

# Coaching de Equipos. Percepciones

ICF España, en su interés por trasladar a la sociedad las mejores prácticas del coaching, creó una Comisión de trabajo que analizara el conocimiento, desarrollo, mejores prácticas, etc. del Coaching de Equipos, así como su percepción entre los diferentes colectivos de interés. A continuación se extraen las principales conclusiones del estudio cualitativo realizado entre diciembre de 2010 y junio de 2011.



Por Juan Luis Ayuso, socio y Coach Certificado ACC de ICF, y Matilde Ubeira, socia de ICF. Miembros de la Comisión de Coaching de Equipos de ICF <sup>(\*)</sup>.

## ■ Metodología del estudio

**S**e han realizado 19 entrevistas en profundidad en tres colectivos de interés:

- Coaches de equipo
- Clientes que han contratado Coaching de Equipo.
- Participantes en un proceso de Coaching de Equipo.

## ■ ¿Quién demanda este tipo de intervenciones?

No existe aún una demanda explícita de Coaching de Equipos, dado que las organizaciones desconocen en gran medida esta modalidad, incluso la confunden con otras herramientas como el “team building”. La nueva disciplina se introduce a través de la Dirección General, Consejo de Administración o Departamentos de RR.HH. En menor

**Las organizaciones desconocen en gran medida esta modalidad, incluso la confunden con otras herramientas como el “team building”**

medida, la prescripción se origina en el mismo líder de un equipo, ante la demanda genérica de soluciones para equipos que no marchan bien.

Los coaches entrevistados coinciden en opinar que lo más habitual es comenzar por el Comité de Dirección o Consejo de Administración, si bien

cualquier equipo de la organización, ya sea natural o interdepartamental, puede ser susceptible de intervención. Otros equipos que últimamente están recurriendo a esta disciplina con más frecuencia son los de segundos niveles de dirección, de ventas, de marketing, e, incluso, es demandada como medio de mediación ante conflictos entre equipos de diferentes áreas.

## ■ ¿Con qué objetivos?

Los motivos de contratación de un proceso de estas características son variados, aunque los más mencionados por los entrevistados son los siguientes:

- Solventar problemas de comunicación entre los miembros del equipo.
- Mejorar vínculos.
- Motivar al equipo.



- Lograr una visión compartida.
- Gestionar situaciones de conflicto y generar un clima laboral propicio para el desarrollo del equipo.
- Alinear al equipo con la estructura y directrices de la empresa.
- Impulsar cambios de cultura organizativa.
- Aprovechar las sinergias dentro de equipo y con otras áreas/departamentos de la compañía.
- Potenciar equipos de alto rendimiento.

En definitiva, los clientes valoran especialmente aunar los aspectos intangibles con los tangibles, la reflexión con el plan de acción, romper la inercia para ampliar la mirada, con el fin de alcanzar resultados que hasta el momento no se están consiguiendo con la forma "tradicional" de funcionar.

### ■ ¿Cuáles son los criterios de elección de un Coach de Equipos?

El factor que determina la elección de un proveedor es la confianza adquirida por el cliente mediante su propia experiencia con el coach, sea en procesos de coaching individual, de formación o de consultoría, sea por referencias de terceros.

Desde la perspectiva de los coaches entrevistados, lo que más valora el potencial cliente de un proveedor, obviando el conocimiento personal, es:

- La trayectoria profesional del coach o de su consultora.

**El factor que determina la elección de un proveedor es la confianza adquirida por el cliente mediante su propia experiencia con el coach**

- La experiencia contrastada por otras empresas.
- Referencias de otros clientes satisfechos.

- Libros, artículos o acciones que haya desarrollado el profesional y le reporten prestigio.

### ■ ¿Cómo se lleva a cabo?

En este aspecto podríamos aplicar el dicho de "cada maestrallo con su librillo". Hay múltiples enfoques que, en gran medida, dependen del bagaje formativo del coach y de las premisas metodológicas que le resultan más eficaces.

Suele ser común en todos los casos tener una entrevista con el prescriptor de la intervención para la concreción de la demanda, con lo que el coach puede valorar el abordaje, mediante coaching de equipos, de la necesidad planteada. Si fuera el caso, se entrevistaría con el líder del equipo con el que va a intervenir para conocer su versión sobre sus dinámicas internas, sus problemas y retos. En ocasiones, esto mismo se puede hacer también con todos o algunos de los miembros de dicho equipo. Todo esto se hace para calibrar las diferentes visiones de la situación, y para generar contexto.

A la vez que se les explica a todos qué es el Coaching de Equipos y se resuelven sus dudas, el coach recoge información que le permitirá elaborar la propuesta de colaboración. Esta incluirá los objetivo de la intervención, la metodología a utilizar, protocolos de actuación, periodicidad de las reuniones, código ético (incluyendo la necesaria cláusula de confidencialidad) y el presupuesto.

Aunque no se pone en el contrato, el coach explicita claramente que su rol no es sustituir al líder en ningún momento del proceso.

[\*] Juan Luis Ayuso, Matilde Ubeira, Anna Turne, Charo Rodríguez, Elisa Riera, Estefanía Yome, Fernández Pérez-Illana, Francisco Romero, Gemma González, Maite Inglés, Miriam Bieger y Paula Recimil.

[\*\*] Esta fase está recogida con detenimiento en el anterior trabajo de la Comisión, publicado en el nº 4 de Cuadernos de Coaching, Mayo de 2010.

Todos los entrevistados coinciden en la secuencia de las etapas del proceso. Cuenta con tres fases, hoy en día, más que nunca, condicionadas en cuanto a su duración y acciones a desarrollar por el presupuesto destinado al proyecto.

Se pueden distinguir las siguientes fases:

**• Diagnóstico:**

- El equipo identifica dónde está, marca sus objetivos, diseña hacia dónde quiere ir y elabora un plan de acción [\*\*].

**• Intervención:**

- Esta fase trabaja el desarrollo del plan de acción.
- El/los Coaches (son frecuentemente dos) asisten a reuniones reales del equipo para observar cómo está funcionando, cómo se relacionan entre sí, qué les funciona y qué no.
- Contemplan al equipo como un sistema, no como un simple conjunto de individuos.
- El número de sesiones y la duración de las mismas depende de cada profesional y el abanico es amplio; en todo caso, parece estar sujeto a la metodología utilizada, al tipo de equipo y al asunto a resolver. Algunas respuestas recogidas son:
  - "Una sesión de dos horas cada 15 días".
  - "Durante 6 meses una sesión al mes".
  - "Yo digo el número de sesiones y la periodicidad; si no es suficiente, cambio".
  - "Periodicidad quincenal los primeros tres meses".
  - "De cuatro a seis horas cada sesión".



■ "Una sesión al mes, el tiempo que dure la reunión del Comité de Dirección; el proceso dura de 8 a 12 meses".

- En ocasiones, se redactan informes con el progreso que va obteniendo el equipo después de cada sesión.

- Otras veces, a criterio del Coach y aceptado por el cliente, se incluyen jornadas específicas de formación, talleres ("gestión de emociones, escucha activa, asertividad..."), dinámicas, Coaching individual a los miembros del equipo (realizadas por Coaches distintos a los que trabajan con el

equipo),... que ayuden al equipo a avanzar más rápidamente en la consecución de sus objetivos.

**• Evaluación:**

- El objetivo de esta fase es la valoración del desarrollo y la consecución de los objetivos marcados por el equipo en la fase de diagnóstico. En algunas ocasiones se elabora un informe final con toda la información del proceso.
- La fase de cierre más habitual es el feedback con el equipo y con el departamento o Directorio prescriptor del Coaching de Equipos, valorando:

### ¿QUÉ PROPICIA EL CE?

Mejor comunicación = mejor relación/conocimiento entre los componentes del equipo

Cohesión interna y visión de conjunto

Compromiso y voluntad de entendimiento

Sentido de pertenencia

La motivación del equipo

Dinamiza la consecución de metas/retos

Conversaciones más productivas

- Las metas conseguidas, tanto a nivel productivo como relacional.
- Grado de satisfacción de los participantes.
- La posición del equipo dentro de la empresa después del proceso.
- La consecución de los objetivos planteados y su repercusión en los resultados para la empresa ("ver si los compromisos se han cumplido o no").

- Cuando se ha aplicado una herramienta diagnóstica (cuestionario, test) en la primera fase del proceso, se vuelve a pasar en este momento para medir los progresos.
- En ocasiones, el mejor indicador para saber si el cliente está satisfecho es que demande nuevos procesos con otros equipos de la organización.

## **Tendencias del Coaching de Equipos**

La tendencia de futuro para el CE será previsiblemente ascendente, en la medida en que se vaya reconociendo como disciplina con entidad propia, tanto por parte de los profesionales del Coaching como de los potenciales clientes. Algunos de los comentarios de los entrevistados:

- "Dentro de unos años será algo habitual porque es muy eficaz".
- "Irá a más porque los resultados son muy buenos".
- "Va a crecer porque consigue cambios grandes".

Actualmente, el cliente tipo es la gran empresa que ya conoce el Coaching ejecutivo.

Los argumentos de venta, hoy por hoy, son los que manifiestan, aunque de forma remota, los efectos en la parte tangible del producto:

SIN COACHING DE EQUIPOS	CON COACHING DE EQUIPOS
Reactividad o posición defensiva de los miembros del equipo	Proactividad e interacción en equipo
Conflictivo discursivo	Entendimiento y fluidez comunicativa
Conjunto de miembros con opiniones disgregadas	Equipo cohesionado y operativo. Con una visión compartida
Se parte del recelo	Se parte de la confianza
Reuniones tediosas con dificultad para centrarse en el tema principal	Reuniones dinámicas y productivas enfocadas hacia la eficacia

- Motivador en sí mismo, mueve las actitudes.
  - Libera la mente de los participantes de creencias improductivas fruto de una historia pasada conjunta.
  - Líma asperezas a través de la comunicación efectiva y el compartir objetivos comunes.
  - Provoca en sus miembros orgullo de pertenencia al ver los resultados conjuntos.
  - Se introducen dinámicas de actuación diferentes desde una visión compartida y alineada.
- Si pensamos en el ciclo de vida de un producto, el Coaching de Equipos estaría situado en la fase de Introducción.
- ## **Conclusiones del estudio**
- No se aprecian diferencias significativas en la información recabada en los diferentes interesados.
  - Desde el punto de vista de los entrevistados el Coaching de Equipos es "un proceso de intervención, dinámico, interactivo y relacional, que facilita la evolución de los equipos así como la eficacia en la consecución de resultados".
  - Por parte del equipo se requiere de su compromiso y estar activamente involucrados en el proceso.
- Del Coach se espera que establezca una alianza con el Equipo, que genere confianza con él y la fomente entre sus miembros; que sea transparente y garantice la confidencialidad de lo que se ponga sobre la mesa.
  - El Coaching de Equipos es una herramienta poderosa, que favorece el crecimiento colectivo, y con la que se obtienen resultados excelentes.
  - Tiene entidad propia, aunque poco conocida en el mercado; no se solapa con otras disciplinas ni es excluyente, en tanto que puede utilizarse combinado con otras acciones complementarias, sobre todo la formación.
  - Generalmente, la demanda del cliente es inespecífica, por desconocimiento, y es el Coach quien pone encima de la mesa el Coaching de Equipos.
  - La secuencia de intervención varía tanto en función del cliente, por el presupuesto, como del coach y las metodologías y técnicas que utiliza.
  - Se aprecia "un antes y un después" del proceso de Coaching de Equipos, por la capacidad de movilizar, cohesionar y optimizar las relaciones y resultados. 

 [coachingequipos@icf-es.com](mailto:coachingequipos@icf-es.com)