

Coaching y trabajo en equipo

Por Antolín Velasco

Socio Director de Human Coaching

Se han escrito cientos de libros y artículos sobre el trabajo en equipo y sin embargo sigue siendo uno de los temas clásicos al que inevitablemente retornamos las personas que nos dedicamos a reflexionar sobre el management.

Enseguida se nota cuando nos encontramos con un equipo de trabajo o con un grupo de personas que deberían serlo, pero que no trabaja en equipo. Las diferencias son claras y evidentes. La primera y fundamental es la de tener un objetivo común a alcanzar y que ese objetivo sea aceptado y compartido por todos. Muchos equipos no son tales, porque no existe ese objetivo común o quizás pueda existir en teoría, pero ese objetivo está formado por palabras huecas que no inspiran a los componentes del equipo.

El segundo tema esencial en un equipo de trabajo es el liderazgo. En un equipo de trabajo existe una persona, normalmente el Jefe jerárquico que ejerce un liderazgo sobre todo el equipo. Ese liderazgo se muestra en múltiples manifestaciones que afectan a casi todas las actividades del grupo y que en ocasiones no son fáciles de describir. Se sabe perfectamente cuando existe ese liderazgo y cuando no.

Los que lo saben de sobra son las personas que componen el equipo. Saben si el jefe les inspira, les alienta, les propone retos y objetivos ambiciosos, les motiva, interviene en los conflictos ya sean intra grupo o extra grupo y no se esconde, saben si asigna de forma equilibrada tareas y responsabilidades, saben si el jefe les escucha y si les da iniciativa, etc..

Las personas que componen un equipo tiene roles diferentes y perfiles adaptados a esos roles. Alguien ha debido seleccionar, formar y desarrollar previamente a esas personas. No tienen funciones superpuestas. El Jefe del equipo tiene mucho que decir en todo ello. La propia composición del equipo es esencial y es la primera tarea a realizar por parte del jefe.

Esta composición no solo de debe referir a los conocimientos

de los miembros del mismo, también a sus actitudes e incluso a su personalidad. El ejemplo del que hablamos en la entrevista imaginada al serpa Tenzing, junto con Hillary, conquistador del Everest es bastante claro. En un equipo de escalada que va a intentar subir a un 8000, el trabajo en equipo no solo es totalmente necesario, es cuestión de supervivencia. Si no hay ese trabajo en equipo las probabilidades de que la expedición fracase se multiplican.

En las sesiones de coaching con las personas que lideran equipos salen todas estas cosas y algunas más. También salen cuando las sesiones se realizan con los miembros del equipo. Las sesiones individuales de coaching abordan los temas que se plantean por el coachee que tiene dificultades para hacerse con el equipo o para afrontar algún conflicto en su seno o quizás para poder desarrollar a alguno de sus colaboradores y ayudarle a mejorar su desempeño. Las posibilidades son infinitas. En las sesiones grupales, Team Coaching, de las que también hablamos en este boletín, el enfoque es más global, más sistémico. El TC maneja todos los problemas de interrelación grupal atendiendo sobre todo a la dinámica del grupo, aflorando los posibles conflictos larvados.

Tanto el coaching individual como el team coaching son herramientas de enorme utilidad para conseguir auténticos equipos de trabajo, motivados y eficaces.