaña (durante un tiempo) en su proceso de aprendizaje y maduración. Y para hacerlo, toma como punto de partida lo que ese equipo está viviendo y lo que le acontece, por eso no es predecible al 100%.

¿Entonces no hay un proceso estándar?

Así es, no hay un proceso estándar de Coaching de Equipos. Sin embargo, a la hora de establecer un acuerdo de colaboración con un cliente, sí conviene ofrecer una estructura básica que articule esa relación, de manera que sea posible fijar un marco de relación que genere confianza, sirva para aclarar expectativas y ayude al cliente a visualizar lo que puede esperar del proceso.

Ese marco ha de ser creado por la coach en una conversación con el cliente y se construirá en función de cuáles sean las inquietudes del equipo, su nivel de madurez, el momento que vive el equipo o sus experiencias anteriores en procesos de desarrollo. A partir de esa construcción inicial, la conversación entre equipo y coach es permanente, y ese marco va adaptándose, de mutuo acuerdo por ambas partes, en función de cómo avance el proceso.

¿Y cuál sería esa estructura básica del proceso de coaching?

Los cuatro elementos de esa estructura, y que en la práctica se entrelazan constantemente, son:

- Diagnóstico.
- Objetivos.
- Intervención.
- Feedback.
- Cierre

Para nosotros, no componen una estructura lineal. De dibujarla se parecería más a un círculo o, mejor aún, a una espiral, porque nunca volvemos al punto donde comenzamos, aunque en muchas ocasiones las fases se superponen a lo largo del proceso. Así, por ejemplo, hay muchos momentos en los que es necesario realizar nuevos diagnósticos.

¿Podríais explicarme un poco más en qué consiste cada una de esas fases o elementos?

Más adelante profundizaremos en la construcción de la alianza necesaria para que este trabajo sea posible. Es una fase cero fundamental para asentar los siguientes pasos del proceso. Rescatar, ahora que enumeramos las fases, que en este momento de comienzo del proceso, en la agenda del equipo - coach cobra vital importancia colaborar en la construcción de un espacio seguro y de confianza.

Comencemos por el diagnóstico. Esta es una fase donde predomina la escucha y la observación. Ambos aspectos se han de mantener en todo momento, pero son especialmente claves al iniciar la relación con el equipo ya que van a permitir a la coach establecer una serie de hipótesis sobre la situación del equipo, su momento actual, dónde le "duele", en qué necesita mejorar o revisarse, dónde están sus fortalezas, cuál es su reto en ese momento… De esta forma, establece ese primer diagnóstico que ha de ser compartido y debatido con el equipo, ya que en esta conversación sobre "qué nos pasa" suele haber mucho valor.

Existen distintas maneras de diagnosticar. La más sencilla es la pura observación del equipo participando como oyente en las reuniones y viendo lo que allí sucede. Solemos decir que la manera en la que un equipo se comporta en detalles aparentemente insignificantes, hablan de su comportamiento en general.

Es muy habitual diagnosticar también a través de conversaciones con el propio equipo, lanzando una serie de preguntas y reflexiones en una sesión de equipo. Preguntas tan sencillas como ¿Dónde queréis estar como equipo en 3 años?, ¿Qué os está faltando para mejorar vuestro rendimiento como equipo?, ¿Qué competencias necesitaríais desarrollar? o ¿Qué retos queréis conseguir?

Y, por último, existen cuestionarios estructurados que pueden ser utilizados como forma de cuantificar de alguna manera las percepciones del propio equipo. Existen dos cuestionarios que son conocidos y utilizados por muchos coaches. El cuestionario de Lencioni (http://www.tablegroup.com/) y el cuestionario de Team Diagnostic Assessment (http://www.teamcoachinginternational.com/). Son de dimensiones muy dispares y los factores que contemplan no son exactamente los mismos, pero en ambos casos sirven como punto de partida para iniciar las conversaciones con el equipo. Desde otra perspectiva también se utilizan los roles de equipo Belbin (http://www.belbin.com/rte.asp?id=2).

Sea cual sea la forma de diagnosticar, la finalidad de esta fase es poder determinar los objetivos de mejora para el proceso.

A veces cometemos el error de comenzar un proceso con un equipo sin haber clarificado suficientemente el objetivo de nuestro trabajo. En una ocasión, en una sesión de supervisión de uno de los procesos con un equipo directivo, reflexionábamos sobre esta indefinición. A lo largo de este trabajo, de vez en cuando, surgían nuevas pequeñas historias que servían para desviar la atención de aspectos más necesarios. No había datos para argumentar que no fueran importantes. Además, la satisfacción o no con el proceso estaba en función del bienestar o malestar producto de cada sesión y, no tanto, de los objetivos para los que estábamos invirtiendo energía, dinero y tiempo.

Claro, y la segunda fase es, precisamente, en la que se definen esos objetivos.

Así es. Es la culminación del proceso anterior y la que determina cuál va a ser la finalidad del proceso de coaching. Visto el diagnóstico, que puede sugerir un abanico amplio de aspectos que podrían mejorarse, es importante proponer y negociar con el equipo cuales son las líneas que se van a trabajar. Un equipo puede tener varios objetivos y necesita priorizar dónde va a poner su esfuerzo en los siguientes meses. ¿Vamos a poner nuestra energía en mejorar el proceso de toma de decisiones? ¿Nos vamos a centrar en mejorar la manera en la que nos damos feedback? ¿Vamos a intentar mejorar nuestra capacidad de escucha? o ¿Vamos a poner el foco en la claridad de nuestras conversaciones?

No vamos a entrar a definir la manera en la que han de ser enunciados los objetivos. Cuando existan cuestionarios cuantitativos, se puede establecer algún indicador cuantitativo, pero lo más habitual es definir los objetivos de manera abierta y con un cierto grado de flexibilidad. Lo que sí es importante es detenerse en esta fase, dedicarle tiempo, porque al final del proceso, será esta definición de objetivos, con toda la amplitud y la flexibilidad que sea necesaria, la que permita al equipo y al coach determinar la utilidad del proceso. Así, por ejemplo, trabajamos con una empresa en un proceso de Coaching de Equipo durante 18 meses. Al finalizar, analizamos el grado de avance en los objetivos escogidos al inicio de la intervención. En este caso, utilizamos el cuestionario Team Diagnostic Assesment y se observaron mejoras cuantitativas, aunque no excesivamente elevadas. Sin embargo, todos los miembros declararon unánimemente que el equipo había experimentado una transformación espectacular y que "por fin sentimos que vamos todos a una".

Una vez que los objetivos están fijados y acordados ¿qué hace un coach de equipos?

Aquí comienza lo que hemos denominado la fase de intervención. Es el momento en que el coach acompaña al equipo en el desarrollo de sus competencias para la consecución del objetivo o del desafío que el equipo declara. Este acompañamiento puede tomar diversas formas ya que cada coach lo diseña en función de los objetivos, de las dinámicas y experiencia del equipo, del tiempo y de la energía que el propio equipo está dispuesto a invertir en el proceso.

Más adelante tendremos oportunidad de conversar sobre algunos de los trabajos de intervención que puede realizar una coach. Ahora podemos resumirlo planteando dos grandes tipos de intervención de un coach de equipos en un proceso estándar de coaching:

En primer lugar, están las intervenciones del coach a través de su presencia como observador en las reuniones ordinarias del equipo. La coach participa en las reuniones del equipo, donde su principal labor es escuchar, observar y servir de espejo al equipo, devolviéndole un feedback, que le sirva para "verse" y para aprender de su propia experiencia. En estas reuniones,

el coach puede hacer pequeñas intervenciones y proponer cambios de dinámica, pero es importante destacar que el protagonismo es del equipo.

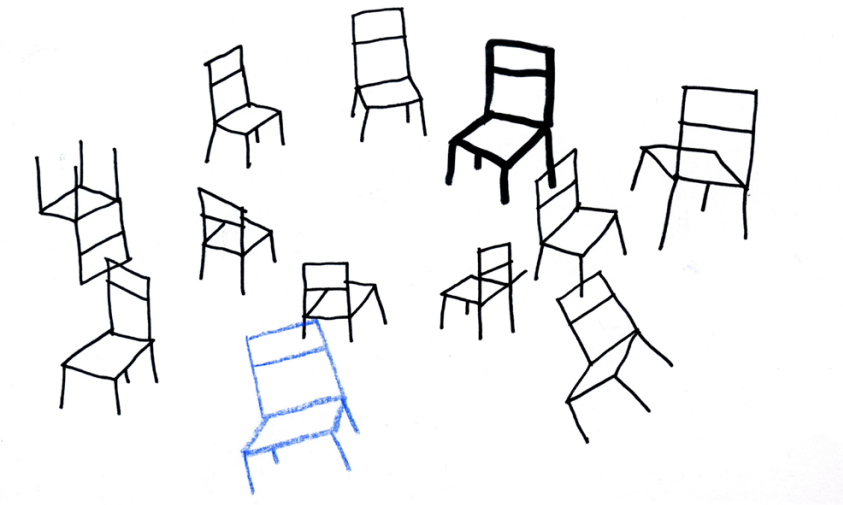
En segundo lugar, la coach interviene, facilitando espacios "especiales". Son sesiones de trabajo, en los que la agenda de trabajo no es la agenda ordinaria del equipo, sino que es una agenda propuesta por el coach, en la que se trabajan y entrenan ciertas competencias y habilidades del equipo.

En conjunto, la coach propone un trayecto, en el que se combinan entrenamientos dentro de las dinámicas de trabajo ordinarias del equipo y entrenamientos extraordinarios, fuera del día a día, en los que practicar y reflexionar sobre sí mismos. En estos últimos se trabajan aspectos clave de un equipo, como puede ser su propósito y reglas de juego, sus valores, sus dinámicas de feedback, la comunicación dentro del equipo, la manera de abordar conflictos o los procesos de toma de decisiones.

Dentro de la intervención, el coach está permanentemente dando feedback al equipo. Lo dibujamos como una cuarta fase, pero en realidad es una actividad ligada a la intervención que ocurre en cada sesión, en cada nueva acción y dinámica que el equipo va probando.
Finalmente, merece la pena subrayar que cada coach y cada equipo determinan el tipo y el número de sesiones a realizar para llevar adelante esa "intervención".

¿Y cómo acaba el proceso?

Lo que planteas es clave. Toda intervención de coaching está acotada en el tiempo. Puede durar semanas o meses en función del objetivo planteado pero, en cualquier caso, ha de finalizar. Porque uno de los objetivos de un proceso de coaching es precisamente, generar autonomía en las dinámicas del equipo y en su capacidad de aprender y resolver sus retos de manera autónoma. La coach es una figura que acompaña para el logro de un objetivo, para el desarrollo de una competencia, y después deja al equipo que siga funcionando con normalidad. En ningún caso asume funciones "estables" porque dejaría de ser un coach externo y pasaría a ser un miembro del equipo, con unas funciones y roles determinados, y necesario para la consecución de objetivos.



En las sesiones de cierre del proceso es habitual llevar a cabo una serie de acciones:

Retomar los objetivos que se plantearon en un inicio y hacer una valoración del grado en que se han hecho avances significativos en los mismos.

Es importante articular de qué manera se van a hacer sostenibles algunas de las dinámicas incorporadas durante el proceso. Existe el riesgo de que el equipo haya asociado ciertos comportamientos (y nuevos hábitos) a la figura del coach y, por tanto, puedan ser vulnerables cuando el proceso termina y el coach no está "presente".

Conviene expresar las emociones y aprendizajes vividos durante el proceso

… Y por último, y muy importante, es bueno ritualizar el cierre con una celebración de los logros y del esfuerzo colectivo realizado durante el proceso. Un equipo que se embarca en un proceso de aprendizaje realiza siempre un esfuerzo que ,al finalizar el proceso, debe ser reconocido y celebrado de manera explícita.

Es habitual, cuando la relación entre coach y equipo ha sido nutriente y sana, que ambas partes dejen abierta la posibilidad de seguir "en relación". Puede ser que, al cabo de un tiempo, el equipo quiera reforzar o trabajar algún aspecto de su dinámica. Por ejemplo, puede querer, que una vez cada semestre o cada año, el coach les acompañe en una sesión de reflexión sobre sus objetivos, sobre sus relaciones, que les ayude en un proceso de incorporación o de salida de uno de sus miembros. Por tanto, es un final del proceso, pero no un final de la relación de confianza y de acompañamiento.

Antes habéis mencionado la circularidad del proceso. Si el cierre es el final ¿por qué lo ligáis a la fase de diagnóstico?

Resulta que es un proceso que a su vez contiene microprocesos. Para cada objetivo se abre un microproceso, cada sesión de trabajo es a su vez un microproceso. En todo momento, hay algo de diagnóstico, de intervención y de cierre. Hay algunos objetivos que en la cuarta sesión ya se han conseguido y, en esa misma sesión, se ha planteado otro objetivo nuevo, que emerge del trabajo del equipo y para el cual se inicia un diagnóstico. Es decir, todo ocurre "sobre la marcha", y los objetivos-intervenciones-consecuciones-celebraciones están ocurriendo casi en cada sesión, en cada reunión o en cada jornada de trabajo.

En cada sesión se dan casi las mismas fases que en todo proceso. Son como procesos dentro de otro proceso. Será importante recordar que en las sesiones del comienzo hacemos más hincapié en la escucha y el diagnóstico, en las del medio estamos más centrados en la devolución / feedback y, en las finales, en la generación de aprendizajes, cierre,…

A veces, en las sesiones finales, aparecen nuevas informaciones que pudieran afectar al diagnóstico. Es conveniente no abrir nuevos caminos cuando estamos cerrando el proceso acordado. En todo caso, y si estos datos son importantes, pudiéramos reflexionar sobre la viabilidad y pertinencia de abordarlo en otro espacio o proyecto.

Dicho esto y visto el proceso global, podemos decir que las cinco fases dibujadas, ocurren en ese "orden", de una manera más o menos estructurada y con mayor o menor intensidad, según los casos. En algunos procesos

la fase de diagnóstico es crucial, y un equipo puede querer un proceso de profundización en el diagnóstico y no necesitar un acompañamiento posterior, porque siente que tiene los recursos suficientes para hacerlo sin acompañamiento. En otros casos, el equipo tiene perfectamente diagnosticados sus necesidades, y llama a un coach para intervenir y mejorar un aspecto concreto de sus dinámicas. Estas peticiones, serían casos particulares de este proceso completo que hemos dibujado.

Nos viene a la mente una frase de Lahka Lama que refleja en gran medida lo que pretendemos decirte: "Así como un momento tiene principio, mitad y final, también el principio, la mitad y el final tienen principio, mitad y final".

2.2. ¿Cuáles son las conversaciones previas necesarias para iniciar un proceso de coaching de equipos?

Habéis estado hablando de cuando hay caso y cuando no, las dificultades,… ¿Con quién tenéis estas conversaciones? ¿Con quién definís ese primer reto?

Efectivamente, las conversaciones previas a iniciar el proceso son esenciales y se dan en tres ámbitos distintos relacionados con los tres tipos de clientes que tiene un coach de equipos:

- La empresa que contrata y paga el proceso;
- El equipo que va a ser acompañado;
- Y la persona que lidera el equipo.

Hay ocasiones en las que la petición proviene de la dirección general de la empresa y es para trabajar con el propio equipo de dirección y, por tanto, las dos primeras conversaciones se mantienen con la misma persona. Incluso en este caso, es útil distinguir cuándo hablas con "la empresa" y cuándo con "la persona que lidera el equipo".

Es importante cubrir los tres ámbitos y distinguir bien el objetivo de cada una de las conversaciones. Son voces distintas del sistema, que requieren ser escuchadas. Y es imprescindible que sean intereses y objetivos que puedan

convivir, que no haya un conflicto irresoluble ya que, en ese caso, no es posible hacer un acompañamiento eficaz.

No sería posible trabajar con un equipo que no siente la necesidad de hacerlo, por mucho que la empresa decida que quiere que ese equipo se desarrolle de acuerdo a unos objetivos marcados. Tampoco sería posible trabajar con un equipo cuyo líder no comparte el diagnóstico y objetivos del propio equipo. La regla de oro en todo proceso de aprendizaje y transformación es que el sujeto debe sentir la necesidad y estar dispuesto a recorrer el trayecto desde el lugar en el que está hasta el que desea alcanzar. Y que el sistema que acoge al equipo dé su permiso para eso ocurra, y pueda comprometerse a una cierta coherencia a la hora de apoyar el desarrollo del mismo.

Cuando decís hablar con "la empresa" ¿a quién os referís y de qué se habla?

La conversación con la empresa suele ser una conversación con la dirección general o la dirección de recursos humanos, que en muchas ocasiones es quien plantea la necesidad de procesos de coaching. La necesidad puede partir de una percepción de que, uno o varios equipos de la empresa, no están funcionando de la mejor manera posible y piensan que un proceso de coaching puede resultar valioso para ellos. Es importante entender cuál es el problema que perciben y asegurarse de que el proceso tiene que ver con la productividad del equipo y no con necesidades de evaluación de algunos de sus miembros.

La empresa puede querer establecer una meta de productividad, que habrá de ser contrastada con el equipo. En la conversación con la empresa, es esencial dejar muy claro el compromiso ineludible de confidencialidad que se va a asumir con el equipo. A veces, la empresa pretende recabar información sobre el equipo contratando un coach y es imprescindible aclarar este punto antes de empezar, de manera que a posteriori no existan malos entendidos.

¿Y las otras dos conversaciones?

La conversación más relevante es la que se da con el propio equipo. Como decíamos, un equipo no avanza y madura por obligación, sino que únicamente puede hacerlo comprometiéndose con el proceso. Esta premisa no significa que todos los miembros del equipo muestren un absoluto entusiasmo con el proceso, pero sí es imprescindible que tengan una predisposición favorable y que, con mayor o menor nivel de convicción o de escepticismo, entren de alguna manera en "el juego".

En muchas ocasiones, aparecen miembros del equipo a priori escépticos que van incrementando su nivel de compromiso a medida que ven y sienten que el proceso tiene sentido. Es conveniente realizar una primera sesión con el equipo, antes de asumir el compromiso definitivo con la empresa, ya que es esencial que el equipo diga SÍ al proceso y tengan una primera orientación sobre sus retos. En la relación coach-equipo no puede haber una agenda oculta; las cartas deben estar sobre la mesa desde el principio para que la confianza esté presente durante el proceso.

Y como decíamos, hay una persona del equipo, que es la líder, con quien ha de mantenerse una conversación previa y paralela a la del equipo. Es la persona que tiene, normalmente, una visión más global de los retos del equipo y, además, las implicaciones que para él o ella tiene el proceso son las más fuertes. Su posición de liderazgo hace que su rol se ponga en el punto de mira con más intensidad que el del resto de miembros del equipo. La figura del líder marca en muchos sentidos las dinámicas de un equipo y es, por tanto, quien en muchos momentos del proceso puede sentirse llamado a cambiar algún comportamiento. Además, es delicada la convivencia de la figura del coach y del líder ya que, en algunos momentos de la intervención, el coach puede ser interpretado en un rol de líder del equipo. Es necesario hablar con el líder de todas estas cuestiones, de manera que, en la medida de lo posible, se pueda preparar para el proceso. Creemos que es esencial que la líder declare sin reservas que desea el proceso de coaching para su equipo , que lo va a "liderar" y que se va a comprometer al 100%.

En consecuencia, esa conversaciones pueden reorientar la demanda de un proceso de coaching de equipo o, incluso, llevar a la conclusión de que no es lo que la organización necesita.

Exactamente, así es. Por visualizarlo con un ejemplo, nos llamó el director de Recursos Humanos de una empresa para pedirnos un proceso de coaching para el equipo de producción, debido a que valoraban que era un equipo que "no funciona bien". Al parecer, algunos de los miembros de ese equipo habían observado disfunciones que transmitieron a la dirección de recursos humanos. Tras las conversaciones que mantuvimos con la empresa y después de una conversación en profundidad con el líder del equipo, intuimos que el principal reto no estaba en desarrollar las competencias del equipo, sino en promover un cambio en el estilo de liderazgo del director de producción.

En este caso, a la dirección de Recursos Humanos le resultaba más fácil proponer un proceso con el equipo que sugerir al líder que necesitaba revisar algunas prácticas y dinámicas de relación con su equipo. Habría sido muy duro ,y muy poco eficaz, implicar en un coaching de equipo a un líder que necesitaba previamente madurar e incorporar algunas competencias básicas de liderazgo. Lo que propusimos fue un proceso de coaching individual con el director de producción.

Y tras todas estas conversaciones ¿con quién atáis el contrato? ¿quién es el cliente?

Como decíamos al principio, consideramos a los tres niveles como "clientes" del proceso, cada uno con sus demandas específicas. La tarea de esas conversaciones es facilitar que esas demandas diferenciadas encuentren una coherencia para poder trabajar con eficacia.

Por decirlo de otra manera, el contrato formal se firma con la empresa, pero el contrato real, el que permite trabajar de manera eficaz, se acuerda con el líder del equipo y con el propio equipo. Si hay un conflicto de intereses, es imprescindible promover las conversaciones necesarias para encontrar una vía de avance compartida.

Este desencuentro podría constituirse en contenido de una fase preliminar del coaching. No se trata de convencer a nadie, sino de generar un espacio donde poder construir un objetivo común que recoja las necesidades de cada una de las partes. A veces, el contrato recoge dos primeras sesiones sin que haya un objeto de intervención muy claro, pero que sirven para aclarar ese contrato. Tras estas dos sesiones hay una devolución de lo que hemos visto y lo que creemos que podemos trabajar y lo hacemos para comprobar si hay acuerdo o no. Si tras estas sesiones, sigue sin haber acuerdo, el coach se retira. El riesgo de seguir adelante sin que los términos estén claros, puede provocar que el equipo, o algunos de sus miembros, queden en una posición de vulnerabilidad.

¿Qué queréis decir con que queden en posición de vulnerabilidad?

Te lo explicamos con un ejemplo. Nos contrataron para realizar unas sesiones de formación sobre trabajo en equipo. Durante el desarrollo aparecen dinámicas de boicot, falta de implicación, … A la vista de esa situación, vimos que el equipo necesitaba un enfoque que fuese más allá de lo formativo y dimos un salto. Entramos en una especie de "coaching de contrabando", en la medida en que nos colocamos en una posición de coach de equipos sin haber realizado las conversaciones previas que te hemos explicado.

En un contexto en el que el contrato no explicitaba el paso que estábamos pidiendo, los trabajadores se abrieron, compartieron opiniones y emergió un conflicto con la dirección que dejó en una posición de vulnerabilidad a algunas personas. Nosotros no íbamos a continuar en la organización y la dirección podía tomar represalias. Por ello, es esencial que en el proceso de Coaching de Equipos invirtamos energías en definir un contrato que contribuya a generar un contexto protector.

2.3. ¿Cómo se diseña la relación del coach con el equipo?

La cuestión que planteas es de especial relevancia, porque el coach no es ni puede convertirse en un miembro más del equipo o sustituir a quien lo lidera. Recuerda que, en un proceso de coaching, la coach establece una relación con el sistema-equipo como un todo. Por tanto, su entrada genera una nueva relación que es distinta a la que mantienen las personas que lo integran.

Más adelante hablaremos sobre cómo acompañar a un equipo a explicitar, revisar o acordar sus reglas del juego. Es decir, la manera en la que van a trabajar como equipo, la relación que establecen sus miembros para realizar la tarea para el que se constituyó de la forma más eficaz y eficiente. Sin embargo, en esta conversación queremos poner el foco en cómo establecer los cimientos de la relación entre la coach y el equipo, porque de ella dependerá, en mucha medida, su legitimación por parte del equipo y también la buena marcha del proceso.

En definitiva, lo que pretendemos es, por un lado, fijar el lugar del coach y el lugar del equipo en la relación, es decir, acordar lo que el equipo puede esperar de la coach y lo qué no, y cuál es el papel de cada parte. Y por otro, sentar las bases necesarias para generar un espacio de confianza y seguridad que permita que el proceso de coaching se desarrolle con éxito.

Nuestra experiencia nos dice que explicitar las condiciones en las que se dará el proceso, diseñar el "contenedor" de la relación, el espacio del coaching, genera un compromiso de comportamiento entre los miembros del equipo, y nos permite prevenir situaciones que pueden entorpecer el desarrollo de la intervención. Además, ten en cuenta que los acuerdos alcanzados para diseñar la relación coach-equipo constituyen también una herramienta para poder gestionar y reconducir situaciones difíciles.

Entonces, ¿cuáles son los acuerdos básicos necesarios para diseñar el espacio del coaching?

En primer lugar, guardar la confidencialidad. Este acuerdo debe de ser respetado por el coach en sus relaciones externas y profesionales, y en su relación con la Dirección de la organización. Ya hemos mencionado que, como coaches, diseñamos la confidencialidad con la Dirección de la empresa (quien contrata) y somos transparentes con el equipo al respecto. En muchas ocasiones nos ha ocurrido que al inicio del proceso algunas personas muestran sus reticencias o dudas razonables sobre los objetivos "reales" de la intervención, sobre la información que se dará a la Dirección, o sobre la posibilidad de que el proceso de coaching sirva como elemento de evaluación de los miembros del equipo. Todas estas cuestiones, manifestadas de manera explícita, o simplemente sentidas y pensadas, generan una sensación de inseguridad que no favorece la implicación de las personas en el proceso de coaching.

Por tanto, e independientemente de que estas cuestiones se planteen de manera explícita, es necesario abrir una conversación con el equipo sobre los objetivos del coaching, sobre el acuerdo de confidencialidad establecido con la Dirección, o sobre los términos en los que se elaborará un informe de resultados, si éste es requerido, de manera que las personas del equipo tengan la garantía de que sus opiniones u otra información que surja en el curso de las sesiones no serán comunicadas o utilizadas fuera del espacio del coaching. Ten en cuenta que si no existe un pacto de confidencialidad explícito por parte del coach, entonces no hay seguridad para las personas del equipo. Y sin seguridad tampoco habrá apertura ni la posibilidad de construir confianza.

Se me ocurre que pueda darse la situación de que exista una relación de confidencialidad entre los miembros individuales del equipo y el coach durante el proceso ¿Es posible?

Claro que es posible, pero no es conveniente que la coach entre en esta relación. De hecho, el segundo acuerdo tiene como objetivo evitar este tipo de situaciones que no ayudan al proceso. No puede haber "secretos" entre el coach y los miembros individuales del equipo. Lo que haya que decir se habrá de plantear en las sesiones de coaching

Con este acuerdo tratamos de evitar situaciones que rompen la neutralidad del coach. Por ejemplo, que alguna de las personas del equipo o su líder establezcan una relación privilegiada con el coach, que se planteen dificultades fuera del espacio del coaching, que se dé información a la coach sobre miembros del equipo de manera "secreta", que se expresen opiniones en "privado" buscando la alianza con el coach, etc. Incluso que una persona del equipo informe de dificultades o situaciones concretas fuera de las sesiones, con la pretensión de que sea la coach quien las plantee en el equipo.

Como coaches mantenemos una posición equidistante con todas las personas del equipo, no tomamos partido por ninguna de ellas ni entramos en sus dinámicas. La ruptura de la neutralidad y de la transparencia del coach le deslegitima ante el equipo y tiende a debilitar la confianza en el proceso y, así, su viabilidad y utilidad. Nos extendemos un poco más sobre este asunto cuando conversemos sobre los riesgos de un proceso de coaching.

¿Qué otros acuerdos podéis mencionar?

Podemos hablar de otros dos más. El tercer acuerdo se refiere a cuál es la posición del coach y cuál su compromiso con el proceso. La responsabilidad de lo que pase, de lo que se haga y de lo que no se haga, es del equipo. Y también es responsabilidad del equipo encontrar sus propias respuestas. El trabajo del coach consiste en ayudar a revelar a sus miembros las fortalezas y el potencial del equipo, sus dificultades y retos, acompañarle en su desarrollo para mejorar su rendimiento.

Recuerda que ya hemos comentado esta cuestión en una de las conversaciones iniciales. Se trata de una de las características básicas del coaching, que lo diferencia de otro tipo de intervenciones que se dan en las organizaciones. Lo mencionamos aquí porque es habitual, especialmente al inicio del proceso, que las personas del equipo esperen que la coach proporcione respuestas y plantee soluciones, tal y como ocurre en consultoría o formación. Alcanzar este acuerdo en el diseño de la relación nos permite devolver al equipo su responsabilidad cuando la intente transferir al coach. Según avanza el proceso la relación se afianza y suele bastar con un silencio o una pregunta para que el equipo se de cuenta de que es él el encargado de buscar sus propias respuestas.

Por último, nos parece conveniente acordar con el equipo la condición de que todos sus integrantes tienen una verdad parcial, incluyendo al coach. Cada miembro del equipo es una voz que es necesario escuchar para ver al sistema completo, y cada integrante del equipo es importante en el contexto de su impacto y de su contribución a la realización de la tarea para la que se constituyó. Lo que cada persona dice como voz del equipo expresa algo que es importante para el sistema-equipo, incluidas las intervenciones más críticas. Sobre esto también hablaremos más adelante. Es un compromiso con la escucha activa y el respeto entre los miembros del equipo, y con su intención de verse como sistema. Acuérdate de que en una conversación anterior señalábamos que no hay "mal" ni "bien", sino que todo lo que pasa tiene un sentido en el sistema y contribuye a revelar lo que está pasando y/o lo que está intentando pasar en el equipo.

De hecho, podemos aprovechar la fase de diseño de la relación coach-equipo para explicar o hacer pedagogía sobre qué es un equipo como sistema y algunos de los elementos clave del enfoque sistémico con los que se trabajará durante el proceso

Es también un buen momento para incluir cuestiones de tipo "logístico", tales como la periodicidad de las sesiones, horarios y lugar, compromiso de asistencia o la gestión de las interrupciones.

2.4. ¿Puede ser coach de un equipo una persona de la misma organización?

Quizás lo más fundamental es subrayar que no puede ser coach de un equipo una persona que forme parte de él. En cambio, sí es factible que una persona que trabaje en una organización pueda ser coach de equipos que no sea el suyo propio. De hecho, hay organizaciones que incluso tienen en su plantilla ese perfil profesional que viene en denominarse "coach interno".

Ahora bien, una persona que es coach dentro de su propia organización ha de ser muy consciente y tener muy presente las posibles interferencias que se pueden producir, ya que la organización se constituye en un "sistema mayor", que abarca tanto a ella como a cualquiera de los equipos en los que pueda intervenir como coach. Un sistema al que estos equipos y la misma coach sirven.

Puede ser muy complicado para una persona integrada en la organización mantenerse al margen y contribuir con una mirada más amplia cuando se plantean temas que pueden ser resonancias de su propio trabajo. O cuando en el equipo con el que está trabajando hay una persona o varias de mayor rango y peso jerárquico en la organización. Es de suma importancia que no caiga en la tentación de "meterse en el juego".

¿Qué ventajas pueden existir en tener una coach interno?

La principal ventaja es su posibilidad de actuar desde una visión amplia e integradora de la organización que le permite confrontar las dinámicas que cada equipo tiene dentro del sistema. Esto es posible porque conoce la organización profundamente, la cultura de la organización, la historia y el contexto en la que se enmarca el equipo. Podrá observar qué comportamientos se relacionan con la inercia de la cultura de la organización y cuáles se refieren al sistema del equipo que tiene frente a él en ese momento.

En este sentido, un coach de equipos interno puede añadir enorme valor, aportando la experiencia que ha adquirido diseñando y realizando coaching en equipos en ámbitos y situaciones diferentes.

¿Cómo actuar para no caer en los riesgos que planteáis y aprovechar los beneficios que tiene contar con la coach de equipos interno?

Siendo consciente de lo delicado de su papel, es importante que se dote de apoyos externos de supervisión que le ayuden a no verse envuelto en dinámicas como las que hemos mencionado y poder mirar al sistema de la organización desde fuera. Esta necesidad de supervisión se da en cualquier tipo de coach y hablaremos de ella más adelante, pero en este contexto específico resulta especialmente pertinente.
Por otra parte, la coach interna trabajará durante las reuniones apoyando al equipo en la consecución de sus resultados y en la mejora de sus relaciones, dejando claro que no va a entrar en los contenidos de los que se esté hablando, aunque conozca el tema y la situación en detalle. El valor que añade un especialista en procesos de coaching de equipos es que pone todas

sus habilidades y conocimientos sobre equipos al servicio del equipo en que está interviniendo, sin entrar en el contenido de los asuntos que el equipo pueda estar tratando. Podría decirse que cuanto menos sepa el coach interno de equipos de los contenidos ,mejor hará su trabajo como coach.

También es importante que la coach interna tenga en cuenta que, aunque conozca a algunas personas del equipo o incluso haya trabajado en algún momento con algunas de ellas, la relación que establece desde el rol de coach es diferente y eso ha de implicar que la relación con esas personas, en este contexto, también sea diferente. Si por alguna razón, el coach interno siente que ese conocimiento previo es demasiado intenso como para poder establecer esta nueva vinculación, lo adecuado es que plantee esta limitación y deje su lugar a otra coach.

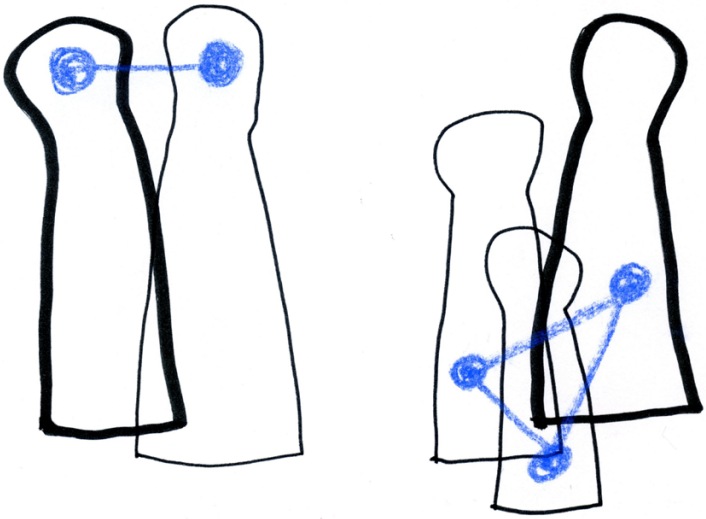
Para resumirlo en una pocas frases, la coach de equipo interna marcará las pautas para que el proceso fluya, evitando interferir en los aspectos técnicos específicos del trabajo de las personas participantes. Ha de cuidar de mantenerse distante de los contenidos, atendiendo a las relaciones, las pautas, las dinámicas del equipo. Usando una metáfora musical, le interesa más la estructura de la música que las notas que la componen.

¿Hay alguna limitación para que una persona pueda ser coach de equipos interno en su empresa?

Como hemos comentado anteriormente, una relación personal intensa (personal o profesional) con alguna o algunas de las personas que componen los equipos sobre los que intervenir puede ser una clara limitación, una contraindicación para asumir el rol de coach de equipos.

En general, cualquier situación o condicionante que pueda llevar a que el peso de sus ideas personales, o su emocionalidad, no le permitan trabajar con “ojos limpios”, mirar al sistema sobre el que va a intervenir con capacidad para verlo desde “fuera”, serían motivos para que no desempeñara el papel de coach de equipos. En otras palabras, no deberían actuar como coach interno de un equipo aquellas personas que no puedan proporcionar una mirada diferente al sistema y corran un serio riesgo de quedar “secuestrados” por él, de hacer suyas las pautas, las interpretaciones, los conflictos que el equipo tiene.

Esto puede darse más fácilmente cuando se han desempeñado, o se desempeñan, puestos de responsabilidad que interactúan con el conjunto de la organización; o en empresas y organizaciones de pequeño tamaño, en las que es muy difícil que alguien haya podido mantenerse al margen de las múltiples situaciones conflictivas que se viven en el día a día. Aunque la persona en concreto tenga la capacidad personal de colocarse en ese otro lugar que el papel de coach requiere, puede que haya personas en los equipos que no sean capaces de vivenciarlos en un rol diferente, con la distorsión que eso va a generar al desarrollo del proceso de coaching del equipo.



2.5. ¿Cuáles son los riesgos de un proceso de Coaching de Equipos?

Ya hemos esbozado algunos de ellos cuando hemos hablado de las conversaciones previas, necesarias para iniciar un proceso de coaching, y del diseño de la relación del coach con el equipo. Si recapitulamos lo dicho hasta ahora, podemos mencionar los siguientes:

- Si no se aclara en las conversaciones previas el objetivo del coaching y sus límites, y si no se establece explícitamente el pacto de confidencialidad o no se diseña esta confidencialidad con la dirección. La empresa pudiera solicitar posteriormente información sobre los miembros del equipo o pedir una evaluación de cada persona. Atender a esta demanda supone traicionar la confianza que el equipo ha depositado en el coach y generar una situación de inseguridad y vulnerabilidad para los y las integrantes del equipo.

- Cuando el o la coach pierden su posición equidistante y de neutralidad, favoreciendo una relación privilegiada con la persona líder del equipo o alguno de sus miembros. Cuando el coach "toma partido" se resiente su credibilidad y se tambalea la confianza del equipo en el proceso.

- Cuando la coach permite que los miembros del equipo o la persona líder proporcionen información sobre el equipo y su situación en privado, fuera del espacio del coaching, con la pretensión de que sea el coach el que plantee las distintas cuestiones al equipo, o para buscar su complicidad. Y, en general, cuando el coach asume la responsabilidad del equipo y se hace cargo de sus dificultades con la intención de solucionarlas. Como dice John Withmore, "Si le doy mi consejo y fracasa, usted me culpará. He intercambiado mi consejo por su responsabilidad y éste, generalmente ,no es un buen trato".

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

Parece que es clave que la coach mantenga su independencia.

Así es. En general, el coach ha de evitar ser "absorbido" por la dinámica del equipo y entrar a reforzar lo que al equipo le sucede, en lugar de contribuir a que el equipo llegue a un lugar distinto. En ese supuesto el coach se convierte en uno más del equipo, perdiendo su lugar en el límite del sistema que el equipo constituye. Así, por ejemplo, un equipo muy dependiente de su jefe, sustituye esa dependencia por la del coach, a quien continuamente le plantea preguntas, dudas, problemas, con la intención de que los responda y los solucione. Si el coach se desliza por esa pendiente, en muy poco tiempo habrá entrado en la dinámica del equipo, formando parte de ella y perdiendo su potencial transformador para el mismo.

Recuerda lo que hablábamos respecto al desempeño del papel de coach de equipos por alguien de la organización. Es una situación especialmente expuesta a estos riesgos.

Esto es fácil de decir, pero complejo de realizar, ya que el coach ha de mantenerse en "el filo". Ha de saber "entrar y salir", sin dejarse absorber ni generar tanta distancia que le impida ver y sentir las dinámicas subyacentes.

Otra manera de perder esa independencia es pasar a asumir otros roles que al equipo le resulten más tranquilizadores. Así, por ejemplo, el coach puede acabar impartiendo talleres formativos, arrinconando su función de espejo y confrontación para el equipo.

Es interesante entender que estas posibles situaciones están construidas en relación. Es decir, el profesional coach es responsable igual que lo es el propio equipo. Una buena manera de afrontar estas situaciones es la de conversar sobre la misma situación. Por ejemplo "¿Os dice algo que nosotros hayamos acabado impartiendo clases en lugar de acompañaros en vuestro proceso?", "¿Os ocurre más veces?",… Volveremos a incidir en esta idea más adelante.

¿Hay más riesgos a tener en cuenta cuando se desempeña el rol de coach de equipos?

Sí, hay algunos otros que es importante tener en cuenta. Por ejemplo, otro riesgo de un proceso de coaching de equipo tiene que ver con no ponerle un límite temporal razonable, con la "cronificación" del proceso. No hay un tiempo estándar para un proceso de coaching a un equipo, pero cuando ese proceso se alarga durante varios años es conveniente replantearse su sentido, cuáles son los objetivos de la intervención.

Además, cuando un proceso de coaching se alarga excesivamente, aumenta la dificultad para el coach de mantener una mirada lo suficientemente "ingenua" respecto al sistema, una mirada que le permita ver lo que no ven quienes lo protagonizan día a día. Cuando la intervención se prolonga en el tiempo aumenta el riesgo de perder la capacidad de cuestionamiento de todo lo que ocurre en el equipo.

Y no podemos olvidar el riesgo de que el coach proyecte en el equipo sus propios problemas, sus propias creencias. Así, por ejemplo, si el coach es una persona que tiende a evitar los conflictos, puede proyectar esa característica personal eludiendo aspectos que pueden ser problemáticos y/o esquivando cualquier intervención que pueda entender como potencialmente conflictiva.

Para evitarlo es esencial que quien vaya a trabajar con un equipo como coach haya realizado un proceso personal de formación, capacitación y autoconocimiento que le permita prevenir ese riesgo. En todo caso, como ya hemos comentado en otro momento, una buena supervisión resulta siempre conveniente.

2.6. ¿Cuál es el lugar desde el que trabajamos como coach de equipos?

Cuando nos acercamos a esta manera de acompañar equipos, y desde todas las implicaciones personales que vamos descubriendo en este trabajo, y también a lo largo de este texto, invertimos mucha energía en reflexionar sobre qué de lo que hacemos impacta y de qué manera.

Para hablar de estas actitudes, tácticas, aproximaciones,… solemos referirnos al lugar desde el que realizamos Coaching de Equipos.

Cuando hablas de lugar, ¿te refieres a un espacio físico o es una idea más abstracta?

Imaginémonos un equipo que aún no es consciente de nuestra presencia. Pensemos en cómo sería movernos por el espacio para encontrar un buen lugar para el trabajo que vamos a realizar y estar a gusto como coach. Quizás al comienzo pudiéramos colocarnos junto a la persona que nos invitó a trabajar con ellos, más tarde daríamos un paso hacia atrás para observarlos, luego volvemos a acercarnos a la mesa… Todo buscando un impacto determinado en el equipo y en nuestra capacidad de incidir.

Somos conscientes del efecto de nuestros movimientos. Es como si estuviéramos unidos por hilos transparentes entre nosotros. Un movimiento de un elemento de este nuevo sistema genera cambio en el resto.

Es como si hubiéramos decidido situar nuestro peso en una balanza compartida. Antes de entrar nosotros había un reparto de los pesos en equilibrio. Al entrar nosotros todo tiene que moverse para encontrar otro equilibrio. Cada movimiento que hagamos, cada pie que saquemos del lugar,… va a influir en la balanza.

Siendo conscientes de esta influencia, la utilizamos para entender mejor lo que ocurre, experimentar movimientos, construir alternativas, provocar desequilibrios,…

Buscando un ejemplo con el que ilustrar esta idea, pensábamos que el manejo del espacio físico en una sesión es un abuena de cómo este lugar más abstracto y actitudinal puede tener un reflejo más concreto y observable. Tras varias sesiones de trabajo con un equipo directivo y habiendo comprobado que sentado frente a la persona líder de ese equipo,de manera reiterativa surgían desencuentros entre nosotros, decido cambiar de lugar. Curiosamente, se sitúa en "mi silla" otra persona del equipo que ya había mostrado una posición diferenciada matizando el relato más compartido. El clima de esa sesión fue diferente, el coach encontró un mejor lugar y entre la directora y esta persona pudieron hablar de cierto fenómeno de traslación de roles que estaba ocurriendo entre ellos y planificar cierta estrategia basada en su complementariedad.

Todo desde un espacio que nos permita conocer qué peculiaridades y características comparten algunos equipos (a pesar de que cada equipo es único y especial como cada individuo), que nos ayude a identificar los patrones de comportamiento del equipo, y mostrarles, como un espejo, los efectos que esos patrones ejercen en el equipo. Desde aquí, experimentar, mostrar y reforzar estrategias y dinámicas que expandan su posibilidad.

La coach busca un lugar desde donde puedan tener espacio todas las posturas. La manera de estar en este trabajo es la de tomar partido por la complejidad y la circularidad. El coach no discute, se retira si eso ocurre, y habla de cómo habla el equipo. Se sitúa en un espacio "meta", donde lo que ocurre sigue dando información sobre las dinámicas del equipo.

Nos encontramos absolutamente implicados en lo que ocurre para conocerlo y estamos muy atentas a coger distancia para que una postura y la contraria tengan su lugar. Esto no significa que,a veces, no utilice sus sensaciones, emociones e intuiciones. No es un lugar neutro. A veces provocamos dando voz a quien no la ha tenido, hablando de lo que no se habla. Por mostrarlo con un ejemplo, en un equipo donde una de las personas cuestiona de diferentes maneras el trabajo del coach, éste decide explicitar su malestar. Y lo hace preguntando al equipo si este clima, esta dinámica de conflicto "subterráneo" y las sensaciones que comparte se repiten de alguna manera en otras reuniones con otros y otras compañeras de la organización. Si le pudiera estar ocurriendo lo mismo que a él a otra persona del equipo

ampliado. La conversación nos lleva a lugares interesantes para abordar las dificultades a la hora de construir un proyecto más compartido.

La pregunta "¿para qué sirve esta manera de relacionarse? " es una buena manera de, sintiéndonos parte de este nuevo sistema "equipo-coach", permanecer en un lugar frontera (cerca-lejos) desde el que contribuir con ideas, preguntas y propuestas para continuar hablando de cómo hablamos y trabajando sobre como trabajamos.

¿Cómo hacemos esto, manteniendo esto otro? No vamos en contra de las resistencias, recogemos las necesidades que están detrás de las fuerzas por el cambio y las fuerzas por el equilibrio y ayudamos a incluirlas en el objetivo común, a favor del proceso.

Entonces, la entrada del coach en el equipo crea un nuevo sistema…

Es exactamente lo que estamos explicando. En el momento en el que entramos en relación con una persona, nos sentimos afectados la una por la otra. Ya no somos exactamente nosotros, sino nosotros en relación a la otra persona; y ella no es exactamente ella, es ella en relación a nosotros.

En el encuentro generamos otra realidad, como venimos avanzando a lo largo del libro. Una nueva realidad con unas nuevas propiedades, que la hacen diferente de otras que se pudieran construir en condiciones similares.

Lo mismo nos ocurre cuando la coach entra en relación con un equipo. La entrada de este ser extraño al sistema genera un nuevo sistema. El coach no puede entenderse como alguien ajeno a lo que allí ocurre. Lo que sucede en sesión tiene que ver con el equipo, tiene que ver con el coach pero sobre todo tiene que ver con el sistema que crean coach-equipo.

Lo que sucede es que este nuevo sistema, además de aflorar aspectos de cada uno de los subsistemas y crear propiedades diferenciadas, también sirve para vivir algunas situaciones relacionales de este equipo con otros equipos y personas. Lo que ocurre en esta relación recuerda, como recogíamos en el ejemplo anterior, a otras situaciones y las actuamos reflexionando.

Ser conscientes de esta realidad nos conecta con varias ideas que pueden sernos de gran utilidad.

El cambio ha comenzado por el simple hecho de estar constituyendo una realidad diferente.
Los movimientos que realicemos a la hora de intervenir son la clave de nuestro trabajo. No es tan importante lo que decimos como qué estilo de relación estamos proponiendo. Seamos, por tanto, conscientes de cuáles de los registros que percibimos pudieran ser necesarios en ese momento.

Algunas de las sensaciones que sentimos a lo largo de la sesión nos remiten a nuestras necesidades (aquellas que se repiten en diferentes contextos y que tenemos reconocidas como "familiares"), y otras pertenecen al sistema que hemos constituido con el equipo. Es una información muy útil para trabajar. Algo así como "si yo estoy sintiendo esto es muy probable que otras personas de este sistema lo pueden estar sintiendo"

Compartimos otro ejemplo: Un coach entra en un equipo que había solicitado otro apoyo diferente y que , además, alcanzará a más personas de la organización. Esta situación se explicita a lo largo del proceso. Paradójicamente, esta "resistencia" recuerda a la que se encuentra este equipo cuando entró a dirigir una organización sin el permiso o necesidad expresada de sus compañeros y compañeras más antiguos. La entrada del coach se parece bastante a la entrada de este nuevo equipo de dirección. Las estrategias que pongamos en marcha en este proceso de coaching, y el "darnos cuenta" de esta estructura de sistemas en paralelo, nos pueden ayudar a desenvolvernos de otra manera con el equipo "resistente" en la organización.

Me da la sensación de que ese "nuevo sistema" necesita algo así como un "contenedor", un espacio de seguridad y confianza que favorezca la apertura y el cambio. ¿Crear esto es una tarea del coach?

Lo comentábamos hablando sobre el diseño de la relación. Exactamente, la coach contribuye a generar un espacio protegido donde se puedan experimentar comportamientos diferentes. Los primeros cambios se realizan

ya durante las sesiones. Las preguntas, dinámicas y observaciones conectan a las personas con conversaciones significativas, importantes, pero no cotidianas. Y éstas siempre apuntan a reformular acciones.
Los primeros pasos hacia un lugar diferente al que conocemos, a lo familiar, no son sencillos. Un cambio brusco ,personal o colectivo, genera reacciones encontradas. De alguna forma perdemos la solidaridad de "los nuestros"; las expectativas forjadas por la relación ejercen como una suerte de conciencia colectiva para que todo continúe como está. En esta transición es importante probar a ser/estar/hacer diferente en un contexto donde esto está permitido. El coach da voz, regula conversaciones, deja clara la confidencialidad, lanza mensajes para que cada cual sea responsable de su protección, … El coach contribuye para encadenar pequeñas conversaciones para la construcción de confianza. Es un espacio para decir "solo no puedo", declararnos vulnerables, y, entonces ,estaremos más cerca de "hacerlo juntos".

Veremos algo más sobre esto más adelante, cuando hablemos de cómo la coach diseña la relación con el equipo ,y cómo es capaz de crear campos emocionales intencionales que favorezcan el proceso de coaching.

¿Y qué más hace la coach que defina su lugar o su "estar" en el sistema/equipo?

Todo este texto busca dar respuesta a esta pregunta. Realmente, acertar con el lugar desde dónde trabajar se convierte en un objetivo imprescindible para acompañar procesos significativos. Rescatemos algunas ideas centrales sobre esta manera de permanecer en los equipos:

- Nos centramos en las soluciones.
- Trabajamos desde la incertidumbre y con lo que emerge.
- Acompañamos a construir un nuevo relato de la organización y del equipo

La coach se centra y enfoca al equipo hacia las soluciones. Partimos de que los problemas son "algo atascado-fijado". La solución se encuentra en ponerlos en movimiento. Se trata de salir de un estado hipnótico problemático para volver a la libertad. Es una falsa creencia pensar que tenemos que saber la causa para abordar la solución. A veces encontramos las soluciones en las causas, pero no siempre.

Es como querer analizar las causas del barro para salir de él. Como si no se me permitiera beber si no supiera el origen de mi sed. Una casa está hecha de un determinado material. Si la solución pasa por derribarla ¿Para qué necesitamos saber más del material?

Es difícil definir cuál es la solución cuando ésta es la disolución del problema. Es más fácil definir y hablar de los problemas, pero esto no genera soluciones. Los equipos con los que trabajamos, habitualmente se encuentran enredados en estas historias llenas de pasión, conversaciones y reproches de ida y vuelta. Las diferentes partes buscan de nosotros que tomemos parte por su lado de la trinchera. ¿Cómo es acompañar a un equipo que va consiguiendo objetivos? Recordamos el trabajo con un equipo que llega a sesión con muy poca energía, no traen ningún tema para trabajar. La sensación es como si les hubieran quitado las pilas. Resulta que en la última reunión del equipo más amplio todo fue bien, no hubo conflictos y en la última actividad dónde requerían del trabajo coordinado de varias personas todo funcionó. Enseguida surgen argumentos que interpretan esta situación como resultado de algo que no estuvo en sus manos. La pregunta con la que trabajamos fue ¿Qué habéis hecho vosotras para que esto sucediera de esta manera?

Trabajamos desde la incertidumbre. En nuestro proceso de trabajo, y antes de cada sesión, tenemos información suficiente para construir una hipótesis que reforzar o desechar. En el primer encuentro contamos con información básica, rescatada de una conversación previa. Por ello, podemos conocer, de manera filtrada habitualmente, algunas de las necesidades desde donde se construye la demanda de coaching. En el resto de sesiones partimos de la información recogida en el trabajo anterior.

Creemos que es importante que exista este referente para colocar toda la información que algunas preguntas pueden generar. Hay profesionales que defienden una apertura total y la ausencia de cualquier marco previo para interpretar los hechos. Nosotros pensamos que es compatible acercarnos con una estructura esbozada y que ,seguramente no pasaremos a tinta, siguiendo la imagen, en todo el proceso.

Y desde este esquema, cada sesión es diferente y trabajamos con lo que aflora en el momento. Un apego excesivo por nuestros guiones nos haría

perdernos lo que está siendo importante, lo que está surgiendo en el encuentro. Trabajar desde esta perspectiva es estar conectado con la certeza de que la incertidumbre y cierta inseguridad son sinónimos de mente, corazón y voluntad abiertas. Un coach de equipos no tiene respuestas, solo devuelve percepciones, propone modelos donde situar sensaciones, hechos, preguntas.

Es importante en esta actitud y estrategia renegociar las metas. Ocurre, a veces, que en la manera de estar "al servicio" de lo que allí ocurre nos hace estar "a merced" de lo que suceda. Somos conscientes de la pequeña dimensión de los matices, pero son importantes. Marcar objetivos, y renegociar otros cuando los primeros se consiguen, son una buena manera de tener claro el marco de juego; y, entonces, soltar para escuchar con absoluta libertad y acompañar hacia aquello que hemos decidido compartimos como objetivo.

Me suena a acompañar en la construcción colectiva de una nueva historia.

Si, la coach contribuye a construir un nuevo relato. Una misma situación deja una huella muy diferente en unos equipos o en otros. Algo parecido a la que deja una bota en el barro, la arena o el asfalto. Y esto es así. Poco o nada podemos hacer los que nos dedicamos a acompañar a personas, equipos y organizaciones.

Sí podemos acompañar en la elaboración de estos relatos sobre la historia. No para construir castillos donde hubo chabolas. Seguramente para encender las bombillas de esta pequeña casa y poner luz en las historias con mucha sombra ,y algo de gris en las aventuras emborrachadas de color.

Damos por buena esa diferencia entre lo que ocurre y lo que nos contamos, entre el territorio y el mapa. Además, sabemos de la fuerza e impacto de estas imágenes y narraciones en nuestra vida más cotidiana, y que construir nuevas narrativas ayuda a construir nuevas realidades.

Una nueva historia con más matices, que recoja más visiones, que no tenga que ser única, compleja pero sencilla a la vez, que recoja la evolución del equipo/organización, los orígenes, lo que no funcionó, lo que aprendimos cuando superamos estos obstáculos,…

Compartimos una experiencia que puede ilustrar este trabajo: Un equipo quiere abrir un nuevo modelo de liderazgo en la organización. Hay personas con las que quieren contar en esta empresa más horizontal que muestran su rechazo a asumir más carga laboral y nuevas funciones. Una mirada a la historia de la organización compartida nos ayudó a entender algunos ciclos de renovación emprendidos. Por ejemplo , aparecía que, en época de crisis , las personas se volcaban en sacar adelante la organización y que, tras esta fase, surgía de nuevo una dinámica más centrifuga, donde cada persona buscaba su propio beneficio. Como hipótesis ¿No tendremos miedo de implicarnos porque sabemos que luego viene el conflicto?. ¿Cómo sería implicarnos sin sobreimplicarnos, para luego defender nuestros derechos sin ir contra de los demás?

2.7.¿Cuáles son las competencias de un coach de equipo?

¿Y qué sabe hacer un buen coach de equipo? No es tanto qué es lo que conoce, desde qué lugar lo hace y cuánto de diestra es en estas rutinas. Hablamos de la integración necesaria para que conocimientos, habilidades y actitudes estén realmente al servicio de los equipos y personas con las que trabajamos.

Buscando ser más didácticos, y en un ejercicio por analizar y aprehender, vamos a destacar 3 áreas de conocimiento, 3 habilidades clave y 5 actitudes esenciales que, en nuestra opinión, ha de tener un buen coach de equipo.

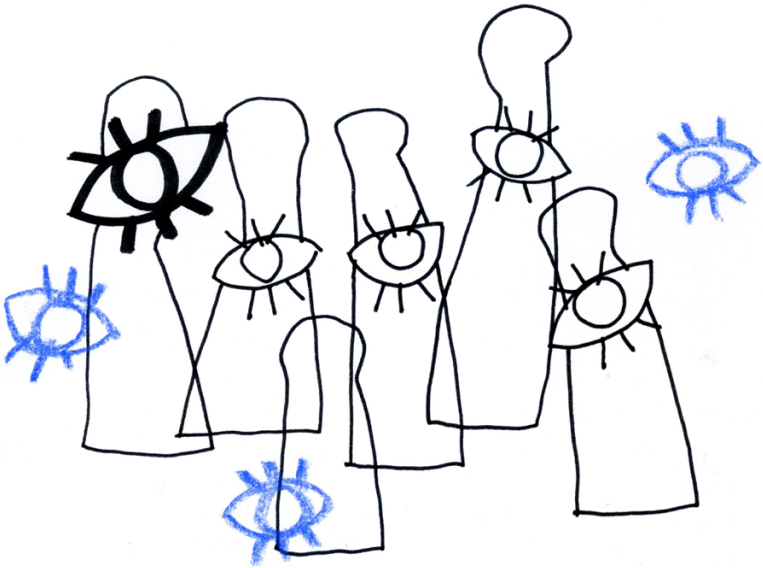
¿Que necesita saber un coach de equipo?

Conocimientos:

Entender profundamente qué es un equipo; y entender su naturaleza sistémica y humana. Hay mucho escrito sobre motivación, evolución de equipos, roles más presentes en los equipos eficaces,… Es importante tener un marco conceptual sobre cuáles son los factores de productividad y los factores relacionales que determinan la calidad y el rendimiento de un equipo…

También es necesario conocer qué significa cambiar, aprender, transformarse. Entender cómo es un proceso de transformación, cuáles son las claves para que ocurra y cuáles son las "lógicas" que están detrás. Porque un proceso de coaching tiene como finalidad el aprendizaje, la transformación de las dinámicas de un equipo para alcanzar mayor madurez y efectividad. Se quiere provocar movimiento y debemos de entender cómo se mueve un sistema.

Si hablamos de equipos en el contexto de la empresa, es importante conocer qué es una empresa, una organización, y cuál es el marco que genera para el trabajo en equipo. Conocer distintos modelos organizativos, saber qué es una estrategia y cómo se elabora, conocer distintas culturas de empresa y entender qué estilos de relación y de liderazgo están implícitos. Sin ese entendimiento del contexto, sería muy difícil entender los condicionantes que tiene el equipo y el tipo de relaciones que genera con el sistema más amplio.



¿Qué sabe hacer? ¿En que es hábil un coach de equipos?

Habilidades:

Saber escuchar es la habilidad más importante. Está detrás de cada una de nuestras conversaciones. Con toda esta información que escuchamos, escuchamos y volvemos a escuchar, y creamos pequeñas historias que nos ayudan a entender lo que vamos observando. Nuestro compromiso es el de contrastar estas historias con el equipo. A veces, resuena, y lo complejo ,envuelto en sencillez, se torna significativo. A veces, no lo es para una parte, otras para nadie y, solo algunas veces, cobra sentido pasado un tiempo.

Saber preguntar: Preguntar para aclarar y entender, preguntar para indagar y preguntar para retar al equipo. Pretendemos llevar al equipo a lugares de reflexión en los que no ha estado y a emociones de estímulo o reto, a veces, incluso de incomodidad. Son preguntas cortas, abiertas y que hablan de hipótesis circulares, preguntas que abren opciones, preguntas que invitan a comprometerse con acciones diferentes. Queremos saber, no para guardar datos, sino para poner en relación información y construir imágenes con sentido, en relación. En el caso del trabajo con equipos, estas preguntas, además de ser abiertas ,buscan indagar y tomar conciencia sobre dinámicas, sobre la construcción colectiva de los valores clave de estos sistemas y orientarnos a tarea.

Capaz de leer estructuras más relacionales y de dejar de lado los detalles… Desenfocar la mirada para estar más atento a los movimientos. Como cuando queremos saber del funcionamiento de un reloj y solo abrimos la tapa (el conjunto de engranajes desplegados en una mesa no nos diría nada de su funcionamiento). Nuestra mirada se sitúa más en la estructura que pone en relación a estas realidades y, no tanto, en la profundidad, dificultad y potencial de cada una de ellas.

Prestar atención a patrones y pautas de conducta. Sobre la base de los acontecimientos, prestamos atención a la identificación de pautas de conducta. Maneras de comportarse que se reproducen una y otra vez , siguiendo un esquema similar. Estamos atentos a qué modelos mentales se

presentan, a ese conjunto de creencias que dan sentido a lo que hacemos, que nos sirve de base para explicar el mundo, para orientarnos en él y actuar. En este último plano de atención, buscamos identificar los modelos mentales presentes en el sistema, en el equipo y trabajamos con ellos, en el camino de ser conscientes y proponer alternativas cuando se convierten en limitantes.

Saber escuchar el campo emocional del equipo, y ser capaz de entrenar al equipo a escucharlo. Se trata de dominar lo que llamamos "el nivel de escucha de 360 grados". Se trata de un enfoque más "suave", focalizando la atención en todo lo que hay en el entorno, siendo consciente de lo que se ve, se oye, se huele y se siente, del nivel de energía que se genera en el equipo y del impacto que tienen los y las integrantes del equipo en el sistema, así como del impacto en el sistema del propio coach. Desde este nivel de escucha, el o la coach también tiene un mayor acceso a la propia intuición, lo cual le permite "danzar" con lo que está pasando en el equipo de manera más fluida.

¿Y con qué actitudes o desde qué valores hacemos coaching de equipos?

Las actitudes básicas que determinan el lugar en el que se sitúa el coach frente al equipo son:

- Aceptación. Aceptación de todos y cada uno de los miembros del equipo y de todo lo que ocurre en él. Creer que lo que pasa en un equipo no es bueno ni malo, sino que tiene un para qué y ofrece una información muy valiosa para aprender.

- Confianza. Confiar en uno mismo, confiar en el equipo y generar la confianza para que el equipo pueda experimentar cambios porque interpreta el espacio con el coach como un "espacio protegido".

- Humildad y curiosidad. Un coach de equipos no tiene respuestas, solo devuelve percepciones, propone modelos donde situar sensaciones, hechos, preguntas,… Una de las claves más importantes de este trabajo es la curiosidad. Las preguntas nos surgen queriendo abrir reflexiones, sí, y también para lograr entender para qué se repiten ciclos, cuál es la relación

entre una y otra situación, dónde sitúan el origen de lo que podemos observar ahora, cómo marchó aquella persona que fue tan importante,…

- Libertad para cuestionar, confrontar, sostener y contener. Sin miedo a perder el vínculo. Trabajamos desde la intuición y podemos equivocarnos. Lo que compartimos es una mirada que actuará o no en función de las necesidades y momento del equipo.

- Positividad. Una parte de la aportación del coach tiene que ver con acompañar al equipo a normalizar lo que les pasa, viendo las oportunidades que cada situación, por muy "negativa" que sea, genera posibilidades para el equipo.

¿Cualquier persona puede aprender a ser coach de equipos? En estas respuestas caigo en la cuenta del trabajo personal detrás de este rol.

Desde nuestro punto de vista, éste es un aspecto vital en la construcción de un buen ejercicio como coach de equipos. Si pudiéramos leer a vista de pájaro este texto, llegaríamos a la conclusión que este profesional se parece mucho a una caja de resonancia. Un instrumento artesanal donde las voces, los movimientos, palabras y actitudes rebotan, creando nuevas formas y acercándonos a éstas de una manera diferente, como digerida por otro estómago. Y es así, básicamente. La clave, creemos, es cómo de grande y matizada es esa cueva que devuelve ecos.

Todas las experiencias, las laborales, las personales, cada vez que caímos en la cuenta en algo nuevo, modificamos una creencia que se quedó vieja, sistematizamos un suceso, aprendimos de un desencuentro, trabajamos en equipo, lideramos un proyecto,… fuimos haciendo más grande y con más notas nuestro lugar para las resonancias.

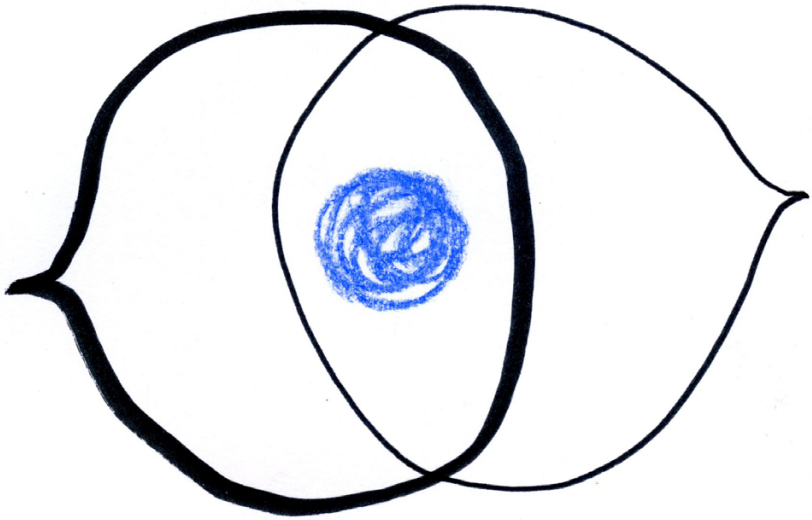
A la técnica y a los contenidos les deben de acompañar un aprendizaje vital y profesional para realizar un buen trabajo de coaching de equipos. Y éste no se adquiere solo coleccionando experiencias; es también una actitud, una apuesta por vivir con apertura a la incertidumbre, al aprendizaje continuo y a la sorpresa.

Tengo la sensación de que en esta tarea es importante contar con algún tipo de apoyo que os permita reflexionar sobre la práctica, vuestro lugar,… ¿Hacéis coaching de vuestros procesos de Coaching de Equipos?

Es una pregunta muy apropiada. Sí, nos supervisamos. Es una muy buena manera de estar tan dentro y pegado a lo que ocurre en el equipo, sin perder la distancia necesaria. Es un acto de congruencia. Si confiamos en el potencial de esta relación para mejorar el rendimiento de los equipos, es lógico que contemos con un acompañamiento para reforzar nuestras habilidades.

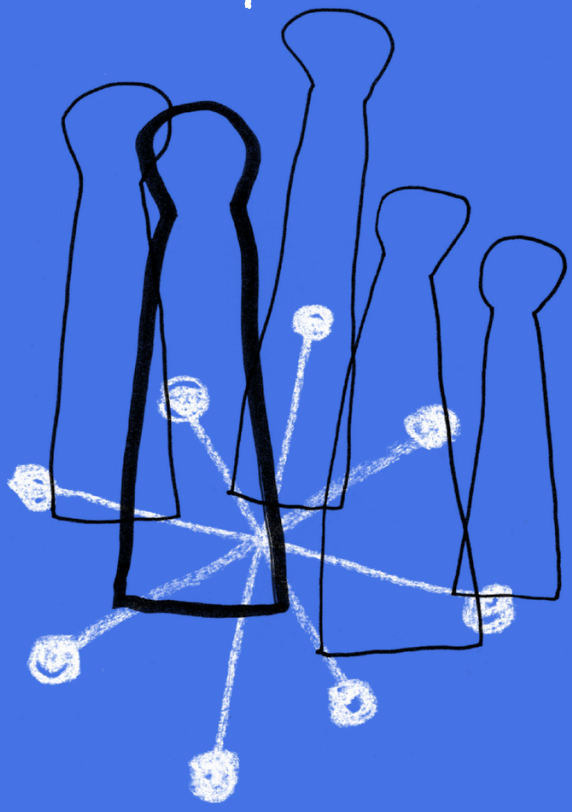
Sistematizas lo andado para contarlo de manera organizada y, en la propia narración, ya hay datos que comienzan a significarse de manera diferente. Hay datos que son importantes que no recogiste, que no conoces; las fechas, por ejemplo, te dan información.

Este es un trabajo perfecto para entrar en pareja. Es una buena manera de compartir responsabilidad entre la energía puesta en la globalidad desde la distancia y el detalle de la cercanía. Los encuentros tras las sesiones y los de planificación de siguientes pasos se convierten en un lugar para la meta-visión



Bloque III.

Sobre el contenido del trabajo de coaching. ¿sobre qué se trabaja en el proceso de coaching?



1. El propósito

2. Las reglas de juego

3. La calidad de sus conversaciones

4. La confianza

5. El campo emocional

6. Los conflictos

7. La diversidad en los equipos

8. La falta de compromiso y corresponsabilidad

9. “Lo que no se habla”

10. Las dinámicas sistémicas

3.1. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso? El propósito del Equipo

Cuando nos enfrentamos como coach a un equipo, una de las primeras preguntas que le planteamos es: ¿Para qué sois un equipo? Esto es ¿Para qué trabajáis como un equipo? ¿Para qué coordináis vuestras acciones? ¿Qué queréis conseguir?

Una pregunta sencilla y, a su vez, muy potente, que lleva al equipo a una reflexión muy interesante sobre el sentido de su acción conjunta. Nuestra experiencia es que "da para mucho", genera una conversación llena de sustancia, sobre qué pretenden conseguir.
El resultado de esa conversación es una declaración de lo que llamamos propósito o visión del equipo. Es la formulación del logro deseado en el plazo en el que determinen que va a durar su acción. Se trata de completar la frase siguiente "Nos constituimos como equipo para lograr…". Decimos que ,cuando un grupo de personas dibuja de manera compartida un logro que desea alcanzar, está sentando la base para empezar a actuar como un equipo.

¿Y habéis visto en alguna ocasión que es posible que todas las personas de un mismo equipo lleguen a compartir la misma visión?

Cuando hablamos de dibujar (en equipo) una visión o logro, no hablamos de que individualmente todas las personas la dibujen exactamente igual, ni que el tipo de motivaciones por dicho logro sean idénticas, ni que lo que se jueguen en él sea equiparable en términos de intensidad. Lo que decimos cuando hablamos de un dibujo del futuro deseado de equipo, es que todas las personas sienten una vinculación significativa con el logro, que es suficiente como para poner su acción a su servicio, y que además, entienden que tienen la posibilidad de hacer una contribución personal al mismo.

Cuando un equipo tiene claro para qué está ahí y, cada uno de sus miembros entiende su contribución a ese para qué, se dota de la gasolina que necesita para funcionar, y del anclaje que necesita en momentos de decisiones difíciles, por ejemplo. Podemos decir que hablar de lo que deseamos

conseguir es quizá una de las conversaciones más inspiradoras y de las que más espíritu de equipo generan.

¿No resulta una conversación excesivamente abstracta?

Si se queda en una declaración genérica, sí sería demasiado abstracta. Por eso es importante un segundo nivel de concreción. Se trata de hacer también una formulación en términos de objetivos y estrategias más detallados, que evidencien y hagan gestionable el propósito.

Este desglose permite al equipo comprometerse con indicadores de logro tangibles y claros, que orientan y estimulan su acción y su compromiso en el corto plazo. Les retan a seguir un "marcador", en el que los logros parciales van siendo compartidos. Porque una visión, por muy inspiradora que resulte, si no se concreta, no estimula a la acción y puede generar confusión y sentimientos de impotencia y frustración.
Por supuesto, es vital que ambos niveles de formulación estén perfectamente alineados. Distancias o incoherencias excesivas puede llevar a un equipo a la esquizofrenia.

> *if a team fails to establish specific goals or if they don´t relate to the visión/purpose, team members become confused, pull apart and revert to mediocre performance*

Katzenbach y Smith

Imagino que un equipo también necesitará indicadores...

Sí, uno de los factores de productividad ligados a la tarea, tras tener clara la visión y las metas más concretas, es la definición de la manera en la que un equipo va sabiendo "cómo le va". Nos referimos al conjunto de indicadores que marcan sus logros.

Es muy habitual ver equipos en los que cada uno va a las reuniones defendiendo "sus" indicadores. Suele ser un síntoma de que no estamos ante un equipo, sino ante un grupo mejor o peor coordinado. Es esencial para un equipo tener un único marcador que informe sobre los logros compartidos,

independientemente de que cada miembro del equipo tenga indicadores más operativos y útiles para realizar su tarea individual.

El hábito de mirar el mismo marcador (y dejar de mirar cada uno sus indicadores particulares), va construyendo una cultura de orientación a resultados conjuntos. Lo que mueve al equipo es el logro conjunto y no los logros individuales de cada uno de ellos. Este hecho cambia radicalmente muchas de las dinámicas de coordinación: orienta a cada miembro del equipo a pensar en cómo contribuir al conjunto. Mueve las conversaciones del clásico "esto es mío/tuyo" a "nos toca conseguir este resultado, vamos a ver cómo lo hacemos". Se habla en primera persona del plural más que en primera del singular.

Parece obvio, pero en la realidad de las empresas, no siempre es así. En muchos equipos, la información sobre cómo le va al equipo está únicamente en manos del líder del equipo y no es visible para todos. Es esencial que lo sea, que el nivel de avance esté claro y compartido, porque es lo que permite poner la tarea y el logro en el centro de atención del equipo. Se habla de los resultados, se hace seguimiento de los avances, se publican los logros parciales, se habla de las recompensas del equipo y no individuales. En definitiva, las conversaciones se mueven de peleas sobre los recursos y presupuestos, a conversaciones sobre los resultados, las acciones y las soluciones.

3.2. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso? Las Reglas de Juego del equipo

El trabajo en cooperación requiere que las personas acuerden de qué manera van a hacerlo, que hablen de cuáles son las condiciones de trabajo de las que necesitan dotarse para que la cooperación sea eficaz y eficiente.

Cuando trabajamos con un equipo, además de las preguntas sobre su sentido como equipo y su manera de hacer visibles sus logros, les hacemos las siguientes preguntas: ¿Cómo vais a trabajar? ¿Cómo os gustaría trabajar? ¿Cómo serán vuestras reuniones? ¿Cómo os vais a comunicar? ¿Qué es esencial decir y hacer? Las respuestas a éstas y otras preguntas de orden práctico, son el pilar sobre el cual descansa el día a día y la coordinación de las acciones.

Cuando un equipo ya lleva años funcionando, estas preguntas ya tienen respuestas, ya existe una manera de trabajar y unas reglas del juego, aunque la mayoría de las veces no estén explícitas. En este caso, un coach propone explicitarlas y someterlas a revisión.
Nos hemos encontrado con muchos casos en los que reglas de juego en uso, no explicitadas, son fuente de conflictos invisibles que pueden estar minando la energía colectiva. Por ejemplo, existe la regla no escrita de que las reuniones comienzan tarde, y se genera una dinámica en la que es habitual ir llegando tarde, que genera tensiones con las personas que valoran la puntualidad y tienen agendas complicadas. Puede existir, también, la regla no escrita de que cualquier conflicto o diferencia de opiniones,se trata fuera de la reunión, en reuniones privadas con el líder del equipo.

¿Estas reglas de juego tiene que ver con el tipo de organización a la que pertenezca el equipo?

Cuando un equipo habla de reglas de juego y de su compromiso con ellas, no está hablando de cumplir con la normativa de la empresa. Es importante distinguir ambos planos, porque son de distinta naturaleza. Las normas de la empresa constituyen el marco dentro del cual un equipo tiene que jugar, y que puede estar más o menos en consonancia con sus valores y estilos de trabajo. Son normas recibidas de un sistema superior, que, salvo que tenga margen de negociación y cambio, deberá acatar.

Cuando se habla de las reglas del juego propias del equipo, hablamos de las que el propio equipo se dota, libremente. Tras alcanzar un compromiso explícito con ellas, se convierten en “sus reglas del juego” decididas y acordadas por todos y, por tanto, susceptibles de ser recordadas y exigidas por cualquier persona del equipo.

Entiendo. Y, ¿Existen algunos aspectos concretos que debería de contemplar estas reglas de juego?

Las reglas del juego hacen referencia a distintas dimensiones:

- La más práctica es la de utilización del recurso tiempo colectivo: compromisos con la presencia en reuniones, la puntualidad, las interrupciones, dónde se reúnen, a qué horas.

- Otra dimensión es la referente a la energía que están dispuestos a desplegar: el nivel de proactividad al que se comprometen, la energía para abordar conflictos y no dejar pasar las discrepancias, la perseverancia, etc.

- La tercera dimensión hace referencia al compromiso con los objetivos y los resultados, y con la medición de contribuciones.

- Por último, las reglas del juego en relación al respeto por la confidencialidad, por la diversidad de opiniones y opciones, etc…

Es importante hablar de la necesidad de que las conversaciones sobre las reglas del juego se hagan de manera periódica, una o dos veces al año, ya que sirven de recordatorio, y permite al equipo revisar su modus operandi y cambiar o matizar alguna regla de juego que no les esté funcionando.

3.3. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso? La calidad de sus conversaciones

Pensamos que el ingrediente fundamental de la coordinación de acciones dentro de un equipo, son las conversaciones. El coach observa cómo se conversa dentro de un equipo y establece una serie de hipótesis sobre su capacidad de trabajar juntos. Nos preguntamos; ¿Son capaces de escucharse en profundidad? ¿Hablan de manera sintonizada o hablan todos a la vez, mezclando distintos planos sin llegar a conclusiones? ¿Se preguntan cuando no se entienden? ¿Saben darse opiniones con claridad y respeto? ¿Saben hacerse peticiones claras? Un equipo que sabe conversar, es un equipo que sabrá encontrar respuestas y avanzará en la consecución de sus resultados.

La capacidad de escucha parece una habilidad sencilla y obvia, sin embargo, yo no lo siento así.

Sí, parece una habilidad sencilla y obvia. Sin embargo, no es tan habitual encontrar profesionales con una actitud y capacidad de escucha profunda desarrollada. Nos preguntamos ¿Es compatible la escucha con demasiado ruido, demasiado qué decir, demasiada acción, pensar que lo sabemos todo, falta de método, miedo a ser influidos o excluidos?

Cuando hablamos de comunicación, es más habitual referirse a la calidad con la que explicamos cosas a los demás para que se nos entienda, que al ser capaz de comprender desde dónde dice la otra persona lo que dice y qué hay de nuevo o positivo en lo que dice. Es importante escuchar para que la comunicación sea bidireccional y para lograr entender de verdad. Rafael Echeverría sostiene que la calidad de la escucha de un equipo determina la calidad de sus interacciones.

Un equipo que domina la escucha, es un equipo que puede hacer mejor su tarea, puede enriquecerse con los puntos de vista de todos sus miembros, puede tomar decisiones mejor informadas, y sobre todo, genera un ambiente de respeto mutuo que facilita las relaciones.

La escucha de calidad tiene las siguientes características:

- Es atenta: Sin cortar al que está exponiendo, creando el espacio (tiempo y lugar) necesario, prestando atención y dejando hablar.

- Es abierta: No niega a priori, ninguna explicación o interpretación que no esté de acuerdo con la idea propia. Incluso cuando pienso que lo que alguien me cuenta puede no ser 100% válido, quizá hay algo en ese relato que me ayuda a matizar y a entender mejor su punto de vista.

- Contiene preguntas para aclarar y entender, no para rebatir: Muchas veces, cuando preguntamos buscamos discutir o poner en entredicho lo que nos dicen y de esta manera, perdemos la posibilidad de entender e indagar en lo que el otro nos quiere transmitir.

- Es empática: Entendiendo el punto de vista de la persona que nos está hablando. La visión de otros está dada desde el lugar desde donde observan, y necesitamos tener esto en cuenta para poder comprender bien lo que nos dice.

Hablábais de la necesidad de sintonizar ¿A qué os referís con eso?

¡Cuántas veces existe la sensación de que las conversaciones son ruidosas, absurdas, desordenadas y que no llevan a nada útil!. Les falta desarrollar la habilidad de ordenar el pensamiento grupal para conseguir aclararse.

Edward de Bono nos enseñó su técnica de pensamiento paralelo como instrumento para manejar conversaciones eficaces. No es el lugar de entrar en la explicación de detalle de la técnica, pero sí el momento de señalar que el concepto de ordenar las conversaciones de un equipo es esencial de cara a la productividad en la realización de la tarea.

Reconocer las distintas perspectivas en el análisis de una idea o un reto, y sintonizar las mentes de un equipo para que lo hagan de manera coordinada, aporta la posibilidad de hacer una exploración cooperativa del asunto y evitar las confrontaciones derivadas de estar hablando en distintas frecuencias.

Algo que a mí me resulta difícil es cómo decir a una persona del equipo que mantiene esa actitud de interrumpir, monopolizar la conversación y no dar opción a escuchar otras nuevas propuestas.

Hay una tercera habilidad que consideramos necesaria para construir y mejorar en equipo. Opinamos que la potencia de un equipo reside también, entre otros factores, en la posibilidad de enriquecerse mutuamente, de poder ver lo que uno no ve, gracias a la mirada de otro miembro del equipo. Los equipos maduros practican la entrega y recepción de sus opiniones (lo que denominamos feedback) de manera natural. Pueden decirse lo que opinan sincera y respetuosamente. No confunden la opinión sobre un tema que tiene un miembro del equipo, con el aprecio o el respeto por su persona.

Y por tanto, pueden tratar los temas de trabajo, de manera profunda y completa.

El arte de dar feedback se aprende. Se trata de emitir una opinión cuando resulte pertinente y valiosa, con la intención de que sirva a otro miembro del equipo o al equipo en su conjunto para mejorar, de hacerlo dejando clara la condición de opinión del que la entrega y dejando el espacio de libertad al otro para que la asuma o no. Entregar opiniones que no cumplen alguna de estas características hace que el supuesto feedback se convierta en reproche o crítica o instrucción y puede generar rechazo, además de resultar poco eficaz.

En los procesos de Coaching de Equipos, es una de las habilidades que más se trabajan, pues no suele ser habitual en la cultura empresarial dominante, que los equipos sepan darse feedback de manera natural y productiva.

3.4. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso? La confianza

La confianza es el ingrediente esencial de una conversación de calidad. Julio Olalla dice que la confianza es la predisposición a accionar con los otros. Si algo define a un equipo de alto rendimiento, es la confianza entre sus miembros. Y no sólo es necesaria la confianza en las personas del equipo, sino también la confianza en uno mismo y la confianza en el proyecto. La desconfianza en cualquiera de estos ámbitos puede hacer fracasar el reto de un equipo y su propia relación. Aunque como coach de equipos no nos centremos en el enfoque desde lo individual.

Es muy fácil detectar de manera intuitiva el nivel de confianza de un equipo, y sin embargo es un ámbito con el que no resulta tan fácil trabajar. Cuando hay confianza, no hace falta hablar de ello. Cuando no la hay, es difícil hablar de ello, precisamente porque haría falta confianza para poner sobre la mesa un tema tan delicado. Si el equipo parte de la creencia de que la confianza existe o no existe y no se puede hacer nada para cambiar ese hecho, ese equipo estará limitado. Para nosotros, la buena noticia es que una confianza rota en un equipo se puede construir.

Entonces ¿cómo hablar sobre la confianza cuando no hay confianza? ¿Qué debería saber un coach de equipos sobre la confianza para trabajarla?

R.Echeverría en su obra "Ontología del Lenguaje" habla de 3 aspectos diferenciados que podemos exponer al equipo al abrir la conversación sobre la confianza:

- Confianza competencial, que significa tener la opinión de que el equipo y la otra persona es capaz y competente de hacer lo que tiene que hacer. La opinión sobre la incompetencia de la otra persona, o del equipo, daña la relación y, sin embargo, tendría solución a través de un plan de formación y capacitación. Paradójicamente, no se toman acciones encaminadas a resolver la situación, porque cuando la desconfianza se afinca, se generaliza, y también desconfiamos de que la otra persona o el equipo sea capaz de superar su falta de competencia.

- Sinceridad, basada en la coherencia entre lo que se dice y se hace , y entre lo que se dice y se piensa. En ocasiones juzgamos que la otra persona no está siendo sincero y le retiramos nuestra confianza, aceptando rumores, sin recabar más información, ni preocuparnos de fundamentar con datos y hechos. Y no tenemos en cuenta que hay factores que pueden llevar a una persona a ser insincera. En algunas organizaciones existe una cultura en la que el error es perseguido, mientras que en otras el error es valorado como una oportunidad de aprendizaje, y las personas se sienten más libres para decir la verdad.

- Confiabilidad y credibilidad, basada en el histórico de cumplimientos e incumplimientos de una persona o del equipo. La credibilidad funciona de tal manera que tiene la capacidad de distorsionar nuestra percepción de la realidad. Si fuiste sincero en el pasado, yo juzgo que serás sincero en el futuro. Si incumpliste tus promesas, predigo que seguirás haciéndolo, y si ejecutaste bien una tarea, creo que lo harás bien en el futuro.

El conocimiento de estos tres aspectos es muy útil para abrir y favorecer dentro del equipo una conversación sobre la falta de confianza, si es que la hay, y a partir de ahí tomar acción. Son conversaciones delicadas, que

necesitan ser bien planteadas, y con una clara intención de restaurar la confianza y no de cruzar reproches.

En vuestra opinión, ¿se puede ayudar a un equipo a reconstruir la confianza perdida o a prevenir la aparición de la desconfianza?

Sí, la creencia de un equipo de que la confianza hay que alimentarla, atenderla y cuidarla, porque se puede perder o ganar, hace que el equipo esté atento al cumplimiento de una serie de compromisos. Significa aceptar que en todo equipo se darán diferentes situaciones que nos están invitando a tratarla inmediatamente.

Una manera de operativizar y concretar el trabajo sobre la confianza de un equipo es hablar de las acciones y comportamientos que generan confianza, y de las que la destruyen. Nosotros solemos trabajarla con la metáfora de un recipiente que se va llenando y vaciando en función de comportamientos concretos. Favorecer comportamientos como los siguientes, ayuda a llenar el recipiente:

- Ser veraz, compartir la información de manera totalmente transparente, pues para comprometerse en el proyecto, necesitan conocer el proyecto.

- Dedicar tiempo a hablar sobre el proyecto, sobre el negocio, sus problemas, su futuro: Llas personas necesitamos entender para dar sentido al trabajo que estamos haciendo.

- Hacer peticiones claras y no dar por supuesto que los demás harán lo que uno quiere sin tener su compromiso previo. Negociar los compromisos.

- Sustituir el control externo por mecanismos de auto-control y auto-responsabilidad. Una vez que las personas asumen un compromiso, son ellas las que se generan los sistemas de autocontrol para cumplirlos.

- Mostrar la confianza, delegando misiones o funciones en personas responsables, concediendo autonomía en las decisiones relativas al trabajo propio (frente a la idea de delegar tareas en recaderos)

- Agradecer activamente a quien cumple sus promesas

- Reclamar a quien no cumple sus promesas. En una cultura basada en la confianza, tan importante como cumplir los compromisos , es gestionar las tensiones que generan los incumplimientos.

- Cumplir tus compromisos y si no se puede cumplir, "honrar" el compromiso: pedir disculpas lo antes posible, aclarar las causas del incumplimiento e intentar contribuir a la resolución de los problemas que hemos generado.

Apostar por la confianza es una tarea que requiere mucha convicción y coherencia, y tiempo de todos para conversar, compartir información, poner sobre la mesa las ideas y opiniones, etc. El resultado es que los miembros del equipo pueden volcarse en la tarea y hacer aportaciones valiosas, con iniciativa y pensando en el bien común. Solemos decir que es una "apuesta" que un equipo puede hacer de manera consciente y compartida. Es una apuesta comprometida y, a la vez ,muy valiosa

3.5. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso? El campo emocional

En conversaciones anteriores señalábamos que un equipo es un sistema que se constituye con un propósito, para realizar una tarea, y que, para ello, sus integrantes establecen una relación. Es decir, en Coaching de Equipos trabajamos con la tarea y con la relación que co-crean sus miembros. En esta conversación hablaremos de la relación desde la perspectiva de que un equipo puede diseñar aquélla que sea más adecuada para realizar su tarea.

Lo primero que queremos señalar es que toda relación genera un campo emocional y energético, que es algo así como el clima, el ambiente, la atmósfera que crea. Podemos entrar en una sala de reuniones y percibir la tensión si ha habido un conflicto, aunque no sepamos lo que ha ocurrido, o también detectar la atracción que hay entre una pareja.

Del mismo modo, la relación de un equipo genera un campo

energético-emocional, un clima, una emocionalidad colectiva, que facilita o entorpece la realización de la tarea. El campo emocional del equipo proporciona información sobre el estado de la relación y sus necesidades, sobre lo que está pasando en el equipo y lo que necesita para seguir adelante con su propósito, de manera que sus integrantes adquieren mayor consciencia y pueden dar una respuesta intencional.

En el proceso de coaching, la coach escucha el campo emocional y entrena al equipo a escucharlo y a gestionarlo. Además, muestra cómo generar campos energético-emocionales de manera intencional para favorecer el trabajo del equipo.

¿Pero, cómo se escucha y se gestiona el campo energético-emocional?

Si, como ya hemos visto, la escucha activa entre sus integrantes es una de las habilidades básicas que distingue a los equipos eficaces, para escuchar el campo emocional del equipo es más útil utilizar el nivel de escucha de 360 grados, del que ya hemos hablado cuando conversamos sobre las competencias del coach de equipos. Recuerda que mencionábamos que este tipo de escucha requiere presencia, apertura y un desenfoque en la persona concreta para poner la atención en el conjunto, en la sensación que se genera a partir de la interacción colectiva.

Sentirlo e identificarlo permite a los miembros del equipo hacerse conscientes de lo que está pasando en el sistema. El simple hecho de nombrarlo hace que tienda a cambiar. Ahora bien, cuando lo nombramos es importante separar la percepción, la sensación, de la interpretación que pudiéramos hacer de esa sensación.

A continuación, permitir que esa emocionalidad se exprese a través de los miembros del equipo: ¿Cuál es vuestra sensación? ¿Cómo os sentís? ¿Qué está pasando ahora?

Si el campo emocional está muy “caliente”, acoger y recoger la emoción que se expresa sin interpretaciones tiende a suavizarlo, ya sea dolor, enfado, frustración. También es tarea del coach procurar que no aumente

la temperatura a través de un intercambio de acusaciones, críticas o culpabilizaciones. Para ello, será útil que la persona coach muestre al equipo cómo utilizar formas de expresión que eliminen la comunicación tóxica, tal y como mostraremos más adelante.

El campo emocional siempre trae un mensaje sobre el estado del equipo y sobre sus necesidades para continuar con su tarea. ¿Cuál es el mensaje? ¿Qué necesita el equipo en este momento? Y una vez identificada la necesidad, ¿Cómo la satisfacemos? ¿Cuál es la acción que necesita el sistema? ¿Cómo puede contribuir cada integrante del equipo a esa necesidad? De este modo, podemos entender el campo emocional como un asunto del equipo como sistema, como una co-creación de todos sus miembros, y no como una cuestión individual de personas concretas.

De acuerdo, se puede diseñar un clima de trabajo determinado. ¿Es esto lo que también se hace cuando se definen las reglas de juego del equipo?

Efectivamente, cuando diseñamos las reglas del juego estamos acordando también el tipo de clima que el equipo quiere tener para trabajar, y lo estamos creando mediante el compromiso con comportamientos y actitudes que lo favorezcan. Cuando define sus reglas de juego, un equipo está diseñando la relación más adecuada para realizar la tarea. Y esa definición de la relación supone, al mismo tiempo, definir el clima, la atmósfera, el campo emocional que el equipo quiere crear. Algunas preguntas útiles que ayudan al equipo a este propósito son las siguientes:

- ¿Cómo os vais a relacionar para trabajar?
- ¿Qué tipo de clima o ambiente queréis crear?
- ¿Cómo lo creareis? ¿Qué aportará cada persona?

Otro ejemplo de creación del campo emocional de manera intencional es el diseño de la relación coach-equipo, de la que ya hemos hablado. Acuérdate que, en este caso, la persona coach está diseñando, junto con el equipo, el "contenedor" del coaching y el campo energético emocional más adecuado para favorecer el proceso mediante el acuerdo con unos comportamientos a mantener.

¿Existen otras maneras de generar campos emocionales intencionales para trabajar?

Hay muchas actitudes posibles que generan campos emocionales favorables para el trabajo del equipo, y también para crear el espacio adecuado para el coaching. No obstante, las creadoras del modelo de "Coaching de Equipos, Sistemas y Relaciones", Faith Fuller y Marita Fridjhon, han recogido e integrado siete actitudes que, cuando están presentes en el equipo, favorecen enormemente su funcionamiento y la consecución de resultados. Son las siguientes:

- Compromiso: Cumplir el trato. Definir los límites de la relación. Responder por las responsabilidades adquiridas.

- Respeto: Es la actitud de consideración conmigo misma y con el otro. Es la consideración positiva de mi propio yo y mi voluntad de hacer lo mismo con y para ti. El respeto ejemplifica la dignidad y es un requisito previo para un conflicto constructivo.

- Curiosidad / Consciencia: Es la danza entre la curiosidad y el entendimiento. A través de la investigación se llega a una conciencia nueva. Se basa en una filosofía de la vida en expansión, y no en contracción. Es la postura de la mente abierta que no está ligada al resultado. Es la confianza en que en toda experiencia existe un aspecto de sabiduría.

- Democracia profunda: Es la postura de creer que todas las voces han de ser escuchadas (las mías y las de las demás personas), incluso las más críticas o impopulares, para que pueda estar representado todo el potencial del sistema. Celebra la diversidad de opiniones y creencias.

- Corazón: Apertura consciente hacia otras personas y eliminación de obstáculos con la otra persona y con una misma. Estar abierta y presente en todo el espectro de la experiencia.

- Colaboración: De aquí nace y evoluciona el "nosotras/os", trabajando con las fortalezas y debilidades de los y las integrantes. Su "sensación" es la de cooperación y formar parte de un mismo equipo. La colaboración da significado al objetivo de la relación y está más orientada a la acción.

- Alegría: Es la capacidad de aportar humor a todos los niveles de la experiencia. Implica la capacidad de reírse de una misma y es una invitación a superar la "importancia" de cualquier situación. Es la actitud de la creatividad definitiva. Da color a la vida.

Se trata de que las personas del equipo miren un reto o un tema sobre el que se está trabajando desde distintas actitudes y elija aquella desde la que irá al equipo para trabajar el reto o el problema. La elección y puesta en práctica por parte de cada persona de una de estas actitudes generará un campo emocional en el equipo que favorecerá la realización de la tarea.

3.6. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso? Los conflictos en los equipos

Patrick Lencioni señala en su libro "Las Cinco Disfunciones de un Equipo" que una de las disfunciones básicas de los equipos es el temor al conflicto y también la incapacidad para manejarlo de manera constructiva. Muchas veces el conflicto asusta, se rodea de creencias catastrofistas y de cierto halo de negatividad. Sin embargo, el conflicto es consustancial a las relaciones humanas. Cuando un equipo es capaz de no evitarlo y de procesarlo de manera constructiva abre oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, lo que suele ocurrir en situaciones de estrés, presión, cambio o conflicto es que aparezcan lo que John Gottman ha llamado los cuatro jinetes del apocalipsis de las relaciones o las toxinas de la comunicación.

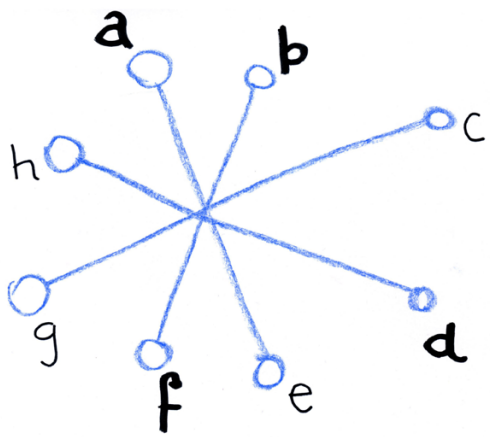
Cuando en un equipo "cabalgan" las toxinas, el campo emocional se "calienta", el conflicto tiende a escalar y, cuando esto ocurre, el equipo se aleja de la solución. El propósito queda relegado, el clima se enrarece, los pactos sobre cómo relacionarse se olvidan y se pierde la orientación hacia la tarea, o se utiliza ésta como disculpa para alimentar el conflicto. Las personas del equipo se pierden en críticas y acusaciones que dejan muy maltrechas las relaciones.

¿Los cuatro jinetes del apocalipsis?

Nos referimos a las cuatro toxinas que señala John Gottman, que son:

- Culpa o crítica: Atacar a la persona en lugar del comportamiento.
- Ponerse a la defensiva, lo cual implica una culpabilización: Si yo no he sido, entonces has sido tú.
- Desdén: Chistes ofensivos, menosprecio, sarcasmo, cinismo, insulto, etc.. con distinto grado de intensidad.
- Blindaje: Ignorar a alguien incluye corte de la comunicación, el silencio, la retirada, la desconexión de la relación.

Ahora bien, tenemos que tener en cuenta que las toxinas siempre traen un mensaje positivo; debajo de ellas hay una necesidad no expresada o expresada desde la dificultad. Por ejemplo, puedo actuar de una manera defensiva porque siento que no se me escucha o que se me malinterpreta y quiero que los demás me entiendan. La necesidad es la de ser escuchado o escuchada. Puedo blindarme porque tengo miedo a lo que van a pensar si intervengo, o porque temo que lo que diga pueda ser utilizado en mi contra. Debajo hay una necesidad de seguridad. Lo importante es ser capaces como equipo de poder expresar estas necesidades y de ver cómo satisfacerlas, de manera que contribuyan al desarrollo de la relación, a mejorar el clima de trabajo para así realizar la tarea de la manera más eficaz.



Ahora que las explicais las reconozco pero ¿Cómo tratáis estas situaciones tan difíciles?

Muy habitualmente, en los equipos se da la tendencia a tratarlas como un asunto individual. Sin embargo, deben de ser tratadas por todo el equipo porque pertenecen al sistema. Y todo lo que pasa en el sistema pasa por algo y para algo. De hecho, las toxinas no pueden funcionar solas. Si funcionan en un equipo es porque a una toxina se responde con otra.

¿Qué pasa si las tratamos de forma individual y sólo nos fijamos en un alguna persona del equipo que hace más "ruido"? Probablemente se le culpabilizará, no se escuchará su voz como voz del sistema expresando algo que es importante, y se tapará el componente sistémico de la comunicación tóxica. En cambio, la utilización de preguntas o enfoques que reubiquen la perspectiva sistémica parecen más útiles y pertinentes: ¿Qué toxinas utiliza este equipo? ¿Cuándo aparecen? ¿Qué impacto tienen en el equipo? ¿Para qué nos sirven?

Cuando las toxinas aparecen en un equipo es conveniente parar y explicar qué son, el impacto que tienen y trabajar con ellas. La normalización de su utilización es importante, dejando claro que todas las personas y todos los equipos las utilizan en algún momento, incluidas las personas que los lideran. De hecho, cada persona tenemos una toxina "favorita", aunque también utilicemos las demás. Es la que nos sale de manera automática, la que constituye nuestro hábito en situaciones de estrés o de conflicto.

Nombrar e identificar las toxinas del equipo es el primer paso para eliminar la comunicación tóxica, suaviza el campo emocional y posibilita la gestión del conflicto como un proceso de aprendizaje para el equipo. A continuación, el equipo tendrá que buscar comportamientos alternativos que permitan expresarse de manera constructiva para enfocar hacia la solución. Mediante la identificación de estos comportamientos alternativos, el equipo está decidiendo cómo se quiere comportar cuando se produzcan situaciones difíciles.

¿Me podéis indicar algunos de esos comportamientos alternativos?

Aunque nuestra experiencia nos indica que, una vez que se hace consciente del impacto de las toxinas, el equipo suele ser capaz de identificar sus propios comportamientos alternativos, a continuación mostramos algunos que siempre funcionan. No obstante, queremos hacer hincapié en que las técnicas que proponemos sólo funcionan si se utilizan desde la actitud genuina que expresamos en ellas. Si la actitud no es la adecuada, las técnicas o antídotos servirán para poco.

En vez de una toxina, podemos:
Tener la voluntad y disposición de continuar sin culpabilizar, sin utilizar el desdén, la crítica o el blindaje. Se trata de explicitar que se está utilizando una comunicación tóxica y preguntar al equipo si está dispuesto a continuar sin utilizarla.
Señalar el comportamiento que no nos gusta, pero no desvalorizar a la persona, que es más que un comportamiento determinado.
Expresar la necesidad que hay debajo de la toxina y hacer peticiones en lugar de críticas.
Practicar la escucha activa y utilizar la regla del 2%, es decir, tratar cualquier queja o crítica como si tuviera un 2% de verdad. De esta manera podemos abrir una conversación y restablecer la comunicación.
Evitar contestar a una toxina con otra toxina es condición para que el conflicto no escale. Ya hemos mencionado que lo que ocurre en un equipo es una creación colectiva. En este sentido, resulta muy útil que sus integrantes reflexionen sobre cómo ha contribuido al problema y, por tanto, cómo puede contribuir a la solución, sobre qué necesita la relación del equipo, sobre qué impacto quieren tener en el sistema, qué quieren crear y cómo lo van a hacer. De esta forma, generamos corresponsabilidad sobre lo que ocurre en el equipo. En general, es más práctico y eficaz que cada persona se enfoque en cómo quiere ser más que en cómo son las demás, porque las toxinas no pueden vivir solas, necesitan respuesta y compañía.

Parece difícil cambiar un hábito automático y sustituirlo por otro.

Tienes razón, no es sencillo. Efectivamente, no es esperable que las personas cambiemos un hábito por decreto, de un día para otro. Se necesita un periodo de tiempo medido en meses para entrenar y asentar un nuevo comportamiento, y durante este tiempo es probable que vuelvan a asomar las toxinas.

El equipo ha de ser consciente de esta cuestión y hacerse cargo como sistema de las posibles dificultades que entrañará gestionar el cambio de comportamiento. Algunas de las siguientes preguntas pueden servir para ayudar al equipo a encontrar sus propias respuestas:

- ¿Qué antídotos utilizaréis? ¿Cómo los vais a entrenar?
- ¿Qué haréis si aparecen las toxinas?
- ¿Cómo os vais a ayudar a asentar nuevos hábitos?

¿Y qué más ayuda a alejar las toxinas y procesar los conflictos de manera constructiva?

En general, todo tipo de acciones que positivicen las relaciones entre las y los miembros del equipo alejarán las toxinas de su comportamiento, y crearán el espacio necesario para poder procesar los conflictos cuando se presenten.

John Gottman señala también que lo que genera positividad en una relación es la utilización de una proporción mucho mayor de interacciones positivas que negativas (5 a 1). Hablar de las fortalezas del equipo, de lo que hace bien, de los logros, celebrar los éxitos, darse apreciación, reconocer las contribuciones de cada cual, pedir y ofrecer ayuda son acciones que generan positividad y sientan las bases para la valoración y la comprensión entre las personas. El sentido del humor y los comienzos suavizados de una intervención ayudan también a aumentar el afecto positivo durante la resolución de los conflictos.

Queremos también destacar el poder del pedir perdón en la resolución de un conflicto. Requiere ofertas de reparación que, a veces, es un “lo siento”, y a veces requiere de un compromiso con un cambio de conducta. Se trata

de restablecer la relación en el equipo, a lo que ayuda reflexionar sobre su importancia a medio y largo plazo: ¿Por qué es importante reestablecer la relación? ¿Por qué es importante solucionar esto?. Estas preguntas remiten directamente al propósito del equipo, a la razón por la cual trabaja en colaboración y establece una relación. Pone en el centro el objetivo, la tarea como referencia para solucionar un conflicto.

Ayuda también enfocar hacia la salida, hacia la solución. Muchas veces hemos visto cómo ante un conflicto las conversaciones de un equipo giran en torno a (y se estancan) el análisis del mismo, sus causas y sus responsables, lo que ocurrió en el pasado … Lo cual no hace sino engordar el problema. Es mucho más útil enfocar hacia la salida, a la solución, al futuro: ¿Qué nos puede ayudar a solucionar esto? ¿Cómo nos queremos comportar? ¿Cómo queremos ser como equipo?.

3.7. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso? La diversidad en los equipos

Cuando decimos que el coach centra su atención en las relaciones no quiere decir que las personas no tengan incidencia en la dinámica de un equipo. No es lo mismo que un equipo esté compuesto por unas personas u otras. Ahora bien, esa incidencia se produce desde dos planos diferentes.

De una parte, las características personales de cada uno, su historia personal, sus miedos, sus conflictos, su modelo mental, etc. Por ejemplo, puede haber personas con una historia de conflictos con la autoridad, o con dificultades para expresar sus propias opiniones en público, o con una gran facilidad para generar un clima relajado y sociable.

Otro plano para considerar la influencia individual en un equipo se sitúa en las funciones que cada uno asume en la dinámica del equipo. Así, por ejemplo, hay personas más inclinadas a asumir funciones de coordinación, mientras otras prefieren un rol más creativo.

El acercamiento desde el coaching de equipos tiene presentes ambas perspectivas, y las utiliza en relación con las implicaciones que tienen

para el funcionamiento del equipo y no para cada individuo en particular. Siguiendo con uno de los ejemplos que hemos mencionado, el coach de equipo no va centrar la atención en los conflictos con la autoridad que uno de sus miembros pueda tener. Pondrá el foco en qué significa eso en la dinámica del equipo. A qué contribuye y que función cumple en el equipo. Si fuera necesaria una aproximación personal, deberían plantearse otras alternativas de intervención diferentes al Coaching de Equipo.

Me habláis de dos planos diferentes de las personas ¿Tendría que haber relación entre las características personales y los roles que se asume cada persona en el equipo?

En parte, los roles que cada uno asume en un equipo se relacionan con las habilidades de comportamiento y/o las competencias emocionales. Una persona muy extrovertida asumirá con más facilidad un rol que implique relacionarse que otro, que suponga encerrarse en solitario a finalizar determinadas tareas.

Pero es importante subrayar que no hay una relación unívoca, es decir, una persona no solo tiene tendencia a asumir un rol en concreto. En determinadas circunstancias, según qué roles son cubiertos por otras personas o de las propias dinámicas que se viven en el equipo, una persona puede desempeñar un rol u otro. Sin embargo, cada uno de nosotros tenemos unos roles que podemos asumir con relativa facilidad, mientras que escapamos siempre de otros, en función de nuestras características personales.

Frecuentemente, en los equipos se tiende a asimilar la persona con el rol que desempeña, sin entender que esa persona puede estar desarrollando un rol totalmente diferente en otro equipo, o, incluso, ha podido desarrollar otro rol en otro momento de la historia del equipo. Tampoco es raro que una misma persona asuma más de un rol en un equipo. Esto es casi obligado cuando el equipo lo forman un reducido número de personas.

En todo caso, las personas son más que el rol que desempeñan y un rol no se agota por la representación de una persona.

Y en casos, como me decís, en que el equipo lo forman un reducido número de personas ¿Qué roles son los más importantes para un equipo? ¿Hay algunos roles imprescindibles?

Cada uno de estos roles es funcional al sistema y hace una contribución necesaria para la mejor realización de la tarea. No hay roles buenos o malos, ni mejores o peores. Todos contribuyen al sistema y permiten que el sistema se autorregule. Precisamente lo que puede generar dinámicas complicadas para un equipo es la ausencia de determinado tipo de roles.

Desde el coaching de equipos se puede acompañar al equipo a reflexionar qué roles son los que están presentes en el equipo y cuáles pueden faltar. Incluso ,si hay algún rol "sobrerrepresentado", esto es, con una mayoría de personas que lo asumen.

Podríamos decir que lo imprescindible es la diversidad. Un equipo plural con los diferentes roles representados de manera equilibrada es un equipo con un mayor potencial.

R. Meredith Belbin, en los años 70 del pasado siglo, investigaba qué hacía que unos equipos fueran más exitosos que otros, y encontró que el elemento clave para alcanzar el máximo desempeño en un equipo era la presencia equilibrada de nueve roles, necesarios y complementarios. La ausencia o el exceso de presencia de estos roles generaba situaciones de dificultad o limitación en el desempeño.

Los nueve roles identificados por Belbin en sus estudios son:

- Cerebro: Generador de ideas, creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.

- Especialista: Conoce muy bien un tema muy específico, aporta conocimiento y saber experto en esa materia.

- Coordinador: Aclara las metas a alcanzar, organiza los recursos, trata de sacar lo mejor de cada persona que compone el equipo. Promueve que se tomen decisiones operativas.

- Cohesionador: Fomenta la cooperación, el entendimiento. Se preocupa por los demás y trata de evitar los conflictos o suavizarlos.

- Impulsor: Dinámico, con mucha energía e iniciativa para superar los obstáculos. Reta al equipo cuando éste se relaja o dispersa.

- Implementador: Disfruta realizando las actividades planteadas. Es una persona disciplinada y eficiente. Se siente más cómodo con las tareas que con las ideas. Busca el lado práctico y concreto de las cosas.

- Finalizador: Presta gran atención a los detalles. Es perseverante, meticuloso y disfruta dando el toque final a las cosas para que alcancen su máximo nivel de calidad.

- Monitor-evaluador: Analítico, contrasta las ideas con las posibilidades prácticas. Necesita datos para valorar las propuestas. Tiene gran capacidad crítica.

- Investigador de recursos: Entusiasta, extrovertido y muy comunicativo. Busca fuera del equipo ideas y experiencias que puedan ser de utilidad para el equipo.

¿Y os habéis encontrado en vuestra experiencia otros roles además de los que identificó Belbin?

Bueno, lo que hay son otros enfoques que parten de premisas diferentes a la utilizada por Belbin. Así, por ejemplo, hay planteamientos que subrayan más el aspecto emocional e identifican roles como pacificador, crítico, perturbador, abogado del diablo, etc.

También encontramos otra aproximación (basada en la teoría de "U"), que enfoca los roles que las personas desempeñan en un equipo de la siguiente manera:

- Las personas más identificadas con "la esencia", el potencial de un sistema, tienden a ser visionarios.

- Las personas más identificadas con el "sueño", con aquéllo a lo que el equipo aspira (emociones, relaciones, miedos, etc.) tienden a estar más concernidas por cuestiones relacionadas con la relación en el equipo.

- Las personas más afines a "la realidad consensuada" (mayor nivel de concreción) tienden a fijarse más en los resultados, la tarea concreta.

Incluso, desde una aproximación más centrada en las características de la persona, como es el Eneagrama, se habla de las particulares contribuciones al trabajo en equipo de cada eneatipo (contribución en cuanto a habilidades, comportamientos, etc). Y se plantea que la presencia de distintos eneatipos en un equipo y la consciencia y comprensión de sus aportaciones mejora enormemente su rendimiento.

En cualquier caso, en todas las perspectiva, todos los roles, elementos, eneatipos, son necesarios para que un equipo alcance un alto rendimiento. La diversidad es la riqueza y la clave.

Me resulta interesante lo que contáis. ¿Y cuál es la tarea del coach de equipo en relación con los roles que componen el equipo?

La tarea del coach consiste en mostrar la contribución de todos los roles, su aportación al sistema. Y acompañar a las y los miembros del equipo a comprender las contribuciones de cada cual, e, incluso, a interpretarlos más adecuadamente para servir mejor al propósito del equipo. Para ello, acompaña en el proceso de autoconocimiento del equipo y de cada uno de sus componentes, a fin de que identifiquen los roles que desempeñan y tomen conciencia de los roles que pueden faltar en el equipo.

Por otra parte, ayuda a entender que algunas situaciones percibidas como conflictos no son tales, sino distintas perspectivas o contribuciones que se complementan. El coach de equipo puede observar dificultades vinculadas a los roles funcionales, conflictos vinculados a los mismos. Orientará entonces su atención a explorar esas dificultades, indagando sobre el grado de claridad con que están definidos esos roles funcionales, sobre posibles superposiciones, "invasión del terreno" de otro rol, cansancio en el

desempeño de un determinado rol, etc. También puede acompañar al equipo a explorar los mecanismos de acceso a esos roles y el grado de adecuación de los roles funcionales adscritos al perfil de las personas.

En resumen, como en otras facetas, el papel del coach de equipos es acompañar al equipo en su proceso de descubrimiento y adopción de medidas para mejorar su desempeño.

3.8. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso?

El compromiso y la corresponsabilidad

Una de las consecuencias de estar jugando el mismo partido y mirando el mismo marcador es que se favorece la acción cooperativa. No la garantiza, pero la promueve. Al orientarse al logro y a la acción, los miembros de un equipo buscan la manera de complementarse y se hacen responsables al 100% de los resultados deseados. Todos se sienten responsables de la totalidad del resultado y no sólo de su parcela.

Esta es la diferencia sustancial entre un grupo y un equipo: Que en un equipo son conscientes de necesitarse unos a otros y se hacen corresponsables del resultado conjunto que generan. Y esto no significa que cada miembro del equipo no tenga clarísimo su rol y su aportación individual, ni que todos hagan de todo. Lo que significa es que esa tarea individual de cada uno es interpretada y vivida en función de su contribución al resultado del conjunto. Un pase de un jugador no es mejor o peor en sí mismo, sino en la medida en que contribuye a meter gol.

Esta conciencia de interdependencia es esencial para que el funcionamiento del equipo fluya y para que cuando hablen de “lo conseguido”, todos crean y sientan que lo han conseguido entre todas las personas y que ninguna de ellas podría haberlo logrado en solitario.

Lo que planteáis me parece un elemento clave en la consecución de un equipo de alto rendimiento, y a la vez el objetivo más difícil de lograr. Lo que me pregunto es cómo se genera esa conciencia de interdependencia y corresponsabilidad.

Ciertamente, este es uno de los grandes retos del trabajo en equipo. Preguntas sobre cómo generar esa conciencia y te podemos ofrecer algunas pistas.

Se puede trabajar con el equipo algunas de las cuestiones que ya hemos mencionado al principio de estas conversaciones. Concretamente, la idea del equipo como una co-creación colectiva que es algo más que la suma de las partes. Ya hemos mencionado que, desde un punto de vista sistémico, la relación que se establece entre los miembros del equipo para realizar un propósito y alcanzar unos resultados, es un tercer "ente" que tiene su propia emocionalidad, sus propias necesidades, un conocimiento distinto del de los integrantes del equipo y también su propia voz. Esa voz distinta es una perspectiva global que mira al propósito y a los marcadores del equipo. Es el lugar en el que se encuentra el "nosotros" del equipo, frente al yo-tu.

Sin embargo, sabemos que las personas llegan a los equipos con sus propias necesidades, expectativas y agendas, y tienden a aproximarse al trabajo en equipo desde sus perspectivas individuales o la de sus departamentos. Entonces, ¿Cómo construir el "nosotros" y lograr que todos los integrantes del equipo miren al mismo marcador? ¿Cómo llegar a percibir al equipo como entidad distinta, con un propósito y unos resultados que alcanzar de los que todos sus miembros son corresponsables?

Se trata de aprender a escuchar "la voz del equipo".
Para ello, es útil reflexionar sobre la contribución de cada persona, de cada función, a la realización del propósito y al logro de los resultados deseados, así como al impacto que tendrán los incumplimientos de los miembros del equipo sobre el trabajo de los demás integrantes y sobre los resultados del equipo. Es decir, aflorar la relación de interdependencia que necesariamente existe entre los miembros de un equipo.

Trabajar también para que cada integrante aprenda a ampliar su perspectiva personal a la perspectiva de los otros miembros del equipo, abriendo su percepción para poder ver al sistema completo. Por esta razón, otra de las habilidades básicas que desarrolla un equipo maduro es la empatía como capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender su perspectiva como una contribución necesaria al propósito.

En este sentido, cada persona, desde su rol o función, es una voz que expresa necesidades del sistema y que contribuye a realizar el propósito. Cada persona, como una voz del sistema, tiene una perspectiva parcial que es necesario considerar para ver al sistema completo, y cada integrante del equipo es importante en el contexto de su impacto y su contribución al sistema y a la realización de la tarea para la que se constituyó. Por tanto, para oír la voz del equipo es necesario escuchar todas las voces, a todos los integrantes del equipo.

Una vez escuchadas todas las voces del sistema, se puede cambiar la perspectiva para poder escuchar la voz del equipo. Algunas preguntas pertinentes que permiten este cambio de perspectiva son las siguientes:

- ¿Qué necesita el equipo?
- ¿Qué sabe el equipo que sus integrantes no saben?
- Si el equipo pudiera decir algo a sus integrantes, ¿qué sería?

Desde la voz del equipo cambia lo que ven sus miembros. Cada integrante del equipo es capaz de aprender y acostumbrarse a ponerse en el lugar del equipo, y hablar desde el "nosotros", desde el lugar del propósito. Los individuos aprenden a verse con una identidad, y a colocarse en una perspectiva mayor ,desde la que se ven y aprenden cosas que no es posible ver desde cada perspectiva individual. Y, de este modo, enfocarse hacia el propósito, la tarea, los resultados, el mismo marcador.

Me da la sensación de que ese cambio de perspectiva supone también un cambio en las actitudes y en las formas de hacer, que también se habrán de trabajar

Efectivamente, para que el cambio de perspectiva hacia la interdependencia y corresponsabilidad se "encarne" en el equipo, se ha de traducir en comportamientos muy concretos sobre los que trabajamos.

Por ejemplo, los miembros del equipo se demandan unos a otros en relación a la aportación de cada uno al resultado. Se hacen cargo de afrontar la incomodidad y la presión (acordada entre todos) de pedirse responsabilidades, porque están orientados a la acción y a la consecución del resultado que a todos les estimula. Para ello, es importante distinguir entre presionar respetuosamente y ser agresivo.

En la cultura empresarial predominante, en la que la coordinación está sustentada principalmente en relaciones jerárquicas, "pedir cuentas a compañeros sobre desempeños y conductas", no es un comportamiento natural. Suele ser interpretado como inconveniente, porque se asume que sólo la figura del jefe o líder es responsable del resultado global. Un equipo que quiere entrar en rendimientos elevados necesita cambiar esa creencia, y aceptar la incomodidad que supone asumir que todos dependemos de todos y que por tanto, lo que un miembro del equipo haga o no haga, es cosa de todos.

Para que esta dinámica de hacerse cargo de los cumplimientos e incumplimientos sea posible, un equipo debe de asumir compromisos en un contexto de libertad individual. Un equipo que trabaja de manera productiva, maneja con destreza el proceso de hacerse peticiones y ofertas, de aceptarlas o rechazarlas con asertividad, y de asumir compromisos claros.

El equipo se corresponsabiliza de cumplir lo prometido y cuando no es posible, se honran con disculpas y con alternativas de acción. Esta manera de actuar es la que Fred Kofman denomina una cultura de "honorabilidad".

¿Qué más comportamientos nos dan la idea de que la corresponsabilidad es una realidad en un equipo?

Otro comportamiento que nos indica que el equipo se siente corresponsable del resultado es la manera en la que habla de los recursos. Los equipos de alto rendimiento saben hablar de recursos desde un punto de vista colectivo: "reasignamos recursos si es necesario", "los recursos juegan donde más falta hacen, no son míos o tuyos". Negocian los recursos escasos, mirando el beneficio del conjunto. Y tratan solo como escasos los recursos que realmente lo son. Un equipo de alto rendimiento reconoce mejor los recursos que no responden a la lógica de la escasez, sino a la de la abundancia y los comparten sin ningún problema, porque de esa manera "todos ganamos".

3.9. ¿Sobre qué se trabaja en el proceso? Lo que no se habla

Hemos dicho que un equipo es una red de conversaciones para establecer compromisos compartidos. El carácter de las conversaciones define lo que es posible o no en un equipo. A un coach de equipo no le basta con prestar atención al hablar y al escuchar, también tiene que atender a "lo que no se dice", a lo que se calla en un equipo.

Cuando observamos un equipo, escuchamos las conversaciones públicas, que son las que está manteniendo en voz alta. Aunque no se puedan oir, también se dan conversaciones privadas ,que cada miembro del equipo está manteniendo consigo mismo y que no está compartiendo. Son conversaciones en las que cada cual emite juicios acerca de lo que escucha, basados en sus expectativas y posibilidades de futuro.

Decidir qué conversaciones privadas compartir o no compartir en cada momento en un equipo es una acto decisivo para su buen funcionamiento.

Las personas de un equipo de alto rendimiento encuentran un equilibrio adecuado entre las conversaciones públicas y privadas. En función del reto, del tema y del contexto que esté viviendo, evalúa si el hacer pública una conversación es adecuado en el contexto de sus relaciones. La pregunta útil antes de hablar puede ser, ¿Contribuye esto que voy a exponer a un mejor resultado? ¿Es significativo, relevante?. Si la respuesta es negativa, la opción más adecuada es el silencio.

Entonces, ¿Cómo un coach diferencia el "silencio" que se da en algunos momentos en las reuniones de un equipo y el "callar" conversaciones significativas para el bien del equipo?

Cuando hablamos de "lo que se calla en un equipo", no estamos hablando de silencios funcionales, sino de una desconexión significativa entre la conversación privada y la pública. Y es significativa o disfuncional cuando su contenido es indispensable, bien para la tarea u objetivo del equipo, bien para mantener un buen clima emocional del equipo, o bien para mantener la motivación de sus miembros.

Normalmente, en todos los equipos, en algún que otro momento de su vida, se dan este tipo de silencios no funcionales. Además, al ser un fenómeno sistémico, tiende a reproducirse y es habitual que de manera inconsciente todos los miembros contribuyan a convertirlo en una rutina defensiva. Como hemos comentado, tiene efectos en la confianza y en la capacidad de coordinar acciones.

Las razones del callar aluden más al nivel emocional. Hay emociones que están detrás de la elección individual y colectiva de callarse. Por ejemplo, ya hemos comentado cómo el miedo a las represalias puede llevar a las personas a optar por callar e, incluso, callar el hecho de que calla, lo que se llama "autosellado". Ese equipo actuará con un exceso de prudencia, puesto que teme consecuencias por su hablar. O el pudor de poner en entredicho al otro: ¿Cómo voy a poner en evidencia la incompetencia de la otra persona?. Incluso la resignación que invade algunos equipos: ¿Para qué voy a hablar? Nada va a cambiar. De este modo, va aumentando la distancia entre sus conversaciones privadas y públicas, distancia que se manifiesta en la rigidez del cuerpo, en las reacciones emocionales, en la forma de mirar, en la sensación de no entender. Son posiciones legítimas, aunque no dejan de impactar negativamente en el equipo, en sus relaciones y resultados.

¿Y cómo un coach puede ayudar a romper con esa rutina defensiva del callar y contribuir a hacer conversable lo que hasta ahora no lo ha sido para ese equipo?

Muy bien formulada la pregunta. La labor del coach tiene que ver con:

- Ayudar al equipo a ser colectivamente consciente de lo que calla, valorando el impacto de esa rutina en la productividad y en el ambiente emocional del equipo. El equipo necesita comprender las consecuencias negativas de ese callar.

- Puede invitar al equipo a preguntarse qué riesgos asume si decide hablar con apertura de un tema concreto, y acompañarle en la decisión de si abrir o no la conversación. Es esencial que el coach sea muy respetuoso con las decisiones que tome el equipo al respecto, porque si bien callar tiene consecuencias, también puede tenerlas el hacer pública una conversación para la cual el equipo puede no estar preparado.

- En el caso de que el equipo decida hacer pública una conversación, el coach puede ayudar a crear las condiciones adecuadas para la misma y acompañar al equipo a diseñar esa conversación.

- También será importante trabajar las creencias y conversaciones privadas del equipo. Este aprendizaje no siempre es fácil, ya que llevamos años y años de cultura aprendida. Refranes como "te arrepentirás de haber hablado pero nunca de haber callado" pueden estar muy enraizados y llevar tiempo su sustitución por otras creencias. Eso nos lleva a revisar críticamente nuestros juicios, los que hacemos sobre el equipo y sobre nuestro comportamiento en él. Cuestionarnos si la forma de pensar, sentir y actuar aprendidas del pasado nos sigue siendo útil para el propósito como equipo.

- Acompañar a los miembros del equipo en la aceptación de que sus acciones en el equipo pueden estar contribuyendo al problema, aunque no sea esa la intención. Y así, se pueden abrir a mostrar la forma de observar propia y a entender cómo los demás observan una determinada situación. En ese equilibrio entre indagar y proponer está la clave.

- Por último, invitarle a hacer pública algunas de esas conversaciones.

3.10. ¿Qué implicaciones tiene en la práctica el enfoque sistémico? Las dinámicas sistémicas

En la primera parte de nuestra conversación ya hablamos del concepto de sistema y de sus implicaciones a la hora de situarnos ante un equipo y plantear un proceso de coaching con él. Mencionábamos, entre otros aspectos, el mirar sistémico como una mirada "desenfocada" que se interesa más por las pautas y los patrones que por los detalles. También mencionábamos la circularidad, como una manera diferente de situarse ante la idea lineal de causa efecto.

Cuando se está interviniendo en un equipo es muy útil tener presentes las dinámicas que se producen en los sistemas. Conocer esas dinámicas nos ayuda a identificarlas. Viene a ser como esos cuadros en los que el motivo que aparece es, por ejemplo ,un paisaje. Lo miramos una y otra vez y no vemos nada más que el paisaje. Sin embargo, si alguien nos plantea que busquemos caras, en la medida en que sabemos qué rasgos básicos caracterizan el rostro de una persona, somos capaces de mirar el cuadro de otro modo y encontrar esas caras en múltiples lugares. De igual manera, conociendo las dinámicas sistémicas estamos mucho más capacitados para identificarlas. Sin ese conocimiento es muy probable que nos pasen totalmente desapercibidas.

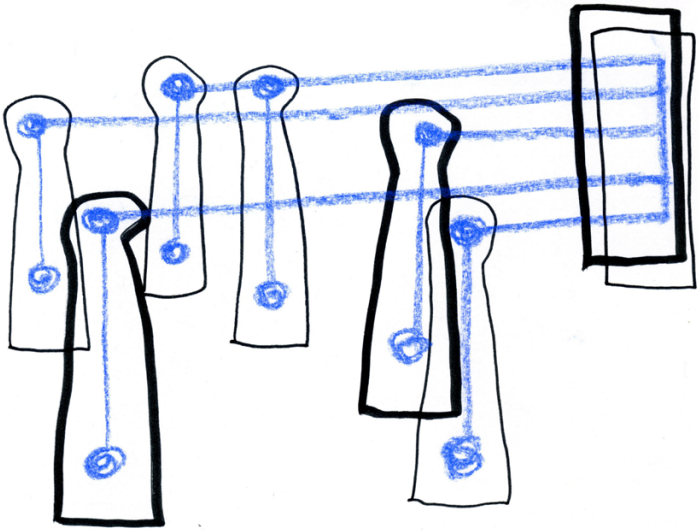
¿Cuáles son esas dinámicas sistémicas?

Es un tema amplio y no exento de complejidad, así que te vamos explicar alguna de ellas para que te hagas una idea de lo que estamos hablando. Quizás la dinámica sistémica más simple es la que se denomina "Arquetipo reforzador". Se manifiesta en un bucle, en una repetición continua, en un círculo en el que los diferentes elementos se retroalimentan en una misma dirección. Por ejemplo, en un equipo con un perfil bastante innovador, la aportación de nuevas ideas es muy bien recibida y quien las aporta se siente reconocido y gratificado. Esto hace que otras personas se animen a aportar nuevas ideas, lo que genera una respuesta similar, reforzando de nuevo la dinámica para que se sigan realizando aportaciones. Y así sucesivamente.

Claro que el refuerzo no siempre se produce en relación a dinámicas positivas. Por ejemplo, las reuniones del equipo tienden a empezar unos minutos más tarde porque una parte de sus componentes no llegan a la hora. Esto hace que todos los participantes retrasen su hora de llegada, lo que lleva a que cada vez el retraso sea mayor.

Otro ejemplo algo menos obvio, lo tenemos en un equipo con un líder que asume toda la responsabilidad y no delega. Eso hace que las personas de su equipo tiendan a participar e implicarse poco, lo que es visto por ese líder como muestra de su falta de compromiso, reforzando así su tendencia a asumir toda la responsabilidad, sin dejar espacio al resto del equipo, reforzándose la dinámica establecida.

Lo que resulta muy interesante es que los sistemas tienen una característica que añade una nueva dimensión a esta dinámica: Entre un estímulo y su respuesta existe un margen más o menos amplio de tiempo, lo que genera el denominado "Ciclo de compensación y demora". Lo vemos claramente cuando alguien hace un comentario que duele a otra persona del equipo. Ésta no responde en ese momento pero, al cabo de unos días, incluso en un entorno diferente, la persona que se ha sentido dolida lanza una observación punzante contra quien hizo el comentario en la reunión anterior.



La dificultad para tomar consciencia de esa dilación en el tiempo hace que no se comprenda el sentido de determinadas actuaciones, o lleva al equipo a tomar decisiones que van en un sentido opuesto al deseado. Por ejemplo, un equipo muy activo y lleno de energía puede tener dificultades para comprender que las medidas que ha adoptado requieren de un "tiempo de demora" para surtir efecto. Esto les lleva a modificar las medidas tomadas cuando éstas no han tenido oportunidad de tener efecto, generando así una espiral de acción y reacción que les provoca enormes problemas en el logro de sus resultados y en el propio clima del equipo.

¿Y cómo se interviene desde el Coaching de Equipo en esas situaciones?

Básicamente, buscando la forma de que el equipo tome conciencia de la dinámica en la que se encuentra "atrapado". Eso puede hacerse mediante una devolución descriptiva de lo que ocurre. Algo así como "¿Os habéis dado cuenta que cada vez que ocurre Z, entonces acontece X y parece que eso lleva a Y?". En otras ocasiones puede pararse la reunión cuando la dinámica se está manifestando y, simplemente, plantear al equipo ¿Qué está pasando?.

Hacer visibles esas conexiones diferidas ayuda a entender el presente del equipo y a intervenir en los nudos que atan la realidad actual con el pasado.

¿Podéis hablarme de alguna otra dinámica sistémica frecuente en los equipos?

Quizás una de las dinámicas sistémicas más común e interesante es el "Arquetipo de los límites del crecimiento". Describe un patrón de comportamiento en el que aparece un ciclo reforzador. Por ejemplo, los proyectos nuevos son muy valorados, pero en un punto determinado, ese ciclo reforzador activa un proceso en sentido contrario que limita su crecimiento. En el ejemplo mencionado, llega un momento en que los proyectos nuevos siguen apareciendo sin tiempo para que los anteriores sean adecuadamente abordados y cerrados. Eso hace que en el equipo surja una dinámica de oposición a los nuevos proyectos. Quienes siguen realizando propuestas pueden entender que hay personas que han perdido implicación y compromiso, sin identificar que la pauta que esas personas manifiestan

es una respuesta del tipo “Límite del crecimiento” al ciclo reforzador que se había estado viviendo.

Si recuerdas, en otro momento comentamos cómo cada voz en el sistema muestra algo de él. Este es un buen ejemplo, ya que las personas que manifiestan su oposición son la voz del sistema que plantea la necesidad de poner límites al crecimiento continuado. En otras palabras, el ciclo de refuerzo lleva, en un momento dado, al desequilibrio del sistema. La forma en que busca volver al equilibrio toma la forma de “Límites del crecimiento” y se expresa mediante comportamientos, acciones e intervenciones de los miembros que componen el equipo.

¿Y qué se puede plantear en esta situación?

Cuando no se comprende la dinámica sistémica inherente, la respuesta más habitual en los equipos es aumentar la presión para que el “Ciclo reforzador” siga funcionando. En nuestro ejemplo, la líder del equipo lanzaría mensajes de la importancia de la innovación, la necesidad de no quedarse parados y llamaría a todos a comprometerse de ”verdad” con el equipo. Sin embargo, otra característica de los sistemas nos dice que “cuanto más se presiona, más presiona el sistema”. Al ejercer una presión en un elemento del sistema lo llevamos a una posición de desequilibrio que el sistema tratará de equilibrar. Por ello, cuanto más fuerza pongamos en el empuje, lejos de lograr más fácilmente el cambio que pretendemos, es muy probable que sintamos cómo aumenta la resistencia al mismo. Por eso, en muchas ocasiones, lo más rápido es lo más lento.

Una estrategia adecuada para hacer frente a este tipo de situaciones pasa por identificar el elemento que activa el freno para trabajar sobre él. En el caso de nuestro ejemplo, debería actuarse sobre las consecuencias que genera en el equipo la apertura continua de proyectos sin cerrar adecuadamente los anteriores. El coach acompaña al equipo en ese proceso de descubrimiento.

Ahora entiendo por qué tengo la sensación de que muchas veces los resultados que obtenemos no son proporcionales a los esfuerzos que realizamos.

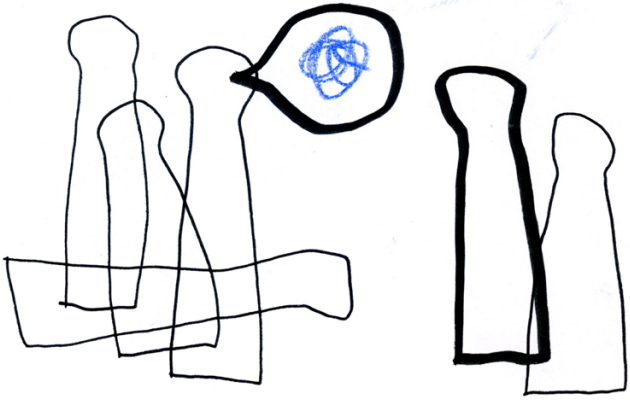
Así es. A menudo nuestro esfuerzo es grande, pero el resultado pequeño, debido a la gran resistencia despertada e incrementada en función de la intensidad con que se insiste para lograrlo. En cambio, en otras ocasiones el resultado es desproporcionadamente mayor que el esfuerzo realizado. La clave es que hemos encontrado lo que sistémicamente llamamos el "Punto de palanca" del sistema, ese elemento que permite mover el sistema con un pequeño esfuerzo. Sin embargo, ese punto de palanca, clave para la máxima eficiencia en los procesos de cambio, no es evidente. En la medida en que logramos acompañar al equipo a que lo encuentre realizamos una contribución muy significativa a los logros del equipo.

Esto nos lleva a otra idea: El camino fácil lleva al mismo lugar. El camino fácil es el evidente, el que refleja la dinámica sistémica en que el equipo está envuelto o enredado. Antes de elegir el camino fácil conviene dar un paso atrás y dar una mirada más amplia, más global, más sistémica, para tratar de identificar las dinámicas profundas que están influyendo en lo que ocurre. De esta forma hay más posibilidades de que encontremos ese "Punto de palanca". Cuando encontramos alternativas de acción que parecen fáciles nos llevan, en el mejor de los casos, al mismo lugar. En el peor, a generar nuevos problemas, haciendo que las soluciones de hoy sean los problemas de mañana.

¿Y hay alguna clave para buscar ese "Punto de palanca"?

En la perspectiva sistémica me temo que las recetas brillan por su ausencia. Como te hemos explicado, es más una manera de mirar que un recetario sobre cómo encontrarlo. En todo caso, sí hay algo que puede ser interesante en este sentido. Es la idea de que toda posición tiende a generar su contraria. Así, si en un equipo hay mucha tranquilidad, tendremos que preguntarnos ¿Dónde está la tensión? Si hay un fuerte conflicto ¿Dónde está el acuerdo, dónde está la paz? Si hay consenso ¿Dónde está el disenso, la crítica? En algún lugar del sistema se encuentran esos elementos y es importante darles voz, hacerlos visibles. De esta forma, podemos adentrarnos en aspectos poco visibles del sistema y sus dinámicas, lo que puede facilitar dar con ese "Punto de palanca".

Otra forma de afrontar los temas que caracteriza al pensamiento sistémico, y que creo que también es útil para ayudar al equipo a encontrar la manera más efectiva de afrontar sus desafíos, es hacer visible la posibilidad de alcanzar dos metas aparentemente contradictorias entre sí. Frente a la manera habitual de abordar una situación así ("O esto o lo otro"), la coach, desde el enfoque sistémico, plantea al equipo "¿Cómo sería hacer esto y lo otro". Sustituye el "o" por el "y", planteando así la formulación de dilemas como estrategias desafiantes que permiten que el sistema encuentre caminos no vistos a simple vista: ¿Cómo podemos lograr este objetivo a la vez que avanzamos en este otro?.



Bibliografía:

Arola, E. y Piqueras, C. (2014).
Coaching de equipos.
Barcelona: Profit.

Ayestarán, S. y otros (2013).
Facilitación de equipos de innovación.
Bilbao: UPV.

Belbin, R.M. (1993).
Roles de equipo en el trabajo.
Londres: Heinemann.

Belbin, R.M. (1997).
Equipos directivos. El porqué de su éxito o fracaso.
Londres: Elsevier.

Cardón, A. (2003).
Coaching de equipos.
Barcelona: Gestión 2000.

Clutterbuck, D. (2007).
Coaching the team at work.
Londres: Nicholas Breadley.

Gorel, R. (2013). Group coaching.
A Practical Guide to Optimizing Collective Talent in Any Organization.
Londres: Kogan Page

Gostick, A. y Elton, Ch. (2011).
Buenos equipos. Proyectos imbatibles.
Barcelona: Conecta.

Hackman, J.R. (2002).
Leadings teams.
Boston: Harvard Business Press.

Hawkins, P. (2012).
Coaching y liderazgo de equipos.
Buenos Aires: Granica

Katzenbach, J.R. y Smith, D.K. (1996).
Sabiduría de los equipos.
Madrid: Díaz de Santos.

Lencioni, P. (2003).
Las disfunciones de un equipo.
Barcelona: Empresa Activa.

Maxwell, J.C.. (2001).
Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo.
Nashville: Nelson.

Nicolás, G. (2006).
Remando juntos.
Madrid: LID.

Peñalver, O. (2009).
Emociones colectivas.
La inteligencia emocional de los equipos. Barcelona: Alienta.

Thorton, C. (2010).
Group and team coaching. The essential guide.
New York: Routledge.

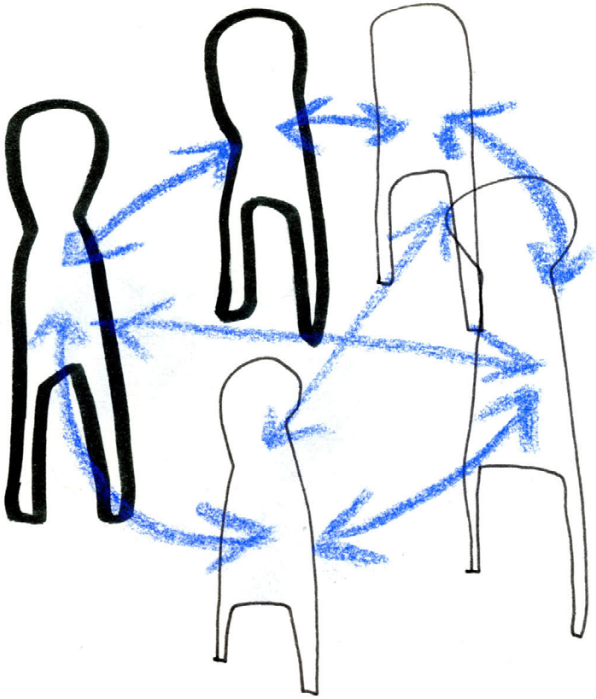
Varios Autores (2005).
Equipos que funcionan.
Barcelona. Gestión 2000.

Ane Agirre Romarate
vespersolutions.com

Asier Gallastegi Fulaondo
korapilatzen.com

Enrique Sacanell Barrueco
sacanell.net

Isabel Fernandez Hidalgo
ifhconsulting.es

Maru Sarasola Anzola
marusarasola-coaching.com

Coordinadora del programa formativo:
Maria Carrascal Rueda
emana.net