

ACTIVIDAD:

Leer el Libro de Coaching de Equipos disponible en la sección de Bibliografía e identificar las 12 Conductas Claves de un Coach de Equipos.

Después de efectuar la lectura completa del libro, no pude identificar las 12 conductas clave del coach de equipos, sin embargo, pude apreciar la existencia de un total de 14 habilidades y 5 actitudes clave de un Coach especializado en el acompañamiento de equipos de trabajo.

A continuación, se identifican estas habilidades, se resumen en una frase introductoria expresada en MAYÚSCULA y se complementan con el extracto textual de las correspondientes definiciones a las que el libro hace referencia. En algunos casos, existen textos de diferentes colores, ya que las mencionadas habilidades se aplican en diferentes contextos del proceso de coaching de equipos.



HABILIDADES DEL COACH

1. **Chequear:** SOMOS OBSERVADORES ATENTOS DEL PROCESO. Como coaches de equipos debemos realizar «mediciones» de «dónde está» el equipo en su estado vital. Muchas veces los coaches se olvidan de chequear «cómo se encuentra» el equipo en cada momento que se relacionan con él. Si dos personas conocidas, y con una estrecha relación se encuentran, todos consideramos normal que se hagan esta pregunta. ¿Por qué, entonces, no hacerlo cuando la «persona» es un equipo?
2. **Traspasar la responsabilidad al equipo:** EL EQUIPO ES EL PROTAGONISTA Y DEBE HACERSE CARGO DE LEGAR AL LUGAR DONDE DESEA LLEGAR. Muchos equipos esperan que sea el coach el responsable de que pase algo en el equipo. Es importante que el primero deje claro al segundo que el equipo es el verdadero y único «dueño» de su proceso de crecimiento y evolución dentro de la organización. Para ello se muestra determinante al afirmar que el éxito del mismo depende en gran parte de ellos como equipo. Y esto significa de su compromiso en querer «estar» y «hacer movimientos» durante el proceso. Y deja también claro que el papel y la responsabilidad del coach está en facilitar un espacio «seguro» para el equipo donde se le rete y proteja al mismo tiempo, para que éste pueda reflexionar y «abrirse» con la finalidad de avanzar en aquello que realmente desea.

Traspasar la responsabilidad al equipo: El coach tiene la misión de acompañar al equipo al lugar adonde éste desea ir, pero no ha de ser el que «hace los deberes». Es el equipo en su totalidad, no sólo su líder o coordinador, el que debe hacer tres cosas:

- Decidir en QUÉ se quiere convertir
- DÓNDE se encuentra en la actualidad
- Y MEDIR su evolución como equipo

Con las fases para percibir la evolución de un equipo que hemos desplegado en este capítulo, el coach o el líder traspasan la responsabilidad del proceso de desarrollo al mismo equipo. Haciendo esto el equipo toma el mando de su futuro, definiendo su destino y el camino que van a tomar para llegar allí. A no ser que la propia empresa que desarrolle los servicios de coaching pueda también hacer la labor consultiva, de definir indicadores, medirlos, hacer el seguimiento y medir su evolución después del proceso de coaching de equipos.

- 3. Educar:** EL COACH ENSEÑA AL EQUIPO SOBRE LOS ASPECTOS CLAVE. ES UN PERMANENTE REFORZADOR DE LOS AVANCES Y PONE EN NORTE EL OBJETIVO DEL EQUIPO DURANTE DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO. Una de las primeras acciones que hará el Coach de equipos durante la primera sesión será informar al equipo de que el coaching de equipos es un proceso y, por tanto, su desarrollo y avance será variable a lo largo de las sesiones. No todos los días acabarán con la misma sensación de avance o de bloqueo, pero como en todos los procesos, ambos son necesarios. Será bueno el ir recordando este concepto durante el proceso para que los integrantes del mismo entiendan dónde se encuentran en cada momento.

Educar: Los miembros de un equipo, sobre todo al inicio de un proceso de coaching, suelen estar muy reticentes a manifestar lo que piensan o sienten acerca del funcionamiento del equipo. De hecho, tienen miedo del impacto de sus palabras en los demás, así como de las consecuencias que puedan tener en el futuro. Para favorecer que salgan todas las voces, el coach recuerda constantemente a los miembros del equipo que digan todo aquello que necesiten decir ya que el sistema en sí lo necesita, es una voz que pertenece al sistema. Y no por no decirla no va a estar presente. El coach quita presión a todos los integrantes del equipo haciendo una disociación entre lo QUE se dice y QUIEN lo dice. Una indicación que acostumbramos a dar es que piensen que, si alguien no se atreve a decir algo ahora, otra persona distinta se atreverá a decirlo más tarde ya que el sistema necesita expresarlo. Por lo tanto, es importante que el coach o líder de equipo no se refiera a lo que ha dicho tal persona sino a lo que el sistema dice.

Educar: Si vas a emprender un proceso de coaching de equipos, asegúrate de educar, formar al equipo en aquellos temas clave sobre gestión del cambio. Ideas como las siguientes deben quedar impregnadas en la mente de cada miembro del equipo:

- El cambio es totalmente necesario, ¡o te aclimatas o te aclimueres!
- El cambio produce inestabilidad, miedo y ansiedad.
- Cuando sostenemos las dificultades como equipo el cambio se produce con éxito.
- En las fases más difíciles debemos respetarnos y seguir unidos.
- Lo que nos va a diferenciar como equipo es nuestra capacidad de gestionar el cambio.

Educar: El coach tendrá que formar al equipo para sacar el máximo partido de los intercambios posibles que tendrán lugar. Primero es importante crear un acuerdo en el equipo, para que actuemos con madurez al dar y recibir feedback. Para aquellos que entregan su feedback a una persona, que lo puedan hacer de forma respetuosa, concreta y mostrando ejemplos. Y para aquellos que reciben el feedback, que lo vean como una oportunidad de aprendizaje, una opinión de los demás, y en ningún caso como un problema personal. Educar la capacidad de recibir feedback es importante antes del comienzo de un proceso de coaching de equipos, ya que el grupo entero mostrará más apertura y claridad.

- 4. Subir el volumen:** EL COACH DEBE ACTUAR EN FUNCIÓN A LA SITUACIÓN, ACTIVANDO AL EQUIPO CUANDO SE A NECESARIO, RETANDO CUANDO ASI SE REQUIERA PARA MANTENER EN ALTO LA MOTIVACIÓN. Si un coach está trabajando con un equipo en esta fase, tiene que ser la energía personificada. No se puede contribuir a que un equipo se energice desde la calma. En este sentido, el coach debe ser el más abanderado para crear el clima o entorno necesario, leyendo primero la atmósfera reinante.

Subir el volumen: Sin embargo, el coach no puede quedarse en la empatía, ya que desde ahí no puede movilizar al equipo. El exceso de empatía es tan perjudicial como la falta de la misma. El coach debe ser tan sensible como para sintonizar con el equipo y tan valiente como para crear un nuevo clima emocional que lo movilice del lugar en el que se encuentra.
- 5. Abanderar:** EL COACH ES UN EMBAJADOR DEL CAMBIO, UN REPRESENTANTE DEL EQUIPO EN SU PROPÓSITO. El coach, como un buen acompañante, tendrá que saber sintonizar con cada una de las fases por las que pasa el equipo, y para ello tendrá que ser la persona que lleve la bandera del cambio, el abanderado de lo que se quiere en el equipo. No es lo mismo acompañar a un equipo en una fase de retirada que en una fase de acción o sensibilización. Adaptarse verbal, no verbalmente y mediante las acciones realizadas al momento del equipo hará que la sintonía entre equipo y coach sea mayor y, por tanto, mejores los resultados.
- 6. Alentar la implicación individual:** LA PARTICIPACIÓN DE TODOS ES IMPORTANTE, LA IMPLICACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ES FUNDAMENTAL. Durante el proceso de coaching al equipo, el coach continuamente fomentará la corresponsabilidad entre todos los miembros del sistema. Para que un equipo se mueva hacia delante, se necesitan movimientos individuales. Estos movimientos individuales son los que también provocan cambios en el sistema. Siguiendo con el enfoque sistémico, si alguna persona del mismo ha cambiado su visión dentro del equipo y cambia su posicionamiento dentro del mismo, esto hace que el sistema «actúe» también de forma distinta, sensible o radicalmente. Para ello, el coach buscará compromisos individuales de cada uno de los integrantes del sistema para seguir avanzando. En este momento el coach de equipos cambia el foco del equipo al individuo haciéndole preguntas como: ¿Qué necesitas del equipo? ¿Qué te pide el equipo a ti? ¿A qué te comprometes ante el equipo?
- 7. Provocar al sistema:** EL COACH CUESTIONA Y PONE A PRUEBA AL EQUIPO, GENERA REFLEXIONES PODEROSAS Y NECESARIAS. Es importante darse cuenta de que el humor se convierte en un recurso muy utilizado por los equipos cuando estos eligen el estado de armonía artificial. En este momento el coach asume el rol de provocador al cuestionar la veracidad de este estado armónico. Para ello el coach puede provocar al sistema diciendo cosas como:

 - No me creo que todo esto sea tan divertido...
 - ¿Qué esconden estas risas?
 - ¿Qué es lo que evita el sistema con esas risas?
 - ¿Qué es lo más triste de estas risas?
- 8. Facilitar participación:** EL COACH ES UN MOTIVADOR INCLUSIVO, GENERA LA PARTICIPACIÓN, INVOLUCRA A TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO. La habilidad del coach en este caso es facilitar la participación de todos los miembros del equipo, porque todas las opiniones deben de ser

escuchadas. El coach debe fomentar la participación de todos mediante preguntas como: «¿Qué pensáis los que todavía no habéis dicho nada?», «Marta, ¿qué piensas tú?», «¿Qué pensáis los demás?». El coach asegurará que todos los integrantes del sistema sean escuchados y tenidos en cuenta en la creación de esta alianza, inclusive siendo muy sensible a la comunicación no verbal de alguno de ellos.

- 9. Normalizar:** EL COACH AYUDA A TOMAR CONCIENCIA DE LA REALIDAD, AYUDA A ACEPTAR Y GESTIONAR LAS EMOCIONES DEL EQUIPO ENTIENDIÉNDOLAS Y ASUMIÉNDOLAS COMO PARTE GENUINA DEL PROCESO. Las personas estamos incómodas cuando estamos alteradas a nivel emocional. Por ejemplo, nadie, o poquíssimas personas, está tranquilo mientras se enfada con otras personas. Una prueba de ello es que nuestra frecuencia cardíaca varía, no sólo aumenta, sino que nuestro latido se vuelve arrítmico ante situaciones de alta emocionalidad que nos provocan ansiedad, miedo, estrés o incertidumbre. Los sistemas o equipos también viven cambios emocionales. El coach sabe que esto ocurre y comparte con el equipo la conciencia de que esto está ocurriendo en un momento en concreto. El coach, como buen «lector» del clima emocional, tiene la habilidad de percibir estos cambios emocionales del equipo y, al mismo tiempo, de «normalizar» ante el sistema que esto ocurre. Y esto es importante hacerlo ya que el sistema «se incomoda» cuando las emociones salen a flor de piel. Sean reacciones más positivas o negativas, es en este momento cuando el Coach de equipos hacer «ver» al sistema qué es lo que está ocurriendo y que esto es parte del proceso y que necesita ser expresado de esta manera.

Normalizar: Durante un proceso, el coach encuentra muchas situaciones donde normalizar, con la finalidad de que el equipo no vea como «un problema» una situación que ha ocurrido, sino como algo «normal», que le podría ocurrir a cualquier otro equipo y que de hecho nos ocurre a la mayoría cuando trabajamos con otras personas. Cuando el conflicto aparece en un equipo, a veces normalizar la situación diciendo lo siguiente puede ayudar avanzar: «¿Cuántos de vosotros tenéis conflictos con vosotros mismos?, es habitual ¿no? (Yo los tengo cada día). Con más razón para que cuando trabajamos en un equipo aparezcan los conflictos, ¿verdad? La diferencia no radica en que no haya conflictos, sino en saber aceptarlos, tratar de comprenderlos, y posteriormente gestionarlos».

- 10. Revelar las señales:** LA COMUNICACIÓN NO VERBAL ES CLAVE, LAS SEÑALES SON IMPORTANTES Y EL COACH PRECISA ESTAR ATENTO A IDENTIFICARLAS Y UTILIZARLAS PARA GESTIONAR EL PROCESO. Muchas veces el sistema que el coach tiene ante sí manifiesta o verbaliza algo que se contradice con lo que se observa en él. Como las personas, los sistemas también muestran una comunicación verbal distinta a la no verbal. Un equipo por ejemplo puede afirmar que existe distensión y armonía en el mismo, pero a la vez estar mostrando señales de tensión entre sus miembros. Y a veces dichas señales son muy sutiles y se llegan a esconder de forma inconsciente. Es labor del coach de equipos el «leer» estas señales y desvelarlas al equipo. Para ello, basta con nombrar lo que pasa y hasta articularlo a través de la intuición. Puede ser que la intuición acierte o no, pero esto no es lo importante. Lo que es seguro es que no dejará indiferente y hará reflexionar al equipo. Hará en definitiva que el equipo se «mueva». Y esto es, precisamente, lo que persigue el coach de Equipos.

Revelar las señales: La habilidad del coach consiste en invitar a los miembros del equipo a que observen con otros ojos algunos comportamientos (forma de expresarse, gestos, movimientos,

etc.) que pueden ser útiles para reflexionar acerca de lo que está pasando o se necesita. Algunas intervenciones pueden ser útiles para trabajar con esas señales que el coach percibe;

- «Repite el gesto que acabas de hacer»
- «¿Qué es este gesto?»
- «Hazlo repetidamente»
- «Acelera el ritmo»
- «Hazlo más despacio»
- «Si este gesto tuviera voz, ¿qué diría?»
- «¿Qué sientes cuando haces este gesto?»

- 11. Sostener la incomodidad:** EL COACH ES UN PERMANENTE FILTRO DE LA INCOMODIDAD, DA EL RESPALDO PARA QUE EL EQUIPO LO SUPERE Y AVANCE. Hay momentos ciertamente incómodos en el proceso de un equipo. cuando un equipo se enfrenta a uno de los temas que disparan su energía, se encuentra necesitado de alguien que sostenga el espacio de incomodidad mediante la presencia y la seguridad de que todo va a salir bien. Ya que el equipo en estos casos es fácil que quiera desviar la atención hacia otro lugar. Si el coach sostiene dicha incomodidad, el equipo podrá profundizar y avanzar.
- 12. Democracia profunda:** EL COACH ES INCLUSIVO AL CIENTO POR CIENTO Y ESTABILIZA LOS NIVELES DE PARTICIPACIÓN. En un caso como este, especialmente, será de mucha utilidad que el coach consiga que todas las voces del equipo sean escuchadas, que cada persona pueda expresar las características de su visión con libertad.
- 13. Devolver al sistema lo que es del sistema:** DENTRO DE SU ROL DE OBSERVADOR, EL COACH IDENTIFICA LAS NECESIDADES DE FONDO QUE EL EQUIPO EN CUANTO SISTEMA MANIFIESTA. El coach o líder de equipo debe tener muy presente que las actitudes o comportamientos de los integrantes del mismo son fruto de las necesidades actuales del sistema. Para ello estarán alertas de ver qué es lo que el sistema o equipo está demandando y por consiguiente qué es lo que tratan de hacer sus integrantes. Por ejemplo, si una persona realiza muchas acciones intentando buscar la armonía y la cohesión entre los miembros, el coach va a desvincular esa actuación del individuo en cuestión, y la va a «devolver» al sistema para reflexionar acerca de la necesidad que se intenta cubrir con esta acción.
- 14. Dar voz a la voz ausente:** DEFINIE CLARAMENTE SU ROL, HACE UNA PAUSA ENTRE EL ROL DE FACILITADOR Y EL ROL DE LA VOZ FANTASMA, DE ALGUNO DE LOS MIEMBROS QUE NO ESTÁ. En estos casos, el coach de equipos aparca momentáneamente su labor de facilitador para asumir dicho rol que no está siendo expresado por ninguna voz. De esta manera, el coach avisa al sistema de que asume por un momento ese rol que quiere manifestar su verdad. Una vez hecho esto, el coach avisa al sistema de que abandona el rol fantasma para volver a su papel de facilitador, y se centra en el impacto que ese rol ha causado en el sistema.

De manera complementaria, se identificaron 5 actitudes clave del coach que son fundamentales para generar confianza con el equipo al que acompaña y asegurar el éxito del proceso.

ACTITUDES DEL COACH

1. **Visión sistémica:** Cuando el coach tiene en frente a un conjunto de personas que se relacionan entre sí, tiene que entender que un «nuevo ente» está frente a él. Tiene que empezar a comprender que se trata de una nueva realidad con una energía propia. De hecho, si una de las personas que forman el sistema abandona el mismo por cualquier motivo, éste dejará de ser el que era para ser uno distinto. Esto es así ya que este ente ahora dispone de otro «ADN interno» que le hace ser distinto.
2. **Articular lo que está pasando en el sistema:** El coach de equipo no esconde lo que ve en el sistema. Lo comparte con el mismo haciendo de espejo. Pone al servicio de las personas del equipo la información de lo que está percibiendo. Y al hacerlo también relativiza. Nada es bueno o malo. Y a la vez todo está bien. Es lo que es. Por ello es bueno dar al equipo la oportunidad de que reflexione acerca de lo que pasa y de que todo, absolutamente todo lo que ocurre, está cubriendo una necesidad.
3. **Actitud aséptica (libre de juicios de valor):** Cuando intentamos acompañar a un equipo en su desarrollo, es importante saber dónde inicia su camino, dónde se encuentra, así como cuál es la disfunción o disfunciones principales de este sistema. Para ello es clave que el coach se muestre totalmente al margen de esta valoración. En lo que llamamos una actitud aséptica, que es lo contrario de lo que haría un consultor: decir qué le pasa al equipo y qué es lo que necesita para «curarse». El coach no es un doctor para el equipo. Es un explorador que se une a la expedición que hace el mismo equipo para conseguir el tesoro buscado. El único matiz es que durante la travesía el coach posee más herramientas y utensilios que pone a disposición de la totalidad del grupo expedicionario. De esta manera el coach retará continuamente al sistema a que sea éste el que se revele a sí mismo preguntando dónde se encuentra en estos momentos y qué más necesita.
4. **Respeto:** En un proceso de creación de una alianza del equipo, el coach mostrará ante todo un profundo respeto sobre los acuerdos a los que llega el equipo. La alianza es un momento tan importante para un equipo que el coach debe tomarlo como si fuera el testigo de un ritual único y sagrado para los integrantes del mismo.
5. **Dar ejemplo:** Ante un equipo durante un proceso de coaching es muy habitual que en algunos momentos los miembros del mismo discrepen acerca de algún comentario o acción realizados por el coach o líder. En esos momentos el coach o líder no se siente juzgado o atacado por la manera en la que realiza su trabajo, ni pretende defender hasta las últimas consecuencias sus planteamientos o acciones. Simplemente acepta la verdad, parcial, que le manifiestan. La escucha, la considera y la integra, y, si cree conveniente, la toma y aplica. Pero siempre respetando que, sea lo que sea lo que la voz dice, esconde algo importante que debe ser respetado. El coach debe saber integrar la voz que le llega del grupo y hacer algo o no en consecuencia. A veces comentarios como «Puedo entender tu preocupación», «entiendo que todavía no comprendáis el porqué de lo que os propongo» y otros ayudarán a que el grupo se sienta comprendido. No olvidemos que cuando el grupo entre en zona sensible, cuando le estemos pidiendo que salga de su zona de confort, va a mostrar resistencia, e incluso reacciones de ataque al mismo coach (suposición pelea o huye del Modelo Tavistock). El coach no debe

«comprar» todo lo que escucha, aunque sí debe respetarlo y tenerlo en cuenta. Serán momentos de tensión, en los que la seguridad en uno/a mismo/a será clave para el coach. En este sentido, al igual que un líder de un equipo sabe qué estilo de liderazgo utilizar en cada momento, el coach debe saber cuándo ser más empático y afiliativo y cuándo quizás debe dirigir al equipo desde una posición algo más firme.