

# Coaching de Equipos

## Clarificando el panorama de la disciplina

Estudio realizado por la Comisión  
“Coaching de Equipos” de ICF España.

Este artículo sintetiza las conclusiones obtenidas por un equipo de más de 30 miembros de ICF España, que han estado trabajando en diferentes ámbitos del coaching de equipos entre los meses de septiembre de 2008 y febrero de 2009 <sup>[1]</sup>.

 Ovidio Peñalver

El objetivo del estudio ha sido investigar, sistematizar y dar a conocer la práctica del coaching de equipos por parte de los miembros de ICF España, así como el punto de vista de sus usuarios finales: el “mercado” español potencialmente cliente de la disciplina.

Se han seguido tres líneas de investigación diferentes, cada una de ellas trabajada por una “subcomisión” específica:

- Bases conceptuales y modelos teóricos.
- Herramientas y técnicas de intervención.
- Experiencias y situación de mercado.

Los tres equipos han utilizado un enfoque ecléctico, abierto e integrador, incluyendo modelos, autores, herramientas y experiencias profesionales diversas. Los resultados son novedosos, ya que no existen a día de hoy estudios formales sobre el coaching de equipos en el ámbito español.

Se sintetizan aquí las principales conclusiones de cada una de las subcomisiones.



### **■ Bases conceptuales y modelos teóricos del coaching de equipos:**

Los modelos conceptuales todavía no están consolidados. En función de los diferentes autores <sup>[2]</sup>, coexisten “lenguajes” distintos.

En cualquier caso, las disciplinas de donde se “nutre” en mayor o menor grado el coaching de equipos son la psicología, la lingüística, el coaching

ontológico, la teoría sistémica, la teoría psicología humanista, la programación neurolingüística y la dinámica de grupos.

A veces se distingue mal entre “coaching de equipos” y “consultoría organizacional”. De hecho, el coaching de equipos puede ser en ocasiones un enfoque o herramienta dentro de un proyecto de consultoría más amplio y ambicioso.

¿Qué elementos aparecen como comunes en las definiciones de coaching de equipos?

- Se trata de un proceso de acompañamiento al equipo.
- Se centra en hacer más efectiva la interacción entre sus miembros.
- Facilita el perfeccionamiento de procesos de trabajo conjunto (reuniones): comunicación, participación, análisis de problemas, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Ayuda a revisar la visión, misión, valores y funcionamiento del equipo.
- Potencia la visión común, la confianza y el compromiso.
- Apoya el desarrollo y la consecución de los objetivos, las estrategias y los planes de acción.

En cuanto al proceso de aplicación, se coincide en que:

- Se interviene principalmente en las reuniones habituales del equipo.
- Es un proceso largo, de bastantes meses.
- El papel del líder es clave; respaldando el proceso, no desde el ejercicio de su autoridad.
- El coach nunca compite o "se alía" con el líder.
- Es necesario un dominio previo del coaching individual.
- Es necesario un suficiente conocimiento de las organizaciones.

## Herramientas y técnicas de intervención:

Las herramientas y técnicas que pueden utilizarse son múltiples y provienen de diferentes disciplinas (consultoría, formación, coaching individual, terapia, etc.). Dependiendo de las circunstancias, características del equipo, situación relacional y organizacional, se utilizan o no, y con mayor o menor incidencia. Pueden ayudar a crear contexto, desbloquear inhibiciones, generar paradigmas, etc.

Las herramientas más frecuentemente utilizadas son:

- Movimientos sistémicos.
- Metáforas familiares, esculturas.
- Técnicas de dinamización de grupos y reuniones.
- Técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones.
- Y, en ocasiones, ciertas dinámicas puntuales: percusión africana, talleres de risoterapia, etc.

Hay poco consenso en las herramientas a utilizar, ya que depende de la formación y experiencia de cada coach y de la oportunidad de su aplicación.

Básicamente, son dos las circunstancias o momentos de intervención del coach: acompañamiento en las

reuniones habituales del equipo y en talleres específicos.

El papel del coach generalmente consiste en <sup>[3]</sup>:

- A nivel de la comunicación: interviene lo justo, él decide cuando, explica la observación realizada, la intención y la deducción, la somete a examen del equipo, invita a sus miembros a actuar con el nuevo comportamiento aprendido.
- A nivel de la emoción: hace explícita la presencia de la emoción, es específico sobre lo que ha observado, no interpreta, confirma que su observación es correcta, pide que expresen emociones de forma eficaz, invita a hablar a alguien que permanece callado.

## Experiencias y situación de mercado:

En esta subcomisión se analizaron las (pocas) páginas web y estudios que hay sobre la disciplina, sobre todo a nivel internacional, así como las entrevistas realizadas a 8 coaches españoles que ya están practicando coaching de equipos. Las conclusiones son:

- Existe un gran desconocimiento de lo que es el coaching de equipos en España, tanto en las empresas como, en ocasiones, entre los propios coaches.
- Se trata de una práctica "reactiva" y "difusa" en el mercado cliente, que no percibe una clara diferencia respecto al team building o la consultoría organizacional.
- Aunque hay experiencias reales, muchas veces no se les da el nombre de "coaching de equipos". Suelen comenzar con demandas del tipo: "Nuestro equipo no es muy eficiente" o "El clima en este equipo es claramente mejorable", "¿Qué nos proponéis para trabajar en este aspecto?".
- Los procesos duran entre 6 meses y un año y medio, interviniendo en las reuniones del equipo, así como

en talleres puntuales. La mayoría intervienen en parejas.

- La confidencialidad de los coaches, así como la máxima implicación y colaboración del máximo responsable del equipo, son fundamentales para el éxito.
- Los expertos dicen que, aunque el tema, sus posibilidades, "suenan" muy bien a sus potenciales clientes, esa predisposición de partida no se traduce en un nivel equivalente de contratación.
- Los principales clientes suelen ser comités de dirección y entornos comerciales, de empresas grandes y medianas.

## Conclusiones finales:

- El coaching de equipos es una disciplina emergente, que nació al amparo del coaching individual, aunque se prevé que consolidará pronto "carta de naturaleza" propia.
- A día de hoy existe cierto consenso –dentro de esa insuficiente consolidación de modelos- en las bases conceptuales y del proceso, pero menos en las herramientas a utilizar.
- El riesgo de confusión e intrusismo, como en la mayoría de las profesiones nuevas, y no regladas académicamente, es considerable.
- Existe poca bibliografía sobre el coaching de equipos, especialmente en castellano, y muy pocos son los centros y programas que ofrecen formación en la disciplina. 

**[1]** El informe completo está colgado en la zona de socios de [www.icf-es.com](http://www.icf-es.com)

**[2]** Algunas definiciones de coaching de equipos:

- Es el arte de ayudar a un equipo de personas a la consecución de objetivos que solo se pueden alcanzar a través de la cooperación entre sus miembros, apoyándoles en revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores. (G.Nicolás).
- 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. (A.Cardon).
- El coaching de equipos ayuda a rendir más las capacidades de los equipos y las personas. Se pone el acento en las tareas y las relaciones (R.Dilts).

**[3]** A partir de G. Nicolás.

### FICHA AUTOR

Ovidio Peñalver • Coordinador de la Comisión "Coaching de Equipos".