

# Team Coaching

Por José Luis Rodríguez

Socio Director de Human Coaching

Aunque el coaching es de reciente implantación en nuestro país, se caracteriza por ser una situación de aprendizaje mediante el entrenamiento de personas individuales.

Sin embargo, el ejemplo de mayor inspiración para el coaching ha sido el realizado en deportes de equipo, donde el entrenador o coach no solo asesora y ayuda a los miembros del equipo de manera individual, sino que es el coaching al equipo el que tiene la máxima importancia porque las metas del equipo se consiguen mediante una adecuada conjunción de todos los jugadores con una estrategia común y tácticas o jugadas específicas que mejoran la posibilidad de conseguir las metas, es decir, marcar goles o anotar puntos, según el deporte de que se trate.

¿Qué sucede en la actualidad en la mayoría de las empresas de éxito? que están organizadas en unidades que trabajan, mejor o peor, en equipo, bien intra o inter-departamentales, bien intra o inter-organizacionales. Si hacemos coaching de forma individualizada perdemos de vista los objetivos del grupo y los fenómenos específicos del equipo, omitiéndolos o dejándolos de lado.

Aspectos tan fundamentales como el liderazgo, la cooperación, la competencia, la formación de subgrupos, las metas grupales del equipo, los conflictos entre los miembros del equipo, el pensamiento grupal, las resistencias del equipo a la toma de decisiones y a la asunción del riesgo, etc.

Ello no quiere decir que al hacer el team coaching advirtamos que alguno de los miembros del equipo presenta problemas específicos que requieran ayuda individualizada.

En definitiva, el papel del TC es muy diferente al del coaching individual. Mientras que el último puede ayudar a poner foco en la red de relaciones intra-equipo: el supervisor de línea, los colegas y las partes interesadas fuera del equipo, el TC ha de facilitar una interacción abierta y a menudo simultánea entre todas estas partes, a menudo frente a un entorno de conflicto abierto o larvado.

¿Puede cualquier equipo de trabajo constituido como tal ser susceptible del TC o hay requerimientos que mejoran su eficacia o que aconsejan por el contrario no iniciar un proceso de TC?

Hay cuestiones obvias, una condición facilitadora es la del equipo con un liderazgo llamémosle con un término clásico, participativo. Otra condición positiva es la madurez del equipo, lleva funcionando un cierto tiempo y parece que su desempeño es bueno aunque podría mejorar.

Condiciones limitadoras serían, por el contrario, liderazgos autoritarios que imponen o fomentan el pensamiento grupal, rivalidades de poder exacerbadas que hacen peligrar la propia existencia del equipo, o un equipo cuyos componentes acaban de conocerse sin haber tenido tiempo para interactuar ni para establecer unas relaciones mínimas entre ellos. En cualquiera de estos últimos casos se aconsejaría mejor un coaching individual o un coaching de equipo cuyo foco fuera la creación y la consolidación del equipo.

Objetivos generales del team coaching

Podríamos decir que los objetivos generales del team coaching son conseguir los valores claves que tienen los equipos excelentes, es decir que sus miembros:

1. se escuchen entre sí con mente abierta y sin interrumpir
2. compartan conocimiento, información y experiencia
3. tomen las decisiones claves basadas en el razonamiento, no en el rango,
4. expresen sus preocupaciones solo a los responsables de gestionarlas

5. mantengan una cultura de la responsabilidad, no una cultura de la culpabilización

6. basen el trabajo en el 'cliente'

7. se esfuercen por la mejora continua

8. se comporten con integridad

9. se opongan positivamente a la deshonestidad o a la conducta destructiva

10. no sean egoístas

#### Funciones específicas del Team Coaching

El Team Coaching utiliza las sesiones de trabajo habituales del equipo para:

- Ayudar a los miembros del equipo a clarificar y fijar sus metas, objetivos, responsabilidades, marco y normas de actuación, procedimientos de operación y a evaluar los resultados y el rendimiento obtenidos por el equipo, tanto a nivel individual como colectivo.
  
- Identificar, conjuntamente con los miembros del equipo, las necesidades de entrenamiento y aprendizaje que faciliten un óptimo rendimiento del equipo.
  
- Facilitar la resolución de conflictos y problemas en el seno del equipo.
  
- Catalizar la dinámica del equipo de cara a lograr el máximo nivel de motivación y confianza mutua entre sus integrantes.

- Desarrollar las habilidades de interacción y de toma de decisiones entre los miembros del equipo.
  
- Identificación de los estilos de liderazgo de forma bi-direccional y multilateral entre el responsable del equipo y cada uno de sus miembros.
  
- Identificar la asignación informal de roles en el equipo, analizando si hay solapamientos o roles esenciales no cubiertos,
  
- Analizar la dinámica de la rotación de roles entre los distintos miembros del equipo,
  
- Señalar los comportamientos que tienden a la disgregación/ruptura del grupo y los comportamientos que, por el contrario, fomentan la integración del equipo.
  
- 

¿Coaching en sesiones de trabajo o en sesiones aparte?

Algunas sugerencias:

- la primera vez,  
es importante dejar trabajar al equipo durante un tiempo largo para poder observar una variedad de comportamientos, y es mejor dar el feedback al final,
  
- en veces  
sucesivas, puede darse feedback cada cierto periodo de tiempo, que permita al equipo entender los fenómenos cerca del momento en el que se han producido,
  
- también el coach,  
puede hacer señalamientos breves en el momento en que se producen las situaciones ya analizadas, con el objeto de tener a mano el ejemplo del feedback que el coach dará mas adelante al equipo,

También pueden plantearse sesiones específicas al equipo que no sean de trabajo propiamente dichas, sino que pueden ser debates o discusiones sobre problemas importantes que lastran al equipo e la consecución de sus metas. El coach incluso puede plantear algún role-playing que haga visibles a los miembros del equipo los problemas que quiere mostrar, así como algunas de las posibles soluciones.

Resultados que pueden obtenerse de un team coaching:

- alineara los miembros del equipo con una visión, propósito y metas compartidas,
  
- trabajar con facilidad, confianza y fiabilidad mutuas,
  
- cultivar un liderazgo compartido donde todos los miembros contribuyan plenamente,
  
- crear una comunicación abierta, directa y fuerte entre los miembros que promueve la visión, el propósito y las metas del equipo,
  
- desarrollar e implementar los principios operativos del equipo,
  
- convertir las reuniones en herramientas muy eficaces de trabajo,
  
- evaluar las fortalezas y amenazas del equipo
  
-

¿Cuál es el número aconsejable de participantes en el team coaching?

La respuesta sería obvia, si el número no introdujera complicaciones importantes, en el team coaching han de estar todos los miembros del equipo. Dicho esto la participación es mejor cuando el equipo está formado por un total de ocho a doce personas, aunque hay coaches expertos que admiten hasta un total de veinte personas.

## Conclusiones

El crecimiento del coaching individual ha ido mucho mas deprisa que el team coaching, no solo porque el de equipo es mas difícil, de ámbito menos claro y con un concepto menos entendido en los negocios. En los próximos años se espera ver muchos mas directivos y empleados usando el coaching de equipo y mas coaches que aumentan su cartera de servicios para incluir el coaching a los equipos.

Muchas veces se aconseja el coaching individual cuando lo que está fallando es el equipo como tal y por lo tanto se requiere una acción con el conjunto del equipo, el team Coaching.