MANAGEMENT®
LIDERAZGO

COACHING Y LIDERAZGO DE EQUIPOS

Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación

PETER HAWKINS

GRANICA

COACHING
Y LIDERAZGO
DE EQUIPOS

Título original:
LEADERSHIP TEAM COACHING
Developing collective transformational leaders

Editor original:
KOGAN PAGE

Traducción:
JUAN CASTILLA PLAZA

Coordinación editorial:
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:
DCM DESIGN

PETER HAWKINS

COACHING Y LIDERAZGO DE EQUIPOS

Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación

GRANICA

BUENOS AIRES - BARCELONA - MÉXICO -SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2011 by Kogan Page Limited
© 2011 by Peter Hawkins
© 2012 *by* Ediciones Granica S.A.

ARGENTINA
Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669
granica.ar@granicaeditor.com
atencionaempresas@granicaeditor.com

MÉXICO
Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Valle de Bravo N° 21 El Mirador Naucalpan Edo. de Méx.
53050 Estado de México - México
Tel.: +52 (55) 5360-1010 Fax: +52 (55) 5360-1100
granica.mx@granicaeditor.com

URUGUAY
Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel.: +59 (82) 712 4857 / +59 (82) 712 4858
granica.uy@granicaeditor.com

CHILE
granica.cl@granicaeditor.com
Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA
granica.es@granicaeditor.com
Tel.: +34 (93) 635 4120

www.granicaeditor.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma.

ISBN 978-950-641-724-6
Hecho el depósito que marca la ley 11.723
Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Hawkins, Peter
Coaching y liderazgo de equipos : coaching para un liderazgo con capacidad de transformación . - 1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2012.
356 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-950-641-724-6

1. Liderazgo. I. Título
CDD 658.409 1

A todos aquellos que se dedican a liderar
e impartir coaching a los equipos que afrontan
los grandes retos de nuestro tiempo.

ÍNDICE

PREFACIO 13

AGRADECIMIENTOS 17

INTRODUCCIÓN 19

PRIMERA PARTE. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

CAPÍTULO 1
POR QUÉ EL MUNDO NECESITA DE MÁS EQUIPOS DE LIDERAZGO DE ALTO RENDIMIENTO 25
- El desafío cambiante de los equipos 29
- ¿Están preparados los equipos directivos para responder? 37
- El desafío del desarrollo del liderazgo y la industria del coaching 41
- Conclusión 44

CAPÍTULO 2
EL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO Y EL EQUIPO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL 47
- Introducción 47
- ¿Necesita ser un equipo? 48
- Equipos efectivos 50
- Equipos de alto rendimiento 55
- Equipos directivos transformacionales de alto rendimiento 56
- Conclusión 62

CAPÍTULO 3
LAS CINCO DISCIPLINAS DE PRÁCTICA DE UN EQUIPO EXITOSO 63
- Introducción 63
- Las cinco disciplinas 66
- Conectar las disciplinas 71
- Conclusión 79

© GRANICA

SEGUNDA PARTE. COACHING DE EQUIPO

CAPÍTULO 4
¿QUÉ ES EL COACHING DE EQUIPO? 83
Introducción 83
Historia del coaching de equipo 85
Supuestos limitantes sobre el coaching de equipo 94
Definición de coaching de equipo 92
El amplio continuo del coaching de equipo 107
Quién ejerce el coaching de equipo 107
Conclusión 109

CAPÍTULO 5
EL PROCESO DEL COACHING DE EQUIPO 111
Introducción 112
El rol del coach de equipo 112
El proceso de relación CID-CLEAR 113
La forma CLEAR de estructurar un acontecimiento individual 135
El líder de equipo como coach de equipo 136
Conclusión 136

CAPÍTULO 6
COACHING DE LAS CINCO DISCIPLINAS: COACHING SISTÉMICO DE EQUIPO 139
Introducción 140
Disciplina 1. Puesta en marcha y nuevo cometido 142
Disciplina 2. Aclarar 144
Disciplina 3. Co-creación 148
Disciplina 4. Conectar 154
Disciplina 5. El aprendizaje básico 157
Coaching de las interconexiones entre las disciplinas 163
Conclusión 165

TERCERA PARTE. COACHING DE DIFERENTES TIPOS DE EQUIPOS

CAPÍTULO 7
MUCHOS TIPOS DE EQUIPOS
COACHING DEL EQUIPO VIRTUAL, DISPERSO, INTERNACIONAL,
DE PROYECTO Y DE CUENTAS 169
Introducción 169
Tipos de equipos 169
Equipos de dirección 171
Equipos de proyecto 173
Equipos virtuales 181
Equipos internacionales 184
Equipos de cuentas de cliente o de usuario 190
Conclusión 196

CAPÍTULO 8
COACHING DE LA JUNTA DIRECTIVA 197
Introducción 197
Los crecientes desafíos de las juntas 198
Coaching de la junta 199
Aclarar el rol de la junta: disciplinas 1 y 2 202
Funciones de la junta 205
La dinámica de la junta: disciplina 3 214
Coaching de la junta sobre la forma de conectarse: disciplina 4 216
Coaching de la junta sobre cómo aprender y desarrollarse: disciplina 5 219
Conclusión 221

CUARTA PARTE. SELECCIÓN, DESARROLLO Y SUPERVISIÓN DE LOS COACHES DE EQUIPO

CAPÍTULO 9
CÓMO ENCONTRAR, SELECCIONAR Y TRABAJAR CON UN BUEN COACH DE EQUIPO 225
Introducción 226
Un enfoque para encontrar, seleccionar y trabajar de forma eficaz con un coach de equipo de calidad 227
Conclusión 237

CAPÍTULO 10
DESARROLLARSE COMO COACH DE EQUIPO 239
Introducción 239
La transición 240
Asumir el papel: la conducta necesaria 243
Las aptitudes principales 245
Dilemas del coach de equipo 263
Conclusión 267

CAPÍTULO 11
SUPERVISIÓN DEL COACHING DE EQUIPO 269
Introducción 270
¿Qué es la supervisión? 270
Diferentes contextos para supervisar el coaching de equipo 273
El modelo de seis pasos para supervisar el coaching de equipo 275
Reflexiones sobre el proceso de supervisión de seis pasos 283
Conclusión 289

CAPÍTULO 12
MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DEL COACHING DE EQUIPO 291
Introducción y principios para el uso de las herramientas y los métodos 292
1. Instrumentos psicométricos 293

© GRANICA

2. Cuestionarios e instrumentos de evaluación de equipos 300
3. Métodos experimentales para investigar la dinámica y el funcionamiento del equipo 311
Revisión de la cultura del equipo 321
Cuándo utilizar determinadas herramientas y métodos 322
Conclusión 323

CAPÍTULO 13
CONCLUSIÓN 327
Introducción 328
¿A quién o para qué sirve el coaching de equipo? Superar la trampa Parsifal 328
Una agenda para progresar 334

GLOSARIO 337

BIBLIOGRAFÍA 341

LECTURAS RECOMENDADAS 351
Coaching de equipo 351
Investigación sobre equipos 352
Estrategia de coaching 352
General 352

ACERCA DEL AUTOR 353

PREFACIO

En el centro del coaching de equipo efectivo se encuentra la relación generativa entre el equipo y su coach, en la cual todos los miembros de la relación deben aprender constantemente.

El coaching de equipo, fuera del mundo del deporte, es una materia relativamente nueva. De hecho, es tan reciente que una simple búsqueda a través de los sitios web de las organizaciones que ofrecen servicios de coaching de equipo resulta desconcertante por su falta de consenso. Al parecer, el coaching de equipo se utiliza para describir una amplia variedad de actividades, entre las que se incluye la mediación, el asesoramiento, la formación de equipos y la orientación de grupos. El coaching de equipo se presenta en algunos casos como un proceso en el que participa todo el equipo al mismo tiempo; en otros, como la suma del coaching individual de cada uno de sus miembros. El líder del equipo es considerado en ocasiones como un miembro esencial del equipo; en otras, como una influencia externa. De las diversas afirmaciones hechas sobre estas intervenciones, quizá la característica más frecuente y relevante en la mayoría de los casos sea la falta de evidencias fidedignas.

Afortunadamente, ahora estamos empezando a ver el crecimiento de dos procesos esenciales que traen cierto orden a ese

© GRANICA

caos. Uno es el surgimiento gradual de la investigación empírica; es decir, los estudios basados en evidencias que muestran la dinámica práctica de las intervenciones del coaching en un marco de equipo. El segundo es la aparición de ciertos libros, como este por ejemplo, en los cuales los coaches de equipo experimentados definen su rol y presentan un fundamento teórico del proceso de coaching de equipo, lo cual, a su vez, proporciona el estímulo necesario para una futura investigación empírica.

En *Coaching y liderazgo de equipos*, Peter Hawkins ha extraído una gran cantidad de conocimientos prácticos. En especial, ha ampliado el alcance del coaching de equipo para abarcarlo con una perspectiva sistémica que lleva a reconocer que la capacidad del equipo para llevar a cabo el cambio y mejorar radicalmente su rendimiento está influenciada tanto por factores externos como internos. Presenta una serie de modelos sólidos pero sencillos que permiten tanto a los profesionales como a los compradores corporativos tratar de forma más coherente dos cuestiones críticas:

- ¿Qué debe hacer un coach de equipo efectivo?
- ¿Cómo se sabe si es el coach adecuado para las necesidades de *ese* equipo?

El libro también proporciona un punto de vista valioso sobre la supervisión. Es muy lamentable ver que la mayoría de los coaches carezcan de supervisión, y que quienes la tengan saquen menos provecho del que debieran por desconocer cómo deben ser supervisados. El problema es incluso más serio en el contexto del coaching de equipo, donde las posibilidades de que pasen inadvertidos los indicios son mucho más elevadas, a pesar de que sean más serias las consecuencias cuando así sucede. El coach de equipo efectivo también es "sistemáticamente atento"; consciente de que lo que sucede en la sala es solo una parte de una imagen mucho más amplia de interrelaciones, lealtades, ánimos y desánimos, colaboraciones y conflictos entre los miembros del propio equipo, y entre este y otros grupos de interés.

Según mis observaciones, el rol del coach de equipo varía considerablemente de acuerdo con las circunstancias y las necesidades particulares del equipo. Sin embargo, algunas de sus funciones más importantes son:

1. Ayudar al equipo a descubrir su identidad.
2. Ayudar al equipo a precisar qué desea conseguir y por qué.
3. Ayudar a que el equipo se ponga de acuerdo sobre lo que no puede o no debe hacer, así como a conocer sus "posibilidades de alcanzarlo".
4. Ayudar a que el equipo conozca sus procedimientos fundamentales. A menudo me sorprendo de lo poco que saben los equipos directivos sobre la forma en que toman sus decisiones o la manera de comunicarse colectivamente con los demás. Los coaches de equipo cuestionan esa autocomplacencia y falta de profesionalidad, y contribuyen a que el equipo desarrolle unos procedimientos más funcionales para conservar el rendimiento colectivo.
5. Ayudar a que el equipo acceda a su inhibida creatividad.
6. Ayudar a que el equipo desarrolle una resistencia colectiva. Los coaches de equipo pueden auxiliar a los miembros del equipo para que mejoren la forma de gestionar su bienestar emocional colectivo y aprendan a moderar sus respuestas ante el éxito y el fracaso.
7. Ayudar a que el equipo supervise su propio progreso. Los equipos se benefician no solo cuando miden los resultados de su trabajo, sino también cuando aprenden y procesan la calidad –es decir, cómo el equipo trabaja en conjunto– con la perspectiva de los diversos grupos de interés. Una vez más, el coach ayuda a que el equipo se pregunte: ¿cómo podemos saber cómo lo estamos haciendo? Además, el coach de equipo ayuda a crear procedimientos que le permitan al propio equipo ser consciente y cuestionar su propia miopía; es decir, esa tendencia a ignorar o

© GRANICA

menospreciar el feedback que sea demasiado incómodo o que no refuerce la imagen del equipo.

Coaching y liderazgo de equipos trata sobre todos esos aspectos y se convierte en un recurso sumamente valioso para los profesionales y usuarios de esta emergente disciplina.

Profesor David Clutterbuck
Cofundador del Consejo Europeo de Tutoría y Coaching (EMCC) y
profesor invitado de Coaching de la Universidad
de Sheffield Hallam y de la Universidad de Oxford Brookes.

AGRADECIMIENTOS

Este libro es producto de un equipo y, aunque solo mi nombre aparece en la tapa, me gustaría mostrar mi agradecimiento a todos los que han formado parte de él y que lo han hecho posible.

Primero, me gustaría dar las gracias a todos aquellos que me han formado, enseñado y supervisado en mi trabajo como líder de equipo, coach de equipo y supervisor de coaches de equipo.

Gran parte del material que ha servido de base para este libro se ha desarrollado durante los últimos treinta años o más que he trabajado con equipos, así como en los cursos de formación que he impartido con Bath Consultancy Group y la Academy of Executive Coaching sobre Coaching de Equipo, y los cursos de supervisión de coaching a través de Bath Consultancy Group en sociedad con el Centre for Supervision and Team Development. Quiero agradecer también a todos aquellos a los que he formado, enseñado, asesorado y supervisado, pues han sido mis mejores y más constantes profesores al permitirme haber desarrollado este oficio, además de proporcionarme nuevos desafíos y un feedback estimulante.

El pensamiento de este libro se basa especialmente en el trabajo pionero escrito con mis colegas en Bath Consultancy Group (www.bathconsultancygroup.com) durante los últimos veinticinco años. Mis compañeros en BCG han aportado excelentes desafíos y apoyos a nuestro pensamiento, escritura y práctica en el

© GRANICA

ejercicio del coaching de equipo. Me gustaría expresar mi especial agradecimiento a quienes han desarrollado parte de las ideas expuestas, incluidos John Bristow (especialmente en el capítulo sobre las juntas directivas); Gil Schwenk (sobre la supervisión); Robin Coates y Nick Smith (por haber escrito conmigo *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*, y haberme permitido que me inspirara en ese libro); Chris Smith y Fiona Ellis (por sus contribuciones a los modelos de equipo y cuestionarios; a Fiona por su contribución sobre la investigación apreciativa), y a John Leary Joyce, de la Academy of Executive Coaching, por haber sido un gran colega a la hora de desarrollar conjuntamente el primer programa homologado de coaching de equipo del Reino Unido. Todos ellos también hicieron sus comentarios sobre las diversas partes del texto, así como Marianne Tracy de Nueva York, Kirsty Leishman de Lettoch Associates de Escocia y Peter Binns de Brighton. También quiero dar las gracias a mis nuevos compañeros en Henley Management College por haber fomentado la investigación del liderazgo colectivo.

Mi estimada amiga Michaela von Britzke me ayudó enormemente a que este libro fuese más fácil de leer.

Malcolm Parlett y Judy Ryde han sido grandes amigos y colegas durante las semanas que he estado escribiendo, y mis otros colegas de la Western Academy (Peter Reason, John Crook y Peter Tatham) y del Centre for Supervision and Team Development (Robin Shohet y Joan Wilmot) continúan cuestionándome, apoyándome e inspirándome.

A la hora de preparar el texto, he contado con el enorme apoyo del equipo administrativo de Bath Consultancy Group, en especial de Fiona Benton.

Finalmente, quiero dar las gracias una vez más a mi esposa y compañera, Judy Ryde, por su amor, paciencia, amistad, apoyo y sus muchas contribuciones a la escritura de este libro.

Peter Hawkins
Profesor de Liderazgo, Henley Management College
Presidente emérito, Bath Consultancy Group
Presidente, Renewal Associates

INTRODUCCIÓN

Este libro ha sido escrito para aquellos que se sienten entusiasmados por los desafíos que supone liderar o para los equipos de coaching que proporcionan un liderazgo colectivo efectivo. Jamás esta tarea ha sido más urgente ni más exigente. En el Capítulo 1 mostraré cómo el mundo ha dejado de vivir en esa época en que los desafíos más importantes los afrontaba un gran líder individual, o cuando las complejidades de transformación de las empresas las solucionaba un CEO heroico. La humanidad ha creado un mundo de tal complejidad, interdependencia global, de cambios continuos y rápidos que el liderazgo está fuera del alcance de un individuo y exige de un liderazgo colectivo más eficaz, al igual que de equipos de alto rendimiento.

Tradicionalmente, el desarrollo del liderazgo se ha cimentado en educar a las personas sobre la base del conocimiento, mediante teorías y ejemplos de estudio. Durante los últimos cuarenta años ha habido un cambio hacia un aprendizaje de acción en tiempo real, mucho más experimental, afrontando los verdaderos desafíos en el trabajo, centrado tanto en los sentimientos como en el conocimiento. Sin embargo, se ha continuado poniendo énfasis en el desarrollo del líder, no en el liderazgo colectivo. El campo del coaching individual se ha ampliado considerablemente en los últimos treinta años con cientos de nuevos

© GRANICA

libros, cursos, acreditaciones, etc., pero el del coaching de equipos directivos ha quedado relativamente olvidado.

El desarrollo de equipos que se ha llevado a cabo a menudo se ha limitado a breves lapsos de ayuda, excesivamente centrados en mejorar la forma de relacionamiento entre los miembros del equipo, o en la estructura, la selección y los procedimientos del equipo. Se ha carecido de un enfoque integrado que congregue lo mejor del coaching, la consultoría y los enfoques de desarrollo del equipo que proporcione una amplia relación que, con el tiempo, ayude a que el equipo trabaje, se relacione y aprenda mejor de forma conjunta.

Esa investigación limitada a los esfuerzos para ayudar a los equipos (Clutterbuck, 2007; Wageman y otros, 2008) muestra que los ejercicios de vinculación y formación de equipos no proporcionan resultados duraderos y sostenibles para mejorar el rendimiento del equipo. Sin embargo, un enfoque de coaching continuo, ya sea impartido por el líder del equipo o por un coach externo, puede conseguir una mejora continua en el rendimiento.

Los equipos necesitan saber qué es el alto rendimiento con la finalidad de planificar y formar su propio compromiso de aumentar el rendimiento del equipo. En los capítulos 2 y 3 se presentan los elementos clave de un equipo de alto rendimiento. En el Capítulo 3 encontrarán las "cinco disciplinas del rendimiento de un equipo", que abarcan:

1. *Realizar*: tener bien claro qué se pretende que haga el equipo.
2. *Aclarar*: el equipo debe tener bien claro cuál es su propia misión, propósitos, objetivos estratégicos, valores, metas, roles y procedimientos, y comprometerse con ellos.
3. *Crear en conjunto*: el equipo será más eficaz cuando trabaje de forma colectiva en la creación del pensamiento que resultará en una acción, que siempre será mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

4. *Conectar*: atraer al personal del equipo que lidera, a los clientes e inversores a los que sirve, a los proveedores, socios, supervisores y comunidades locales, todos ellos necesarios para realizar su trabajo. El liderazgo reside en la habilidad para transformar las relaciones e inspirar, motivar y alinear esas partes más amplias del sistema que son indispensables para transformar la contribución del equipo.
5. *Aprendizaje fundamental*: a menos que el ritmo de aprendizaje de todo el equipo sea el mismo o más acelerado que los cambios de su entorno, no se podrá progresar. Por eso, la principal disciplina consiste en establecer un compromiso con el equipo, no solo en cuanto al aprendizaje en sí, sino a saber cómo aprender con mayor eficacia.

En el Capítulo 4 se resume y define el nuevo oficio del coaching de equipo, el cual, a pesar de contar con raíces históricas en los campos del desarrollo organizacional, la consultoría, la capacitación de equipos, el coaching y la psicología deportiva, difiere de todos ellos.

En el Capítulo 5 se explica la forma de desarrollar la relación entre el coach y el equipo con el que trabaja mediante una serie de etapas clave. Utilizo el modelo CID-CLEAR para ilustrar cada una de dichas etapas.

En el Capítulo 6 se muestran las diferentes maneras de enseñar esas cinco disciplinas, y cómo cada una de ellas requiere enfoques y destrezas distintas, establecidas por el coach o el líder del equipo.

En los capítulos 7 y 8, a partir de los equipos de liderazgo se examinan otros tipos de equipos:

- Directivos.
- De proyecto, para los cuales se brinda un nuevo modelo de desarrollo.
- Virtuales.
- Internacionales.

© GRANICA

- Equipos de cuentas de clientes o clientela.
- La junta directiva.

La última sección del libro comienza en el Capítulo 9 con una guía para los líderes de equipo o para las personas que proporcionen coaching de equipo en sus organizaciones, relacionada con las formas de encontrar, seleccionar, evaluar y trabajar con coaches de equipo. Luego se brinda una serie de capítulos dedicados a la formación, desarrollo y supervisión de los coaches de equipo:

- Las aptitudes y capacidades clave, así como la forma de desarrollarlas (Capítulo 10).
- Los enfoques de supervisión para controlar el coaching de equipo (Capítulo 11).
- Los modelos adicionales clave, herramientas y métodos para el coaching de equipo (Capítulo 12; otros están repartidos por el resto del libro, y en la tabla 12.2 que aparece en la página 324 se indica dónde se encuentran).

En el último capítulo se ofrece un programa para el ámbito del coaching de equipo y la forma de desarrollarlo para obtener una mejor respuesta a las crecientes necesidades de los equipos y de los líderes de equipo en todo el mundo.

PRIMERA PARTE

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

CAPÍTULO 1

POR QUÉ EL MUNDO NECESITA DE MÁS EQUIPOS DE LIDERAZGO DE ALTO RENDIMIENTO

Nunca dude de que un pequeño grupo de ciudadanos serios y comprometidos pueda cambiar el mundo. De hecho, siempre ha sido así.[1]

Cuando el *Time Magazine* le preguntó a Katsuaki Watanabe "¿Por qué Toyota es más rentable que los tres principales fabricantes de automóviles de Estados Unidos y por qué ha sido mucho más exitosa?", él respondió: "En Toyota todos trabajan como un equipo. Incluso llamamos de socios a nuestro proveedores y hacemos las cosas que todo el mundo piensa que debemos hacer" (htpp://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1086192,00).

> Estuve trabajando con el equipo de altos ejecutivos de una empresa financiera líder. Después de una ronda preliminar de reuniones individuales, me quedé perplejo ante la enorme cantidad de comentarios del equipo centrados en los aspectos más negativos

1. Atribuido a Margaret Mead. Fuente desconocida.

© GRANICA

> del jefe ejecutivo. Sabía que habían tenido bastantes presidentes y jefes ejecutivos que habían permanecido durante muy poco tiempo en esos puestos y que había habido cierta competencia (interna) antes del último nombramiento. Después de unos meses de trabajar junto con ellos en sus reuniones y de propiciar un equipo fuera de la oficina, aún seguían presionando en los pasillos con críticas sobre los puntos débiles del CEO. En la siguiente reunión, al dirigirme al equipo les dije: "Estoy harto de que todos me digan que no están conformes con el jefe ejecutivo". Este, que estaba sentado a mi lado, se giró y me miró entre sorprendido y enfadado mientras los demás miembros del equipo agachaban la cabeza y se concentraban en sus papeles. Continué, un tanto preocupado: "Creo que todos están delegando el liderazgo en los superiores y esperan encontrar el perfecto jefe ejecutivo. Pues bien, tengo malas noticias. En todos los años que he trabajado con una gran variedad de organizaciones jamás he conocido al jefe ejecutivo perfecto. Por lo tanto, el gran interrogante que deben resolver como miembros del equipo directivo es: '¿Cómo harán, como equipo, para asumir la responsabilidad por sus puntos débiles?'". El coaching de equipo había comenzado.

El mito del perfecto CEO o líder perfecto prevalece en muchas empresas, organizaciones, equipos deportivos e incluso en la política de los países. Cada día esperamos más de nuestros líderes y ponemos muchas esperanzas en sus milagrosos poderes para cambiar las cosas, pero luego somos muy propensos a la crítica y a culparlos cuando no cumplen con nuestras tan poco realistas expectativas. Warren Bennis, que ha pasado toda su vida estudiando el liderazgo, escribe:

> Nuestra mitología se niega a ponerse a nuestro nivel. Por eso nos aferramos al mito del Llanero Solitario, esa idea romántica de que las grandes hazañas normalmente las consigue una persona heroica que trabaja en soledad. A pesar de que las pruebas demuestren lo contrario –incluido el hecho de que Miguel Ángel trabajó con un grupo de 16 personas para pintar la Capilla Sixtina–, aún solemos pensar en el logro en términos de un Gran Hombre o una Gran Mujer en lugar de en un Gran Grupo.[2]

2. Bennis, W.: *Organizing Genius: The Secrets of Successful Collaboration.* Perseus Books Group, Nueva York, 1997.

Desde que Bennis escribió esas palabras, los desafíos del mundo han continuado creciendo exponencialmente en lo que se refiere a complejidad, interconexión, rapidez de cambio, al igual que las amenazas que ahora afrontamos como especie. "Los próximos treinta años serán la época más excitante de toda la historia de la humanidad en este planeta" –al menos eso dijo Tim Smit, el fundador inspirado de los Jardines Perdidos de Heligan y del Proyecto Edén–, "ya que durante ese período descubriremos si el *Homo* es realmente *sapiens*, o si pasaremos a formar parte de la colección de fósiles de especies extinguidas." El ecologista Paul Hawken se hizo eco de tales afirmaciones cuando se dirigió a la clase 2009 de la Universidad de Portland :

> Empecemos con el punto de partida. Clase 2009: deben pensar qué significa ser un ser humano en la Tierra en una época en que todos los sistemas vivientes están disminuyendo y el ritmo de reducción se está acelerando… Básicamente, la civilización necesita de un nuevo sistema operativo, los programadores son ustedes, y los necesitamos para dentro de unas pocas décadas.

En la actualidad, el desafío es mayor de lo que ha sido nunca, ya que cuando nos despertamos por la mañana y nos miramos al espejo, lo que vemos es una de las muchas especies en peligro de extinción en este planeta.

El desafío sería enorme si solamente estuviéramos enfrentándonos al calentamiento global, al incremento de la explosión demográfica, a la interconexión tecnológica, al agotamiento de los recursos petrolíferos o a la extinción de las especies a un ritmo mil veces superior que antes. Pero no es así. Estamos ante un mundo en el cual todos esos desafíos y otros muchos más están sucediendo en una red sistemáticamente compleja de fuerzas interconectadas, a un ritmo que crece tan exponencialmente que ningún experto puede conocer su estructura general, y mucho menos saber cómo enfrentarla.

El reto, tan positivamente descrito por Tim Smit y Paul Hawken, no puede ser respondido de forma satisfactoria por

© GRANICA

ningún científico experto por sí solo, ni tampoco por un grupo de científicos de la misma disciplina, ni siquiera por equipos multidisciplinarios procedentes de las mejores instituciones del mundo. Ciertamente, tampoco pueden resolverlo los políticos, ni aun contando con la mayor cooperación internacional que jamás haya existido, ni tampoco los grupos de presión centrados en un solo aspecto de esa estructura tan compleja. Como especie, los desafíos del mundo actual nos obligan a encontrar la forma de trabajar de forma conjunta, más allá de las disciplinas y de las fronteras, más allá de los intereses propios y locales, como nunca antes lo hemos hecho. Para trabajar conjuntamente necesitamos crear nuevas formas de pensamiento, ya que, como tan memorablemente señaló Einstein, no es posible resolver un problema con el mismo pensamiento que lo ha creado.

Mientras escribía este libro estaba fascinado por los resultados de la investigación sobre Irak que había hecho el Reino Unido con la finalidad de descubrir qué había llevado a que el Reino Unido optase por la política de unirse con Estados Unidos y otros aliados en una costosa guerra, tanto en lo referido a vidas humanas como a costos económicos, además de suponer un incremento en los conflictos con numerosas culturas islámicas. El testimonio de los ministros del gobierno comienza por dar pistas de cómo, en un momento en que era necesario entablar un diálogo de calidad, crítico y desafiante, las presiones, tanto internas como externas al gabinete, estaban provocando un peligroso "pensamiento de grupo". Tony Blair, uno de sus predecesores como primer ministro británico, intentó evitar el fracaso de los últimos consejos de Margaret Thatcher al contar con una perspectiva diferente de la de su gabinete. Este, durante la época en que se tomaron las decisiones de la guerra contra Irak, estaba formado por Robin Cook y Claire Short. Sin embargo, cuando más se necesitaba de sus desafiantes voces, permanecieron aislados y sus contribuciones fueron marginadas y menospreciadas mientras se desarrollaba un peligroso modo de pensar colectivo.

Ese episodio contrasta con lo que leímos sobre el gabinete de Abraham Lincoln durante la guerra civil norteamericana. La historiadora Doris Kearns Goodwin[3] recalca su "genio político" al haber incluido en su gabinete a sus principales rivales políticos, personas que mostraban verbal y apasionadamente el desacuerdo con sus argumentos y creencias, y por haber fomentado además la creación de un profundo debate crítico. Un enfoque que el actual presidente de Estados Unidos, Barak Obama, trata de emular.

El desafío cambiante de los equipos

¿Cómo se manifiestan entonces esos desafíos globales en el mundo del coaching y liderazgo de equipos? A continuación se exponen algunos de los temas clave que se han presentado en casi todos los equipos de liderazgo con los que hemos trabajado o que se han informado en los principales estudios de investigación. Esos desafíos exigen que todos los miembros del equipo de liderazgo, así como quienes lo han formado y respaldado, eleven el listón.

1. Gestión de las expectativas de todos los diferentes grupos de interés

Un CEO de una exitosa empresa financiera me comentó que todo el mundo creía que gozaba de una gran libertad, poder y capacidad de elección como CEO, pero él, sin embargo, consideraba que en ese momento tenía menos libertad, poder y capacidad de elección que cuando era líder de un equipo de primera línea. Explicó cómo su horario estaba determinado por el calendario de la empresa; cómo estaba constantemente a entera disposición de los supervisores, los

3. Goodwin, D. K.: *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*. Simon and Schuster, Nueva York, 2005.

© GRANICA

miembros del directorio, los accionistas, los clientes principales y las organizaciones asociadas, y todas las divisiones y sectores esperaban de él que al menos les hiciera una visita anual. Debía asistir a más reuniones que horas tenía el día, y en todas ellas se sentía presionado por los diferentes puntos de vista e intereses de grupos. Me dijo que se sentía como el punto donde confluían todas las exigencias conflictivas de dentro y de fuera de la empresa.

He hablado con secretarios permanentes de departamentos gubernamentales, CEO de gobiernos locales y organismos de salud que me han contado historias muy parecidas. No resulta sorprendente, por lo tanto, que el tiempo promedio que un CEO está en su puesto de trabajo cada vez sea menor.

Nuestras expectativas y demandas a los líderes nunca han sido mayores. En el año 2000, Hooper y Potter[4] escribieron:

> El problema principal al que se enfrentan los líderes del futuro es liberar su enorme potencial humano para ganarse el respaldo emocional de la gente […] los líderes del futuro tendrán que ser más competentes, más articulados, más creativos, más inspirados y más creíbles si es que desean ganarse el corazón y la mente de sus seguidores.

Desde entonces, todas las investigaciones que se han realizado sobre la generación Y indican que las futuras generaciones tendrán aspiraciones incluso mayores y un respeto menos automático por los títulos y funciones, además de que exigirán que los líderes se ganen su propio respeto.

2. Los equipos de liderazgo deben dirigir y transformar la empresa en paralelo

El coaching de equipo también puede centrarse en las instrucciones de sus superiores o en las del consejo directivo de la empresa

4. Hooper, R. A. y Potter, J. R.: *Intelligent Leadership: Creating a Passion for Change.* Random House, Londres, 2000.

y no reconocer por completo que la mayoría de ellas, además de estar dirigiendo la empresa en paralelo, tienen que concentrarse en transformar la empresa y su sistema en general. Esas dos actividades requieren de enfoques diferentes por parte del equipo y, por lo tanto, distintas formas de coaching de equipo. Philip Sadler[5], en su libro *Building Tomorrow's Company*, definió el "liderazgo transformador" como "el proceso de involucrar a los empleados en un cambio radical en el marco de unos valores y una visión compartidos".

Dicha definición, en mi opinión, es demasiado limitada, al centrarse demasiado en uno de los principales grupos de interés, especialmente en los empleados. Yo diría que el "liderazgo transformador" es el proceso de involucramiento colectivo en el compromiso y con la participación de todos los grupos de interés más importantes dirigidos a un cambio radical donde se compartan esfuerzos, valores y una misma visión. Los grupos de interés incluyen, como mínimo, a los empleados, clientes o usuarios del servicio, proveedores o socios, inversores o votantes, supervisores; es decir, el medio natural y las comunidades en las que actúa la empresa.

No se trata de una actividad que pueda ser realizada por una persona o por un grupo de personas que actúen en paralelo. Con frecuencia, los equipos directivos sometidos a presiones y sobrecargadas de trabajo traspasarán la responsabilidad de cada grupo de interés a un director individual o jefe ejecutivo. El director financiero o el director de asuntos corporativos cuidará de los inversores; el de recursos humanos, de los empleados; el de ventas, de los clientes; el de auditoría, de los supervisores, etc. Eso puede conducir a un conflicto estructural entre los grupos de interés en el equipo de liderazgo, entre los diferentes líderes, y será necesario establecer una integración mediante un liderazgo eficaz de transformación colectiva.

5. Sadler, P.: *Building Tomorrow's Company*. Kogan Page, Londres, 2002.

© GRANICA

3. Los equipos necesitan aumentar su capacidad para poder avanzar en medio de un conflicto estructural

El mismo proceso de que los equipos vuelvan a presentar el conflicto existente en los grupos de interés también prevalece en las juntas directivas. En muchas organizaciones, una de las relaciones más importantes y difíciles de tratar es la que existe entre el presidente de la empresa y el jefe ejecutivo. A menudo puede convertirse en una guerra personal o de poder cuando el conflicto con el grupo de interés que no ha podido ser articulado o resuelto es el representado por el presidente en su interés por satisfacer las necesidades de los inversores o supervisores, mientras que el CEO se interesa por las de los empleados o clientes.

La junta directiva puede tener demasiados conflictos para ser eficaz, pero también puede tener muy pocos. Mi propuesta es que el grado de conflicto dentro de un equipo no debería superar ni ser menor que el conflicto existente en el sistema que está liderando y dirigiendo. Si así fuera, es necesario ayudar a los equipos (y a las juntas directivas) para que amplíen su capacidad colectiva que les permita gestionar el conflicto estructural.

4. Los seres humanos aprenden a vivir con múltiples socios y sentidos de pertenencia

Otro gran desafío para los miembros de un equipo es que el mundo cada vez se encuentra más interconectado y que las organizaciones tienen cada vez más matrices. En la actualidad, son raras las ocasiones en que los principales dirigentes o directores pertenecen a un solo equipo. Un director ejecutivo puede ser miembro de la junta directiva, dirigir el equipo de altos ejecutivos, presidir algunas de las juntas subsidiarias de la empresa, ocupar un lugar en los comités industriales, formar parte de una empresa asociada y de diferentes grupos de trabajo. Eso puede volver a presentarse en todos los niveles superiores de una orga-

nización. Sin embargo, psicológicamente, la mayoría de los líderes y directores se ven obligados a lidiar con múltiples socios y adjuntos. Los sociólogos y antropólogos nos dicen que, como especie, hemos aprendido a crear fidelidad a nuestra familia o tribu, lo que nos lleva a desear protegerlos de otros grupos que sin dificultad pueden ser considerados como una amenaza.

Recuerdo que cuando era un director muy joven fui líder de una división clave de la organización donde trabajaba, lo que automáticamente significaba que era miembro de un equipo directivo nacional. Apenas recibí mi nombramiento, los miembros del equipo de la división me preguntaron: "¿De qué lado estás? ¿Formas parte de nuestro equipo o parte de la directiva central?". Tuve que aprender muy rápidamente a decir que solo era un miembro totalmente comprometido con ambos equipos. Sin embargo, a pesar de ser muy fácil decirlo, en la práctica no lo era tanto, en especial cuando cada equipo me decía, a veces con demasiada vehemencia, qué había hecho mal el otro. Cuando se está sometido a esa presión, es muy sencillo caer en el error de asumir un rol de delegado meramente representativo, lo que significa que en vez de actuar como miembro íntegro del equipo, uno se limita a representar los puntos de vista del otro, al que también pertenece, y solo se interviene cuando los intereses se ven amenazados o necesitan promocionarse. Luego se regresa al otro equipo para representar los puntos de vista del equipo directivo. Así, uno se convierte en lo que Barry Oshry[6] describió tan claramente como un "demediado"; es decir, un mensajero, un enviado o árbitro entre ambos equipos sin pertenecer a ninguno de ellos.

5. El mundo es cada vez más complejo e interconectado

Un colega de coaching me contó la historia de un director ejecutivo que decía que el único lugar donde se sentía libre era en los

6. Oshry, B.: *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. Berrett-Koehler, San Francisco, 1995.

© GRANICA

vuelos de larga distancia porque allí podía reflexionar más detenidamente sobre los grandes desafíos que afrontaba su empresa y pensar de forma más sosegada sobre la dinámica del sistema que debía liderar. Los vuelos de larga distancia le proporcionaban ese contenedor cerrado donde podía tener una vista panorámica general de todo en lo que estaba inmerso.

Varios años después, regresó totalmente abrumado por los problemas que constantemente invadían su mesa, su portátil y su conciencia. Un compañero le preguntó si todavía los vuelos de larga distancia le seguían sirviendo de ayuda para adquirir cierta perspectiva. Lo miró sorprendido y le respondió: "Ya me había olvidado de ese bendito estado porque ahora llevo conmigo todo ese entramado organizacional. Vaya donde vaya, continúo llevando conmigo la dinámica y las exigencias de los negocios en mi celular y en mis correos electrónicos y, ahora, en cualquier lugar del mundo que esté, durante el vuelo es la única ocasión en la que tengo tiempo para ponerme al día con el atraso de los mails no leídos".

Vivimos en un mundo donde cada vez es más difícil escapar o poner distancia y detenerse para reflexionar y tener un panorama general, lo que quizá sea uno de los principales factores por los que la mayoría de los líderes ejecutivos deban recurrir a los coaches para que les proporcionen algo de ese espacio protegido y una perspectiva externa.

6. El crecimiento del trabajo virtual

Jessica Lipnack, que ha estado muchos años estudiando los equipos virtuales, dice que en 2006, en Estados Unidos, el 68 % de la mano de obra trabajaba de forma virtual, y que se esperaba que esa proporción aumentase hasta un 73 % en 2011. En Asia, en 2006, 480 millones de personas trabajaban virtualmente y está previsto que esa cifra aumente hasta 671 millones en 2011. Las formas de trabajar de las personas están teniendo un rápido desarrollo y para ellas no existe ningún modelo. En la actualidad, los días

laborables son de 24 horas y los siete días de la semana, ya que la empresa tiene el mismo horario que el Sol y su actividad se desplaza por diferentes partes del planeta a medida que transcurre el día. El trabajo en equipo, con frecuencia, es electrónico en lugar de presencial –correos electrónicos, teléfono, videoconferencias–; todo ello no solo exige nuevas destrezas de telecomunicación, sino también nuevas formas de desarrollar y mantener la confianza. Durante la historia de la humanidad, los equipos se han basado en la socialización informal, a menudo con la participación de compañeros, familiares o el intercambio de intereses fuera del trabajo para crear y mantener la confianza entre los compañeros. Cómo sustituir este ingrediente indispensable en el equipo virtual continúa siendo una cuestión abierta.

7. Los principales desafíos del liderazgo no estriban en las partes, sino en las interconexiones

Como hemos mencionado antes, los problemas del mundo se están volviendo cada vez más complejos e implican una mayor interconexión. Los principales retos que se les presentan a las empresas ya no residen en las personas ni en las partes, sino en las interfaces y las relaciones interpersonales, los equipos, las funciones y las diferentes necesidades de los grupos de interés. Sin embargo, sabemos mucho más sobre cómo tratar los problemas de las personas, los equipos, las funciones y los grupos de interés que sobre las relaciones entre ellos. Un coach me dijo: "Como coach, me enseñaron que mi trabajo consistía en ayudar a modificar lo que se encontraba entre las dos orejas de mi cliente de coaching. Sin embargo, ahora me he dado cuenta de que lo más importante es cambiar lo que tienen ante sus narices".

Sabemos mucho más sobre cómo provocar un cambio personal que sobre cómo modificar las relaciones. De la misma manera, lo que sabemos sobre las relaciones de coaching también tiende a estar en el ámbito de facilitar el diálogo o resolver los conflictos

© GRANICA

entre individuos, o ayudar a que el equipo tenga un mejor relacionamiento interpersonal. Para llevar a cabo un coaching de equipo eficaz, existen al menos cuatro tipos de relaciones que deben atenderse, con frecuencia de forma simultánea:

1. La relación entre el coach y el equipo cliente, incluida la forma de relacionarse entre los diferentes individuos dentro del equipo y el equipo como entidad.
2. Cómo se relacionan entre sí los miembros del equipo.
3. Cómo se relaciona el equipo en su conjunto e involucra a los principales grupos de interés, entre los que se incluyen los empleados, clientes, proveedores, socios, inversores, reguladores y las comunidades en las que opera.
4. Cómo el equipo de liderazgo facilita que todos esos grupos de interés se comprometan de forma diferente con sus grupos de interés. Ya no es suficiente que una empresa se centre en el cliente; para que realice una valiosa contribución es necesario que se centre en los clientes de sus clientes, permitiendo que sus clientes establezcan diferencias con sus propios clientes. Lo mismo sucede con el enfoque del personal del personal, los inversores de los inversores, los proveedores de los proveedores y los representantes del supervisor.

Recuerdo cuando un equipo de ventas de una empresa electrónica me solicitó como coach de equipo. Me dijeron que su mayor problema surgió por haber sido demasiados exitosos al conseguir sus objetivos de ventas, pero que el equipo de producción los había defraudado porque no habían sido capaces de distribuir los productos adecuados con la debida calidad en el momento correcto. ¡Qué frustrado me sentí cuando los escuché!, así que nos centramos en ver cómo debían ser más claros al comunicar sus demandas al departamento de producción.

Más tarde, hablé con un colega que trabajaba en el departamento de producción, quien me dijo que su mayor problema era el depar-

tamento de ventas. "¿Por qué?", le pregunté dispuesto a defender a mi equipo. "Porque están motivados por los objetivos de ventas y las primas trimestrales. Al final de cada trimestre, ponen todo su empeño en venderles a los clientes lo que saben que mi equipo no puede distribuir. Eso hace que siempre tengamos más clientes descontentos, a los cuales resulta más difícil venderles, y, a su vez, hace que el departamento de ventas haga cada vez más promesas inalcanzables." La única manera de resolver ese círculo vicioso es que esos departamentos actúen como un solo equipo directivo que piense sistemáticamente y que no se limite a representar los intereses de su función.

En el sector público los desafíos pueden ser incluso mayores, pues muchos problemas no son propios de la jurisdicción de una organización, sino que deben ser tratados por muchas instituciones organizativas que participan. Cuando trabajé con un importante departamento gubernamental le hice una entrevista al secretario de Estado. Terminó por decirme que creía que su mayor fracaso en el gobierno laborista del Reino Unido, durante los tres mandatos en que había ocupado un cargo, había sido su incapacidad para progresar a la hora de implantar un gobierno conjunto.

¿Están preparados los equipos directivos para responder?

Ningún líder puede satisfacer las demandas que se le exigen, y existe un creciente reconocimiento de que se necesitan equipos directivos sumamente eficaces.

Los equipos cuentan con mucho más potencial que las personas para enfrentarse a los crecientes desafíos, actuales y futuros, que afrontan todas las organizaciones, los países y nuestra especie, y eso es algo que cada vez es más reconocido en muchas áreas. A continuación resumo algunos ejemplos citados en un libro anterior (Hawkins y Smith[7]):

7. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

© GRANICA

> Sabemos que una tercera parte del rendimiento gubernamental local se atribuye a la capacidad de liderazgo colectivo de la autoridad local, tanto a los miembros como a los jefes ejecutivos, pero no tenemos una forma de evaluar esa capacidad. Sabemos cómo evaluar a los líderes individuales, pero no a los grupos de liderazgo colectivo[8].
>
> En las tres empresas en las que he ocupado el cargo de director ejecutivo, el desafío más importante ha sido desarrollar el equipo directivo, ya que constantemente se incorporaban y salían personas de él[9].
>
> Hemos trabajado mucho en el desarrollo de líderes individuales, pero en la mayoría de los departamentos, el equipo directivo funciona menos que la suma de sus partes[10].
>
> La calidad del equipo ejecutivo es uno de los tres factores más importantes para que una empresa próspera tenga éxito[11].

Pero ¿están los equipos directivos preparados para responder? Peter Senge dijo: "Es sorprendente con qué frecuencia se ven equipos con un promedio de inteligencia superior a 120, pero que funcionan con una inteligencia colectiva de 60" (comunicación personal).

James Surowiecki, en su fascinante libro *The Wisdom of Crowds*[12] nos da algunos ejemplos de cómo los expertos individuales son menos precisos que los puntajes promedio de un grupo diverso. Partiendo de numerosos estudios, concluye:

> Pídale a cien personas que respondan una pregunta o resuelvan un problema y verá cómo la respuesta promedio con frecuencia será tan buena como la del miembro más inteligente… En la mayoría de las ocasiones, el promedio es la mediocridad. En lo que respecta a la toma de decisiones, con frecuencia es excelen-

8. Miembro de la comisión de auditoría.
9. Director ejecutivo de FTSE 100.
10. Miembro superior del servicio civil, Oficina del Gabinete.
11. Capitalista audaz.
12. Surowiecki, J.: *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few.* Abacus, Londres, 2005.

> te. Podría decirse que es como si hubiésemos sido programados para ser inteligentes de forma colectiva. (Pág. 11.)
> Si eres capaz de reunir a un grupo variado de personas que posean diferentes grados de conocimiento y percepción, más vale que les confíes las decisiones más importantes antes que dejarlas en manos de una o dos personas, por muy inteligentes que estas sean. (Pág. 31.)

Sin embargo, también investiga en profundidad estudios de "pensamiento de grupo" y conformidad social, y cómo los equipos pueden entontecerse mediante el pensamiento consensuado. Estudia las condiciones necesarias para que un equipo o un grupo sea sabio en lugar de necio y llega a cuatro condiciones básicas. Tiene que haber:

1. *Diversidad de opinión* (cada persona debe disponer de alguna información personal, aunque sea una interpretación excéntrica de hechos conocidos).
2. *Independencia* (que las opiniones de las personas no estén determinadas por quienes los rodean).
3. *Descentralización* (las personas pueden especializarse y utilizar el conocimiento local).
4. *Agregación* (disponer de algunos mecanismos para transformar los juicios privados en decisiones colectivas).

Más adelante, investigaremos la forma como pueden construirse procedimientos que sustenten esas posibles condiciones.

En Hawkins y Smith[13] he visto algunas de las condiciones predominantes en los equipos directivos que los impulsan a un "pensamiento de grupo" superior. Entre ellas se incluyen:

- Las organizaciones y los equipos suelen contratar y promocionar a las personas que más se parezcan a los miembros existentes, lo que reduce cada vez más la diversidad.

13. Hawkins, P. y Smith, N., *op. cit.*

© GRANICA

- La cultura organizacional, que a veces definimos como "lo que se deja de percibir cuando se ha trabajado durante tres meses en algún lugar", tiene como una de sus funciones la de "crear cohesión social". Sin embargo, al hacerlo, reduce los grados de independencia y diversidad. Las asunciones y creencias colectivas desarrollan y crean una forma de pensar restrictiva que reprime el pensamiento y la creatividad del equipo.
- Los equipos suelen vincularse y muchos acontecimientos en la formación de equipos están orientados a "estrechar los lazos del equipo". Las normas y las reglas no escritas tratan sobre cómo comportarse y qué puede decirse y qué no.
- Otros equipos cuentan con miembros que están deseosos de contentar al director ejecutivo, ya que suele ser la persona que tendrá influencia sobre sus primas y sus futuros ascensos. El temor a ser juzgado, criticado, aislado o incluso expulsado del equipo puede hacer que sus miembros se contengan.
- Los equipos suelen tomar las decisiones mediante un debate colectivo que, aunque favorezca el consenso, también desarrolla el "pensamiento de grupo", sin ningún instrumento para incorporar un pensamiento independiente y descentralizado. En la contratación de personas, hemos visto que si de inicio el equipo analiza al candidato, el grupo rápidamente se cohesiona en torno a una reacción dominante. Por el contrario, si califican al candidato por separado de acuerdo con criterios previamente establecidos, al comparar luego los resultados se obtiene una imagen mucho más rica del candidato.

Veremos en este libro cómo los equipos de alto rendimiento aceptan el desafío de rendir más, y no menos, que la suma de sus partes, pero que también dicen estar necesitados de un tipo adecuado de desarrollo, aprendizaje y respaldo para lograrlo, algo que generalmente se ha omitido.

El desafío del desarrollo del liderazgo y la industria del coaching

Si es cierto que el mundo necesita de más equipos directivos efectivos y los desafíos y obstáculos que tienen que superar son cada vez mayores, necesitamos investigar qué puede hacerse para respaldar el desarrollo de esos equipos, así como el de sus líderes y el de cada uno de sus miembros.

Sin embargo, incluso en eso, me atrevería a decir que la corriente ha ido en la dirección contraria porque mucha bibliografía y formación de liderazgo está basada en observar y desarrollar el liderazgo individual. La industria del desarrollo del liderazgo, incluido el coaching, cuyo negocio supone miles de millones de dólares en todo el mundo, no ha sabido moverse lo suficientemente rápido como para afrontar los cambiantes desafíos y necesidades. Por ejemplo, en el Reino Unido, el gobierno laborista ha gastado más dinero que nunca entre 1997 y 2010 y, sin embargo, todos los análisis de capacidades de los departamentos gubernamentales han resaltado la necesidad de un mejor liderazgo colectivo en el equipo ejecutivo.

Muchas personas utilizan la expresión "desarrollo del liderazgo" cuando en realidad están hablando de "desarrollo del líder". El liderazgo no reside en las personas, ya que siempre se trata de un fenómeno relacional que, como mínimo, requiere de un líder, unos seguidores y una conducta compartida. Muchos líderes tienen un coeficiente de inteligencia mucho mayor que su coeficiente emocional y son, por naturaleza, demasiado individualistas y menos capacitados para la colaboración. Muchos programas de desarrollo de liderazgo sacan a esos líderes de sus actuales contextos y desafíos, y les proporcionan un aprendizaje cognitivo e individual.

En una serie de proyectos de investigación sobre la mejor práctica en desarrollo del liderazgo, descubrimos que daba más frutos cuando era:

- *En tiempo real:* basado en los desafíos reales que eran normales para los líderes y que deseaban ansiosamente resolver.

© GRANICA

- *Transformador de conductas:* es decir, que no solo llevase a nuevas perspicacias y buenas intenciones, sino también a nuevas acciones y relaciones, vivir en el taller de trabajo, sesiones de coaching, etc.
- *Relacional:* los líderes que aprenden conjuntamente con los compañeros, cuando no solo se presta atención al cambio de las personas, sino a la modificación de las relaciones entre ellos.
- *Participación de las perspectivas reales de los grupos de interés:* incluidos los desafíos de los empleados, clientes, socios, comisionados y supervisores en una interacción directa.
- *Incluir el desaprendizaje:* tratar las suposiciones limitantes, los modos de pensar y los patrones habituales que han tenido éxito en el pasado y los roles anteriores, pues será necesario desaprenderlos para que el liderazgo progrese.

El coaching ha sido el elemento de más rápido crecimiento en el desarrollo del liderazgo en los últimos diez años. Sin embargo, si lo comparamos con aspectos del desarrollo del liderazgo más efectivo antes citado, observamos que gran parte del coaching de liderazgo no coincide. Casi todo el coaching está dirigido a las personas, al desarrollo personal del líder.

En la amplia experiencia que hemos tenido en la formación, en la supervisión de coaches y en el asesoramiento a las organizaciones en su estrategia de coaching (Hawkins[14]), hemos descubierto que muchos coaches individuales se centran en el cliente individual, pero muy pocos en el cliente organizacional.

El pequeño porcentaje de coaching que se ha centrado en los equipos se ha visto también limitado por su nombre, enfoque, metodología y suposiciones. La bibliografía y la práctica con frecuencia se han referido a la formación de equipos, facilitar equipos, definir días de trabajo fuera de la oficina, o procesos de asesoramiento para los equipos. La formación del equipo supone un cen-

14. Hawkins, P.: *Coaching Strategy: Creating a Coaching Culture.* McGraw-Hill/Open University Press, Maidenhead, 2011.

tro de atención solo cuando el equipo acaba de formarse, puesto que la mayoría de los equipos directivos cambian constantemente sus miembros y enfoques. La facilitación de equipo y el proceso de asesoramiento significan un enfoque en el proceso separado del trabajo y del rendimiento del equipo, así como de la forma en que este cambia. Los días de trabajo fuera de la oficina del equipo son solo una forma de trabajar junto y con un equipo, y pueden generar mucha más perspicacia y buenas intenciones que se mantienen durante las exigencias de los días normales. Estudiaremos esas definiciones de trabajo en equipo en el Capítulo 4.

Incluso el coaching de equipo centrado no solo en el proceso del equipo, sino también en su trabajo y rendimiento, suele concentrarse en la relación del equipo consigo mismo, ya que implícitamente se cree que un buen equipo es el que tiene unas reuniones eficientes y en el cual todos mantienen una buena relación entre sí.

Muchos coaches de equipo se han centrado en actividades como:

- El conocimiento de los tipos de personalidad Myers-Briggs de los miembros del equipo.
- La investigación de las preferencias de los roles de equipo Belbin.
- Los ejercicios para establecer vínculos en el equipo.

Aunque esas actividades pueden ser muy útiles, se dirigen a aspectos personales e interpersonales del equipo, ya que suele ser donde aparecen y se tratan los problemas, pero no donde están sus raíces, ni donde mejor pueden resolverse.

Como Barry Oshry[15] dijo de forma tan sencilla, pero tan rotunda: "La primera ley de las organizaciones es que los problemas existen". La segunda ley es que el 95 % de lo que experimentamos como algo personal no lo es. El coaching de

15. Oshry, B.: *op. cit.*

© GRANICA

equipo puede acentuar aún más la tendencia a centrarse excesivamente en lo personal e interpersonal y no buscar demasiado que el equipo incremente su rendimiento colectivo, interna y externamente. Cómo lograrlo es el principal propósito de este libro.

Conclusión

Un funcionario de alto rango de las Naciones Unidas citado por Peter Senge y sus colegas (Senge y otros[16]) dijo:

> He tratado muchos problemas diferentes en todo el mundo, y he llegado a la conclusión de que solo existe un problema real: durante los últimos cien años, el poder que nos ha dado la tecnología ha sobrepasado lo imaginable, pero nuestros conocimientos no. Si la diferencia entre el poder y el conocimiento no se reduce pronto, no tengo muchas esperanzas para nuestras previsiones.

Para que la especie humana sobreviva y el *Homo* se convierta verdaderamente en *sapiens* necesitamos adaptar y desarrollar nuestra forma de estar en el mundo y con los demás, y debemos hacerlo de la forma más drástica que nunca. Nuestra ingenuidad técnica nos ha permitido:

- Aumentar la población humana de mil millones en 1830 a más de seis mil millones en la actualidad, y se cree que alcanzaremos la cifra de nueve mil millones antes de 2050.
- Crear formas de comunicación que nos conectan de forma instantánea con todas las partes del planeta.
- Disponer de mucho más conocimiento con un simple clic en nuestra computadora del que podríamos encontrar en la mayor biblioteca del mundo.

16. Senge, P.; Jaworski, J.; Scharmer, C. y Flowers, B.: *Presence: Exploring, Profound Change in People, Organizations and Society.* Doubleday, Nueva York, 2005.

- Incrementar masivamente las expectativas de salud, longevidad, prosperidad, viajes, estilos de vida y dieta.
- Crear niveles de complejidad en la administración, las finanzas, la propiedad y en la regulación de las organizaciones.

Sin embargo, como indica la cita mencionada antes, nuestro saber no ha mantenido el mismo ritmo y, por eso, esperamos que los líderes nos muestren la forma de administrar esa complejidad que colectivamente hemos creado. Los desafíos superan a los líderes individuales que continuamos creando y a los que luego culpamos por nuestro desengaño.

Las empresas globales han sido los principales actores en el desarrollo y expansión de los beneficios de la revolución tecnológica, por eso es necesario que también sean partícipes a la hora de afrontar los enormes retos que esos beneficios han traído consigo junto con la creciente brecha que existe entre la "sabiduría y la ingenuidad tecnológica". Indra Nooyi, presidente de PepsiCo, dijo en el Foro Económico Mundial de Davos en 2008: "Es sumamente importante que utilicemos las corporaciones como un participante productivo a la hora de tratar algunos de los problemas más importantes que afronta el mundo".

Sin embargo, si las corporaciones y organizaciones de todas las formas y tamaños, locales y globales, comerciales y sin ánimo de lucro están dispuestas a aceptar el reto de contribuir, necesitarán convertirse en laboratorios donde descubramos nuevas formas de liderazgo colectivo. El símbolo chino de la crisis combina el peligro y la oportunidad, y como dije en mi tesis doctoral sobre el aprendizaje organizacional: "La crisis crea la fragua en la cual se forja el nuevo aprendizaje" (Hawkins[17]).

En los dos próximos capítulos, mostraré qué se ha descubierto hasta ahora sobre los equipos colectivos de liderazgo en los laboratorios de alta presión de los equipos directivos, antes de mostrar, en la siguiente sección, cómo los coaches de equipo

17. Hawkins, P.: *Vivir el aprendizaje*, tesis doctoral, Universidad de Bath Management School, 1986.

© GRANICA

pueden marcar una diferencia significativa mediante el apoyo y desarrollo de esos equipos. La última sección está dedicada a las destrezas y capacidades que necesitan esos coaches de equipo, y qué tipo de desarrollo, supervisión y recursos de coaching pueden respaldar sus esfuerzos.

CAPÍTULO 2

EL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO Y EL EQUIPO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL

No son las finanzas, ni la estrategia, ni la tecnología, sino el trabajo en equipo el que supone una ventaja competitiva y esencial, y por dos razones: es sumamente poderoso y raro.[1]

Los equipos superan a las personas que actúan por separado o en grandes agrupaciones organizacionales, especialmente cuando el rendimiento exige de múltiples destrezas, juicios y experiencias.[2]

Introducción

En el capítulo anterior he mostrado por qué el mundo necesitaba de más equipos de alto rendimiento, y en este investigaremos

1. Lencioni, P.: *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable.* Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, VII.
2. Katzenbach, J. y Smith, D.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization.* Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993b, 9.

© GRANICA

qué es un equipo de alto rendimiento. Primero, veremos el estudio realizado sobre en qué consiste un equipo efectivo, luego investigaremos las pautas frecuentes que pueden impedir que un equipo sea efectivo. Después, estudiaremos la naturaleza del liderazgo colectivo transformacional y qué es un equipo directivo transformacional de alto rendimiento.

¿Necesita ser un equipo?

A pesar de que el mundo necesite de muchos más equipos de alto rendimiento, ellos no son la panacea para todos los problemas y necesitan de tiempo e inversión emocional. Por eso, es importante empezar por ser claros sobre si se quiere y necesita de un equipo y si está preparado para comprometerse con la inversión que él requiere.

Es importante distinguir un verdadero equipo de otros tipos de grupos de trabajo para saber cuándo es necesario cada uno de ellos y para que todos los miembros conozcan y compartan sin tapujos la naturaleza del grupo al que pertenecen. Creo que es muy útil establecer las diferencias entre los equipos y:

- *Grupos asesores consultivos:* son aquellos en los que un líder ha creado un grupo con miembros de diferentes partes de la organización o una junta consultiva externa que se utiliza para obtener información o para revisar las decisiones.
- *Un grupo que comparte la cobertura y la información:* aquel en el que los jefes de divisiones y de funciones informan sobre aquello que sucede en su sector de la organización y comparten información útil con sus colegas.
- *Un organismo de toma de decisiones en el que otros realizan el trabajo:* es el que incluye algunas juntas y comités, pero no todos.
- *Un grupo de trabajo orientado a la realización de la misión:* el formado para desempeñar una tarea determinada que exige una actividad separada y con reducidos grados de interdependencia.

En mis inicios como asesor de desarrollo de equipos pude encontrarme ante esos denominados equipos que deseaban pasar mucho tiempo debatiendo sobre si eran o no un equipo. Observé que en raras ocasiones eso los hacía progresar en su precisión o rendimiento colectivo, por eso investigué con mis compañeros cómo podía desbloquear esa situación y desarrollé algunas preguntas útiles:

a) ¿Qué podemos hacer juntos que no podríamos hacer por separado?
b) ¿Qué necesitamos o queremos conseguir que exija que seamos más que la suma de las partes?
c) ¿Cuál es la naturaleza de nuestra interdependencia?

Si en las respuestas a la pregunta a) predominaba "nuestro propósito es sencillamente aconsejar al jefe", entonces era obvio que se trataba de un grupo consultivo. Si la respuesta era compartir información o tomar decisiones, entonces les ayudaría a buscar la forma de que fueran un grupo eficaz que comparte informaciones o un grupo de toma de decisiones. Solamente cuando el grupo identificaba cuáles eran las verdaderas tareas que debían realizar de forma colectiva, entonces los ayudaba a decidir dónde necesitaban estar entre los rangos de un grupo orientado a la misión o un equipo de alto rendimiento. En el extremo del rango de grupo orientado a la misión se encuentra el grupo que necesita coordinar sus diversas actividades para lograr un éxito colectivo, a pesar de que gran parte de su trabajo se realice de forma independiente. En el otro extremo, está el equipo que, para ser eficaz, necesita de un grado muy elevado de interdependencia y responsabilidad mutua, donde los miembros del equipo están comprometidos y representan la tarea colectiva, no solamente una parte de ella.

Basándonos en el trabajo realizado por otros investigadores en el campo de los equipos (Katzenbach y Smith[3], y Wageman y

3. Katzenbach, J. y Smith, D.: "La disciplina de los equipos". *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1993a, pp. 111-120.

© GRANICA

otros[4]), distinguimos ese rango en la tabla 2.1, que representa los dos extremos del espectro. Los miembros del equipo pueden tener su propio punto de vista respecto de dónde necesita estar su equipo con la finalidad de ser efectivo en una escala del 1 al 5 en cada uno de los apartados. Solo si existe una puntuación colectiva promedio de más de 4 creemos que vale la pena la inversión para que se conviertan en un equipo de alto rendimiento.

Equipos efectivos

Se ha investigado mucho más sobre los equipos efectivos en los últimos cincuenta años que en la forma de liderar o formar los equipos. Gran parte de la investigación inicial en el campo del desarrollo organizacional fue realizada por escritores como Douglas McGregor[5], Rensis Likert[6] y Bill Dyer[7] en Estados Unidos, y John Adair[8] y Meredith Belbin[9] en el Reino Unido. Sin embargo, la investigación más influyente sobre los equipos efectivos fue realizada por Katzenbach y Smith[10]. Ellos definen un equipo como:

> Un reducido número de personas con destrezas complementarias comprometidos con un mismo propósito, con una serie de objetivos de rendimiento y con un enfoque compartido del cual se consideran mutuamente responsables.

4. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008.
5. McGregor, D.: *The Human Side of the Enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York, 1960.
6. Likert, R.: *The Human Organization*. McGraw-Hill, Nueva York, 1967.
7. Dyer, W. G.: *Team Building: Issues and Alternatives*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1977.
8. Adair, J.: *Effective Teambuilding: How to Make a Winning Team*. Gower Publishing Ltd., 1986.
9. Belbin, M.: *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Heinemann, Londres, 2004.
10. Katzenbach, J. y Smith, D.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993b.

TABLA 2.1

Grupo de trabajo	**Puntuación 1, 2, 3, 4, 5**	**Equipo**
Sólido liderazgo claramente centrado		Roles compartidos de liderazgo
Responsabilidad individual		Responsabilidad individual y recíproca
El objetivo del grupo es el mismo que la misión organizativa general		Los objetivos del equipo son diferentes de la misión organizativa, y distintos de la suma de los objetivos individuales de los miembros del equipo
Productos de trabajo individual		Productos de trabajo colectivo
Dirige reuniones eficientes basadas en la agenda		Crea un diálogo productivo, con debates abiertos y una solución activa de problemas
Mide su efectividad de forma indirecta por su influencia en otros (por ejemplo, rendimiento financiero de la empresa)		Mide el rendimiento directamente evaluando los productos de trabajo colectivo
Debate, decide y delega		Debate, decide y realiza un verdadero trabajo en conjunto
Los miembros solo son parte del grupo cuando están juntos		Los miembros siguen formando parte del equipo incluso cuando no están juntos
El grupo está orientado a la misión		El equipo está orientado a la misión, el proceso y el aprendizaje

En Bath Consultancy Group agregamos este trabajo a nuestra propia investigación sobre los equipos efectivos y a nuestro trabajo sobre la forma de desarrollar un coaching sistémico de

© GRANICA

equipo. Nuestro estudio nos indicó que había cuatro dimensiones importantes que necesitaban sumarse a la definición de grupo de Katzenbach y Smith, no solo para considerarse un equipo, sino un equipo efectivo. Eran las siguientes:

1. La capacidad del equipo para tener reuniones efectivas y comunicación interna.
2. La capacidad del equipo para trabajar de forma individual y colectiva a la hora de representar al equipo a sus principales grupos de interés de forma tal que consiga atraerlos con éxito y causar impacto.
3. El equipo como "sistema de aprendizaje" que sirva para incrementar la capacidad y aptitud de cada uno de sus miembros, así como desarrollar de forma continuada su evolución, capacidad y aptitud colectiva.
4. El trabajo emocional del equipo. Un equipo efectivo también actúa como un contenedor emocional que trata y resuelve los conflictos, ajusta el trabajo de todos los miembros, proporciona respaldo emocional a todo el equipo, e incrementa la moral y el compromiso.

Por eso, hemos ampliado la definición dada por Katzenbach y Smith para dejarla en:

> Un reducido grupo de personas con destrezas complementarias, comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas de rendimiento y un enfoque compartido por los que se sienten recíprocamente responsables. El enfoque común necesita incluir formas efectivas de reunirse y comunicarse que eleven la moral y el alineamiento, interconectándose eficazmente con todos los grupos de interés clave y de modo tal que los miembros y el equipo aprendan y se desarrollen continuamente.

Dentro de esa breve definición hay diez aspectos de un equipo efectivo:

1. *Un reducido número:* el equipo debe mantener un tamaño adecuado. No existe una cantidad máxima absoluta, pero hay un punto en el que los miembros del equipo no pueden relacionarse con los demás, empiezan a formarse subgrupos y algunos miembros se convierten en meros espectadores.
2. *Con destrezas complementarias:* contratar buscando la diferencia. Tenemos la tendencia de contratar a personas que se nos parezcan y, por eso, los equipos cada vez se van haciendo menos diversos a medida que se incorporan personas con los mismos antecedentes, tipos de personalidad o tendencias. Los equipos deben ser muy lúcidos en la tarea de contratar a personas diferentes y con frecuencia necesitan de ayuda para utilizar de forma correcta las destrezas complementarias. Estas se presentan de varias formas e incluyen: distintos conocimientos técnicos y funcionales, diferentes destrezas de equipo, incluidas las capacidades para solucionar problemas y para tomar decisiones; diferentes estilos interpersonales. (Ver también la sección en Belbin[11], capítulo 12, sobre los roles del equipo.)
3. *Quienes están comprometidos:* no debe confundirse compromiso con "acuerdo" o "disposición para trabajar en conjunto". El compromiso consiste en una participación activa que se manifiesta en el cuidado de la perseverancia colectiva.
4. *Con un objetivo común:* solamente existe un equipo si este cuenta con una tarea colectiva que no puede realizarse por un grupo de personas que actúen por separado. Sin embargo, son muy pocos los equipos que pueden articular su objetivo común y su labor conjunta de forma nítida y motivadora.
5. *Conjunto de metas de rendimiento:* periódicamente traducir el objetivo común en metas de resultados de rendimiento que sean específicos, medibles y viables. Sin esas metas de resultado, mediante las cuales el equipo pueda evaluarse a sí mismo, el objetivo permanece como una noble aspiración

11. Belbin, M.: *Management Teams: Why they Succeed or Fail.* Heinemann, Londres, 2004.

© GRANICA

solo sustentada por las buenas intenciones. Es necesario que esas metas sean más que la suma de objetivos del rendimiento individual de todos los miembros: deben ser metas que únicamente puedan lograrse mediante la labor conjunta de todo el equipo.

6. *Enfoque compartido:* acordar la mejor forma de trabajar conjuntamente para lograr la finalidad común y conseguir los objetivos de rendimiento. Es necesario que incluya los principios, procedimientos y protocolos que adoptará el equipo en su labor colectiva, así como la forma en que será supervisada y analizada.
7. *Por los cuales se sienten recíprocamente responsables:* asegurarse de que la responsabilidad del equipo no recaiga exclusivamente en el líder nominal del equipo, sino que sea colectiva, y que todos los miembros se consideren activamente responsables por los componentes del equipo.
8. *Formas efectivas de reunirse y comunicarse que eleven la moral y el alineamiento:* las reuniones del equipo no solo ordenan sus actividades mediante la información compartida, el debate y la toma de decisiones eficaces, sino que el equipo actúa como un contenedor emocional y una fuente de energía que incrementa la moral y la energía de los miembros del equipo.
9. *Interconectándose eficazmente con todos los grupos de interés clave del equipo:* todos los miembros pueden representar al equipo cuando se relacionan con sus diversos grupos de interés con la finalidad de ir elaborando su rendimiento a través de los demás.
10. *Aprendizaje y desarrollo continuo:* uno de los resultados fundamentales de los equipos de alto rendimiento es que proporcionan aprendizaje y desarrollo individual a todos los miembros, además de incrementar la propia capacidad del colectivo.

Equipos de alto rendimiento

Katzenbach y Smith[12] realizaron su trabajo original para estudiar cómo los equipos efectivos se desarrollan para convertirse en equipos de alto rendimiento. Su modelo, que aparece en la Figura 2.1, muestra la forma en que un grupo de trabajo, cuando decide convertirse en un equipo, necesita invertir tiempo y energía para que eso suceda, así como estar dispuesto a enfrentar la posible pérdida de rendimiento a medida que el grupo efectúa la transición para convertirse en un equipo.

Ellos describen el recorrido que deben transitar para pasar de ser un posible equipo a ser un equipo real, y de este a un equipo de alto rendimiento. Un verdadero equipo cumple con todos los requisitos resumidos en su definición, antes mencionada. Definieron un equipo de alto rendimiento como: "un grupo que cumple con todos los requisitos de los verdaderos equipos y que está profundamente comprometido con el crecimiento y el éxito personal mutuo" (1993b: 92). Su investigación continuó indicando que, además de ese compromiso con el crecimiento y desarrollo mutuo, los equipos de alto rendimiento poseían una serie de características peculiares:

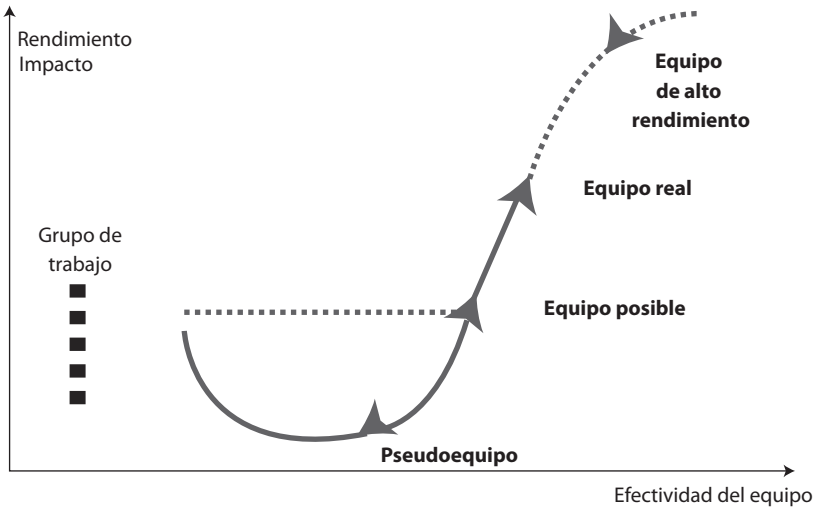
- Rendimiento excepcional: "superar todas las expectativas razonables del grupo, incluidas las de los miembros del equipo" (pág. 107).
- Elevados grados de entusiasmo y energía.
- Grandes relatos de "acontecimientos electrizantes"; es decir, momentos decisivos de su historia en los que superaron las probabilidades.
- Más humor y diversión que en los equipos ordinarios.

Finalmente, en su epílogo, definen un equipo de alto rendimiento como: "Un reducido grupo de personas tan comprometidas

12. Katzenbach, J. y Smith, D.: *op. cit.,* 1993b.

© GRANICA

con algo mayor que ellos mismos que nunca se les negará nada" (pág. 259). Esa sencilla pero contundente afirmación proporciona un desafío provocador a todos aquellos que quieran liderar o formar equipos de alto rendimiento: ¿cómo ayudar a que el equipo descubra el imperioso propósito que engendrará la pasión y el compromiso suficientes para llevarlo a cabo?



FUENTE: Wageman y otros (2008).

Figura 2.1. La curva del rendimiento del equipo

Equipos directivos transformacionales de alto rendimiento

Existe gran cantidad de material escrito sobre líderes transformacionales, pero mucho menos sobre liderazgo transformacional. Tichy y Devanna[13] dan siete características de los líderes transformacionales:

13. Tichy, N. M. y Devanna, M. A.: *The Transformational Leader*. John Wiley, Nueva York, 1986.

1. Se consideran a sí mismos como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por una serie sólida de valores.
5. Son estudiantes de por vida.
6. Pueden afrontar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad.
7. Son visionarios.

Yo añadiría que el equipo directivo transformacional necesita todas esas características tanto en sus miembros como en su forma colectiva de conectarse, ya sea interna como externamente.

En 1993, Senge y Kofman escribieron: "El liderazgo es tanto profundamente personal como intrínsecamente colectivo. En su esencia, trata de la capacidad de una comunidad humana para construir su destino y, en especial, de producir nuevas realidades acordes con las profundas aspiraciones de las personas". Por ese motivo, el equipo directivo transformacional necesita tener unas reuniones eficaces, pero su trabajo más importante lo realiza cuando se dispone a transformar sus grupos de interés y ellos, a su vez, lo transforman.

A continuación analizaré las características de un equipo directivo transformacional de alto rendimiento empezando por el estudio de la amplia investigación llevada a cabo sobre dichos equipos. En el siguiente capítulo, presentaré mi propio modelo de las cinco disciplinas que necesitan ser constantemente atendidas por esos equipos directivos, lo que, posteriormente en este libro, proporcionará las bases para observar cómo los coaches de equipo pueden instruir sobre cada una de las cinco disciplinas y las conexiones entre ellas.

Una de las investigaciones más útiles sobre los equipos directivos sumamente efectivos es la realizada por Wageman y otros[14]. Desde 1998, han estudiado 120 equipos de liderazgo de altos eje-

14. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *op. cit.*

© GRANICA

cutivos de todo el mundo, desde pequeñas empresas hasta grandes conglomerados, incluidas empresas prominentes como IBM, Shell, Philips Electronics y Unilever. Para analizar esa muestra tan amplia trabajaron con 12 experimentados asesores de equipo y coaches, y para calificar los equipos se valieron de tres criterios fundamentales:

1. Si el rendimiento del equipo cumplía o excedía los estándares de las personas, tanto las de dentro como las de fuera de la organización, que estaban más afectadas por el trabajo del equipo.
2. Si los miembros trabajaban bien juntos para mejorar –en vez de socavar– sus capacidades para trabajar en conjunto en el futuro. ¿Elaboraron destrezas compartidas de compromiso colectivo y estrategias inteligentes de trabajo, para convertirse en expertos en detectar y corregir los errores de forma temprana para aprovechar y explotar las oportunidades emergentes?
3. Si la experiencia del grupo contribuyó positivamente al aprendizaje y desarrollo personal de los miembros del equipo.

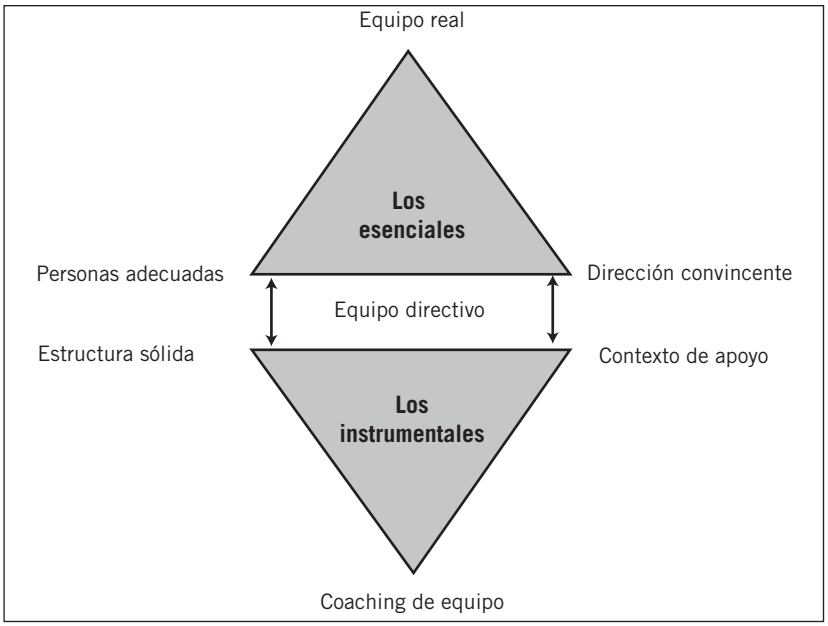
Descubrieron que "los equipos que destacan en las tres dimensiones son raros, pero existen. Sin embargo, lo más normal es encontrar equipos directivos que no alcanzan a cumplir al menos con uno de esos tres criterios. Lamentablemente, algunos fracasan en todos ellos. Y lo más frecuente son los equipos que alcanzan un modesto éxito" (Wageman y otros[15]).

Después de identificar los equipos sobresalientes, mediocres y pobres, investigaron qué había provocado esas diferencias en los resultados. Eso se llevó a cabo mediante una combinación de entrevistas en profundidad con los CEOs y con quienes se identificaron como miembros del equipo directivo ante las mismas personas que habían completado una evaluación escrita sobre

15. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *op. cit.,* p. 11.

los diversos aspectos del objetivo del equipo, su estructura, composición, recursos y apoyo de coaching. A partir de ese amplio trabajo, desarrollaron un modelo de tres requisitos esenciales y tres instrumentales que, al parecer, fomentaban la eficacia del equipo directivo; ver Figura 2.2.

De dicha investigación concluyeron que "si no es posible establecer los requisitos esenciales para un liderazgo de equipos de altos ejecutivos lo mejor es no formarlo" (Wageman y otros[16]). Pero si se desea contar con un equipo directivo de alto rendimiento será necesario invertir en los tres requisitos instrumentales. Examinemos ahora cada una de dichos requisitos:



FUENTE: Wageman y otros (2008).

FIGURA 2.2. Seis requisitos para el equipo de altos ejecutivos eficaz

16. Wageman, R.; Nunes, D, A,; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *op. cit.,* p. 15.

© GRANICA

1. Un equipo real

Su punto de partida es similar a la distinción de Katzenbach y Smith entre un equipo y un grupo de trabajo. Para Wageman y otros, un equipo directivo verdadero requiere:

- *Interdependencia:* significa que el trabajo colectivo que debe hacer requiere que los miembros del equipo trabajen de forma conjunta. También enfatizan: "ese sentido de interdependencia no se desvanece cuando finalizan las reuniones. El líder y los miembros continúan trabajando juntos, buscando el recíproco apoyo y consejo, con una responsabilidad mutua" (pág. 51).
- *Vinculación:* debe quedar claro quién está dentro del equipo y quién no. Sorprendentemente, Wageman y sus compañeros de investigación descubrieron que solo en el 7 % de los equipos se estaba de acuerdo cuando se les preguntaba quiénes pertenecían al equipo (pág. 47).
- *Un grado de estabilidad:* "Los grupos no pueden convertirse en equipos sin tener unos miembros estables durante un período razonable" (pág. 49). Sin embargo, también reconocieron que en el mundo actual los equipos directivos, y principalmente sus CEOs, están en constante cambio; por eso es esencial gestionar la inherente inestabilidad de los equipos directivos.

2. Una dirección convincente

"La finalidad del equipo no solo es la suma de las contribuciones individuales de sus miembros, ni tampoco el objetivo de la organización", dicen Wageman y otros (pág. 17), y recomiendan que todos los equipos directivos se pregunten lo siguiente: "¿Qué puede hacer el equipo que ninguna otra entidad de la organización pueda lograr?".

3. Las personas adecuadas

En los equipos directivos sumamente efectivos, el CEO no solo incluye todos sus informes directos, sino que selecciona a los miembros del equipo que están comprometidos con la convincente dirección y contribuyen a un equipo directivo colectivo que asume toda la responsabilidad empresarial. También es necesario que cuenten con las capacidades y aptitudes adecuadas, como por ejemplo:

- Las destrezas y experiencia indispensables.
- Una autoimagen del líder ejecutivo.
- Pensamiento conceptual.
- Empatía e integridad.
- Participantes en equipo.

Seleccionar a esas personas es solo el primer paso; ser claro con ellos sobre lo que se espera en cuanto a contribuciones y conducta, y cómo pueden utilizar de la mejor forma sus características particulares para que el equipo progrese es esencial, y luego hacer un seguimiento de todos los miembros del equipo mediante feedback periódico, incluido el CEO.

4. Una estructura sólida del equipo

Esto incluye que sea del tamaño adecuado (recomienda que no haya más de ocho o nueve miembros); tener claro unas cuantas tareas del equipo que son estratégicas, una misión fundamental que sea indelegable, las normas y protocolos definidos sobre cómo debe comportarse el equipo tanto en las reuniones como fuera de ellas, y un sentido de responsabilidad colectiva.

5. Un contexto de apoyo organizacional

Para ser sumamente efectivo, el equipo necesita contar con información, educación y los recursos materiales necesarios para

© GRANICA

realizar su trabajo, así como una gestión del rendimiento y una estructura de recompensas que reconozca la responsabilidad conjunta y la contribución del equipo que esté por encima y separada del rendimiento individual y sectorial.

6. Un coaching competente de equipo

"Los mejores equipos reciben un coaching constante" (pág. 20). Su investigación ha demostrado que todos los CEOs de las empresas estudiadas tenían un sólido enfoque externo, pero los CEOs de los equipos con mayor rendimiento poseían un enfoque interno igualmente sólido sobre el desarrollo del equipo, tanto colectiva como individualmente. En los mejores equipos el coaching no solo lo realizaba el CEO, sino también otros miembros y los coaches externos requeridos para ayudar a que el equipo ascendiera al siguiente nivel. Dichos equipos han desarrollado una cultura de coaching (ver Hawkins[17]).

Conclusión

El recorrido para pasar de ser un equipo efectivo a un equipo directivo transformacional de alto rendimiento es desafiante y exigente. Un equipo seleccionado cuidadosamente y bien respaldado cuenta con muchas más posibilidades de lograr éxito a la hora de liderar las complejas organizaciones de hoy en día que un líder heroico. Debemos tener cuidado al reemplazar el mito del líder superheroico por el del superequipo que conseguirá hacerlo todo por sí mismo e intentará cumplir con todas nuestras expectativas y previsiones. Un equipo exitoso necesita poner en práctica las cinco disciplinas clave del liderazgo transformacional, las cuales serán estudiadas en el capítulo siguiente. También precisa de un aprendizaje, desarrollo y coaching de equipo de calidad constantes. Examinaremos el coaching de equipo de calidad en la siguiente sección de este libro.

17. Hawkins, P.: *Coaching Strategy: Creating a Coaching Culture*. McGraw-Hill/Open University Press, Maidenhead, 2011.

CAPÍTULO 3

LAS CINCO DISCIPLINAS DE PRÁCTICA DE UN EQUIPO EXITOSO

Si usted logra que todas las personas de una organización remen en la misma dirección, podrá dominar cualquier industria, en cualquier mercado, y superar a cualquier competencia en todo momento.[1]

Introducción

En el Capítulo 2 estudiamos qué diferencia a un equipo de diversos tipos de grupos de trabajo, los elementos fundamentales de un equipo efectivo y los adicionales requeridos para ser un equipo directivo de alto rendimiento.

Usted puede ser un líder de equipo o un miembro del equipo que se pregunte: "¿Qué puedo hacer para ayudar a que el equipo se convierta en uno de alto rendimiento?". En este capítulo presentaré mi propio modelo de las cinco disciplinas, que

1. Un exitoso empresario y fundador, citado en Lencioni, P.: *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable.* Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, VII.

© GRANICA

creo son esenciales para un equipo de alto rendimiento. Dicho modelo se ha desarrollado después de treinta años de trabajo con una amplia diversidad de equipos, pero en especial con equipos directivos.

Comencé mi vida en equipos en la creencia de que si se contrataba a las personas adecuadas y se formaba un equipo asegurándose que los miembros se entendían entre sí, se relacionaban bien y se sentían motivados por el trabajo, el equipo rendiría bien. Cuando me convertí en coach de equipo, descubrí que ese supuesto era muy común. Me contrataron para ayudar en las actividades y en los días de trabajo fuera de la oficina de un equipo, proporcionar un mejor feedback y comprender los diferentes tipos de personalidad de cada integrante, así como sus preferencias en cuanto a los roles de equipo, resolver los conflictos de equipo, proporcionar consultoría de procesos y una gran cantidad de otros procesos de facilitación de equipo. Sin embargo, con frecuencia el problema se centraba en la dinámica del equipo, cuando las definiciones de los fundamentos de lo que el equipo debía conseguir, su propósito, objetivos y roles estaban muy lejos de ser claras; por eso ningún proceso de facilitación de equipo podría resolver el conflicto producido por la confusión de tareas.

Poco a poco, también comprendí que no es posible transformar el rendimiento de un equipo solo por tener una buena relación interna con él, ya que su rendimiento depende fundamentalmente de cómo se conecta de forma colectiva con todos los grupos de interés. El funcionamiento interno es necesario, pero no suficiente para un alto rendimiento, y la mayoría de los equipos estaban demasiado centrados en sus relaciones internas. Eso me llevó a intentar ayudar a los equipos a que desplazaran el centro de su enfoque de "dentro hacia afuera", empezando con ellos mismos y, solo entonces, con sus grupos de interés, a centrarse entonces "desde afuera hacia adentro", a partir de que el equipo está al servicio de las personas y sus necesidades, y de lo que ellas pretendan de él. Solo entonces podríamos explorar qué modificaciones requería el funcionamiento del equipo para cumplir con tales fines.

En la década de 1990, mis colegas y yo tuvimos el privilegio de trabajar con todos los equipos de una importante empresa financiera internacional como parte de un programa significativo de cambio de cultura en toda la organización. Todos los equipos estaban motivados por los objetivos y, con frecuencia, consideraban que su meta era superar el rendimiento, en una "competencia interna". La transformación organizacional tuvo que modificar su enfoque para evitar la competencia *externa* por ser los mejores en su sector, tratando de que cada equipo se centrase claramente en sus clientes internos y externos, inversores, patrocinadores, líderes ejecutivos, socios, proveedores y funciones de apoyo.

Cada equipo comenzó su recorrido por preguntarse cuáles eran sus principales grupos de interés. Luego, en conjunto establecieron las prioridades para, después, individualmente o en parejas, entrevistar a los representantes de aquellos que tuviesen mayor prioridad. Los miembros del equipo trajeron sus conclusiones a un taller de trabajo fuera del lugar que estaban preparadas para hacer una presentación. Le explicamos que queríamos que representasen el papel de los grupos de interés que habían entrevistado, mientras que el resto del equipo interpretaba su propio papel, y se invitaba a los grupos de interés a una reunión de equipo para que proporcionaran feedback. El feedback sobre la interpretación de papeles proporcionó una información mucho más rica que la que ellos habían preparado en las notas que pensaban presentar.

Al final de la sesión de feedback se esperaba que el equipo agradeciese a quienes habían representado el rol de los grupos de interés por la información proporcionada antes de que abandonaran la sala. Sin embargo, en ese momento, nosotros pasamos a la segunda e inesperada parte del proceso. Le pedimos a quienes aún representaban el papel de los grupos de interés que dijeran qué iban a comentar en el pasillo, cuando nadie los oyese, sobre la reunión que acababan de tener. Luego le pedimos al equipo que se representaba a sí mismo que hiciese algo similar.

© GRANICA

Esa decisión proporcionó un segundo tipo de feedback sobre la relación dinámica entre las dos partes. Quienes interpretaron el papel de los grupos de interés hicieron comentarios como:

- Han sido amables, pero en realidad no van a hacer nada de lo que han dicho.
- ¿Te has dado cuenta de lo defensivos que se han mostrado?
- Me sentí como si ellos procediesen de lugares diferentes.
- Ha sido una pérdida de tiempo; en realidad no nos han escuchado.

El equipo que se representaba a sí mismo se aferraría a lo que Argyris y Schön[2] denominaron "rutinas defensivas", con comentarios del tipo:

- Sabía que dirían cosas de ese estilo.
- Está claro que hablaban con un cliente descontento; estoy seguro de que los otros no piensan igual.
- Debemos tomar nota de ese miembro de la plantilla. Evidentemente, es una persona a la que le gusta causar problemas.

Mediante ese proceso, el equipo puede recopilar los mensajes clave del feedback y la dinámica clave que observaron en la interacción. Hacer tal cosa con los diferentes grupos de interés proporciona al equipo un campo muy amplio de información, así como una mejor comprensión de qué es necesario hacer de forma diferente.

Las cinco disciplinas

Para mantener las interrelaciones dinámicas de: a) enfoques internos y externos, y b) el enfoque en el trabajo y el proceso, primero desarrollé un modelo de cuatro casillas que conectaba ambas dimensiones y que se utilizó para ayudar a que los equipos investiga-

2. Argyris, C. y Schön, D.: *Organizational Learning.* Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

sen cada una de las cuatro áreas: trabajo externo, trabajo interno, proceso interno y proceso externo. Poco a poco me fui dando cuenta de que los equipos de alto rendimiento también se centraban en las interconexiones dinámicas entre las áreas y desarrollaban una capacidad colectiva para tener una perspectiva más amplia y una imagen sistémica más vasta que conectasen las cuatro áreas. Esa facultad era de suma importancia para su capacidad de aprendizaje constante y para desarrollar grados cada vez mayores tanto de su funcionamiento como de su rendimiento; por eso, en la parte central del modelo, añadí una quinta área central: el aprendizaje básico (ver Figura 3.1). Cuando utilicé ese modelo en una amplia variedad de equipos directivos, me di cuenta de que cada área exigía una disciplina de equipo distinta, y descubrí que había equipos que dominaban una o dos disciplinas, pero que desconocían o no habían desarrollado suficientemente el resto de las disciplinas.

1. Puesta en marcha

Para que un equipo tenga éxito es necesario saber cómo deben ser los miembros que lo constituyan. Eso incluye un propósito claro y unos criterios definidos de éxito mediante los cuales pueda evaluarse el rendimiento del equipo. Cuando se haya establecido claramente el encargo, el rol de la junta directiva (en el caso del equipo directivo, o la administración superior en el caso de otros equipos) consiste en elegir el líder de equipo apropiado, el que crea que puede llevar a cabo esa misión. Luego, el líder del equipo debe seleccionar a los miembros adecuados del equipo, que deberán tener la química apropiada y la diversidad para trabajar de forma conjunta de manera tal que el rendimiento del equipo sea mayor que la suma de sus partes. Jim Collins[3] describe ese proceso como "subir al tren a las personas adecuadas".

3. Collins, J.: *Good to Great,* Random House, Londres, 2001.

© GRANICA

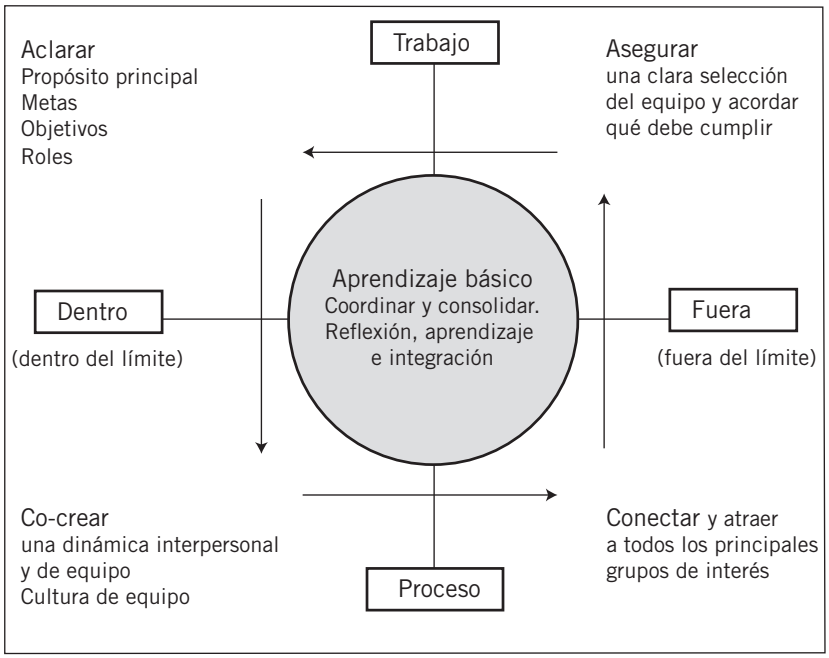


FIGURA 3.1. Las cinco disciplinas de los equipos de alto rendimiento

2. Aclarar

Después de haber determinado la función de cada uno y con respecto al equipo, una de las primeras tareas del nuevo equipo es aclarar y desarrollar internamente su misión. Como veremos a continuación, el proceso de crear esa misión en conjunto lleva a unos niveles más elevados de pertenencia y transparencia para todo el equipo. Esa misión incluye:

- El propósito.
- Las metas y objetivos estratégicos.
- Los valores básicos.
- Los protocolos y las formas de trabajar.

- Los roles y las expectativas.
- Una visión convincente del éxito.

3. Co-crear

Contar con un claro propósito, estrategia, proceso y visión que todos hayan acordado es una cosa, pero llevarlos a cabo es un desafío muy diferente. Si la misión no consiste en ser un mero grupo de palabras bien construidas, sino una influencia beneficiosa en el rendimiento, el equipo necesita prestar constante atención a la forma de trabajar en conjunto de forma creativa y productiva. Eso significa que el equipo debe observar atentamente cuándo está funcionando a un nivel superior a la suma de sus partes, así como detectar y estar pronto a suspender sus pautas negativas, sus creencias y supuestos autolimitativos.

4. Conectar

Saber cuál es su misión, tener claro lo que se está haciendo y participar en la creación de la forma de trabajar en conjunto es necesario, pero no es suficiente. Un equipo solo establece una diferencia cuando cambia su forma de conectarse y comprometerse individual y colectivamente con sus principales grupos de interés. Solo mediante esa forma de comprometerse y de transformar su relación con los grupos de interés es posible conseguir una mejora en el rendimiento propio y organizacional.

5. Aprendizaje básico

La quinta disciplina se sitúa en el centro y por encima de las otras cuatro, y es el lugar donde el equipo se detiene y reflexiona sobre su propio rendimiento y los múltiples procesos, y consolida su aprendizaje para los siguientes ciclos de compromiso. Esta disciplina también se refiere al apoyo y al desarrollo del rendimiento así como al aprendizaje de cada uno de los miembros. El aprendizaje colectivo

© GRANICA

del equipo y el aprendizaje individual de cada uno de los miembros van de la mano, y todos los equipos de alto rendimiento tienen un importante compromiso con ambos procesos.

El equipo directivo de alto rendimiento necesita ser efectivo en las cinco disciplinas. Aunque hay una clara progresión implícita para desplazarse a través de esas disciplinas, existe un ciclo continuo. A medida que cambia el contexto en donde trabaja el equipo, este, y especialmente su líder, tienen que dedicarse a modificar el encargo a aquellos que demuestran su capacidad para operar. Los políticos deben buscar a un nuevo mandatario para su electorado; los equipos directivos se ven obligados a lograr un respaldo de la junta y de los accionistas para el siguiente cambio transformacional, etc. Eso exige una *reaclaración* de la misión interna como equipo, una *co-creación* de nuevas formas de trabajar juntos de forma eficaz para poder cumplir con la nueva agenda, mientras que, al mismo tiempo, se *reconectan* con los grupos de interés que necesitan organizarse e introducirse en el cambio.

Este modelo más que lineal es cíclico y requiere de un flujo interno que se mueve más allá de lo secuencial. Para ilustrarlo, podemos observar los flujos de doble circuito que establecen las conexiones entre las competencias dialógicas e interactivas (para una mayor explicación de los procesos de flujo de doble circuito, ver Argyris y Schön[4] , Garratt[5] y Hawkins[6]).

4. Argyris, C. y Schön, D.: Argyris, C. y Schön, D.: *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
5. Garratt, B.: *The Learning Organisation*. Fontana/Collins, Londres, 1987; *The Fish Rots from the Head: The Crisis in our Boardrooms*. Harper Collins Business, Londres, 1995; *Thin on Top*. Nicholas Brealey, Londres, 2003.
6. Hawkins, P.: "La dimensión espiritual de la organización de aprendizaje", *Management Education and Development*, 1991, 22 (3) pp. 172-187; "Gregory Bateson: su contribución a la Investigación de Acción y al Desarrollo Organizacional", *The Journal of Action Research*, 2004, 2 (4), pp. 409-423.

Conectar las disciplinas

Conectar las disciplinas 1 y 2: el diálogo entre encargo y misión

En raras ocasiones un equipo directivo recibe un contrato transparente de la junta o de los inversores, como tampoco un gobierno o una organización gubernamental local recibe una clara comisión de los políticos elegidos que les pueda aclarar cuál es su propia misión.

Recuerdo la primera vez que fui nombrado líder de una comunidad terapéutica, que era un modelo de formación de una gran organización internacional de salud mental sin ánimo de lucro. Rápidamente me di cuenta de que la carismática directora de la organización era incapaz de responder a mis constantes preguntas sobre qué esperaba de mí, de mi equipo y de la empresa. Ella, al igual que muchos líderes empresariales intuitivos, tenía un don especial para saber cuándo las cosas no marchaban como se esperaba, pero no sabía describir de antemano cómo debían ser. Fue entonces cuando descubrí el proceso de lo que luego denominaría "administración ascendente mediante la corrección en rojo". Le enviaba al director ejecutivo un borrador de que lo que yo creía que debía ser la comisión y cómo pensaba llevarla a cabo, le pedía que me corrigiera lo que creyese erróneo o que yo no hubiera comprendido bien. Después de haber recibido las correcciones en rojo, volvía a redactar un nuevo borrador y quedaba en la espera de las nuevas correcciones. Después de la tercera vez, no solo habíamos conseguido un documento que ambos podíamos firmar, sino un mayor sentido de confianza y sinceridad mutua. En los 35 años que han transcurrido desde entonces, he podido observar muchos equipos directivos, tanto en el sector público como en el privado, dar vueltas en frustrados círculos esperando claridad por parte de sus juntas directivas. "¿Por qué no nos dicen lo que quieren o nos dejan decidir?", es con frecuencia la angustiosa pregunta.

© GRANICA

Lo que se necesita es un saludable proceso repetitivo y dialógico que conlleve a la junta y a otros encargados en la administración superior a hacer todo lo posible para proporcionar claridad sobre qué significa el éxito dentro de una variedad de dimensiones, entre las que se incluyen:

- Rendimiento financiero: capital, ingresos, costos y beneficios.
- Rendimiento: en lo que se refiere a productos, servicios, etc.
- Reputación: satisfacción del cliente, reputación de la marca, etc.
- Innovación: nuevos productos y servicios, así como un liderazgo serio.
- Personal: atracción, retención, desarrollo, moral y productividad.
- Transformación de la empresa y su lugar en el sector.

Eso debe proporcionar al director ejecutivo la suficiente claridad para seleccionar el equipo que esté seguro que puede liderar la organización y conectar con todos los principales grupos de interés durante su funcionamiento.

Después, el equipo directivo necesita trabajar a partir de ese encargo preliminar y crear esa misión (propósito, estrategia, valores principales y visión) con la que todos se comprometan y estén seguros de poder conseguir. Katzenbach y Smith[7] resaltan lo esencial que es el proceso de trabajar conjuntamente para crear la misión del equipo:

> El propósito del equipo es una creación conjunta que solamente existe a causa del esfuerzo colaborativo del equipo. Como tal, inspira orgullo y responsabilidad. Los mejores equipos a menudo tratan su propósito como a un recién nacido que necesita de constantes atenciones y cuidados. Obviamente, al principio emplean mucho más tiempo en la configuración de su propósito,

7. Katzenbach, J. y Smith, D.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993b: 52.

pero incluso después de que el equipo sea operativo, los miembros periódicamente revisan el propósito con el fin de aclarar sus consecuencias en la acción. Esa actividad de "propósito" continúa de forma indefinida.

Después, el equipo directivo necesita comprometerse con la junta, mostrándole cómo su misión responde al encargo de la junta, de forma tal que sea operativa, y que la aspiración se convierta en una guía para seguir adelante.

Es entonces cuando también deben trabajar con empeño con la junta para estrechar ese espacio entre aspiración y realismo, para darse cuenta de que no todo puede lograrse, acordar prioridades dentro de los objetivos, así como los recursos necesarios para conseguir el éxito; es decir, gestionar en conjunto las tensiones estratégicas, los posibles riesgos y las oportunidades que presente el camino. A menudo ese diálogo puede ser ayudado con preguntas como: "¿cuáles son las cinco principales formas en que nuestros planes pueden fracasar o descarrilarse?" o "¿qué podemos descubrir después de un año que ya no sepamos?".

Luego vendrá la etapa de acción, donde se intenta poner en práctica la misión acordada en conjunto y descubrir rápidamente qué funciona, qué no y qué no se había visto por anticipado en el pensamiento estratégico inicial. Eso nos lleva al doble circuito entre los dominios 2 y 3, pero también será necesario un nuevo diálogo con el grupo sobre la siguiente fase para realizar un análisis conjunto, una reflexión y una actualización de lo encomendado y de la misión.

Conectar las disciplinas 2 y 3: la política convertida en diálogo práctico

Mientras se ordenan el cometido y la misión, el equipo directivo necesita organizar sus aspiraciones y su práctica diaria, lo que han planeado hacer y cómo lo están haciendo, estrechando cons-

© GRANICA

tantemente la escisión entre la retórica y la realidad. En cierta ocasión instruí a un equipo directivo para ayudarles a desarrollar su misión, incluidos sus valores fundamentales. Terminaron el taller de trabajo con un debate sobre si debían colocar en las paredes de la oficina los valores fundamentales enmarcados, ubicarlos en las computadoras portátiles del personal o imprimirlos en los manteles del café. Interrumpí esa prematura discusión para decir: "Esperen, esos no son los valores fundamentales de la organización, sino sus valores preliminares de aspiración. Y aún no sabemos si podremos identificarlos". Después de debatir un poco más, decidieron ponerlos en borrador en la pared de la oficina del CEO, para que al final de cada reunión les ayudase a analizar lo tratado y descubrir las diferencias entre sus decisiones y los valores fundamentales, si los habían identificado o no, así como la forma en que habían sido creados en conjunto. Un mes después, los valores fundamentales debieron ser redactados de nuevo de acuerdo con la experiencia obtenida.

El doble circuito entre política y acción también se encuentra en el centro del continuo proceso de estrategia, esencial en el trabajo del equipo directivo.

Conectar las disciplinas 3 y 4: co-crear con los grupos de interés

> Un equipo directivo universitario había realizado un trabajo excelente desarrollando su cometido junto con el consejo y el rectorado, aclarando juntos su misión y transformándola en nuevas formas que los 12 miembros del equipo convirtieron en liderazgo, tanto en las reuniones de equipo como fuera de ellas. Quedaron sorprendidos y desanimados cuando un sondeo entre el personal demostró que muchos académicos y ejecutivos de altos cargos de todo el espectro universitario no habían comprendido la estrategia ni la habían respaldado y, mucho menos, se habían alineado con ella o la habían llevado a cabo. De inmediato comenzaron a investigar la forma en que podían comunicar y vender mejor la estrategia. "En este momento, una mayor comunicación solo

servirá para empeorar las cosas", afirmé. "Si el personal no reconoce el problema ni el desafío, tampoco reconocerá la solución. ¿Cómo podremos comunicar menos y atraerlos más?"

Se ha resaltado en el Capítulo 1 la necesidad que tienen los equipos de operar más en el diálogo dinámico dentro del contexto social y ambiental en vez de actuar de forma aislada. También se recalcó que esa relación no debe limitarse solo a responder a los cambios surgidos en la comunidad de grupos de interés, sino a hacer que dichos grupos de interés participen para que cambien su contexto social y ambiental.

Un equipo directivo de alto rendimiento solo podrá crear en conjunto si antes co-crea más allá de los límites con sus grupos de interés. Tal como ha quedado demostrado en el ejemplo anterior, muchos equipos directivos de bajo rendimiento caen en la trampa de realizar un gran trabajo creativo en conjunto: investigan los problemas, estudian las opciones y deciden las formas de avanzar, para más tarde enviar a miembros del equipo para que individualmente comuniquen la solución a sus respectivas comunidades de grupos de interés. Es inevitable que surja la resistencia. Los equipos de alto rendimiento crean múltiples compromisos de doble circuito con diferentes áreas:

1. En el primer ciclo escuchan las necesidades y aspiraciones de los grupos de interés, investigan sus necesidades y aspiraciones al igual que las de los propios grupos de interés de ellos (la plantilla de la plantilla, los clientes de los clientes, los inversores de los inversores, etc.).
2. Todo eso se comparte con el equipo y se estudia la forma de ordenar las necesidades de los diversos grupos con las necesidades y aspiraciones del equipo estudiado. Para que un equipo tenga éxito, sus grupos de interés también deben tenerlo.
3. Los miembros del equipo luego incluyen a los grupos de interés en una investigación conjunta sobre la manera de

© GRANICA

establecer una relación en la que se beneficien todas las partes; es decir, que saquen provecho el equipo, los grupos de interés y los grupos de interés de los grupos de interés, así como la conducta conjunta que todos deben mantener en sus operaciones.

4. Más tarde todo eso vuelve nuevamente al equipo, que conecta los compromisos emergentes del grupo de interés para informarles más ampliamente sobre la siguiente fase de crear juntos el camino a seguir y la forma en que necesitan operar como equipo.

Es importante que a la hora de poner en funcionamiento ese doble circuito se preste la debida atención a las dinámicas que operan en el límite o interfaz entre el equipo y cada uno de sus grupos de interés. En el Capítulo 5 mostraré las formas en que los coaches de equipo pueden ocuparse de esas dinámicas.

Conectar las disciplinas 4 y 1: el diálogo entre el grupo de interés y el comisionado

Un equipo directivo del sector estratégico sanitario se encontraba frente a un dilema interesante. Anualmente debía analizar el rendimiento de cada una de las organizaciones proveedoras, contratadas para la distribuición de los servicios a las personas que vivían en su zona geográfica. Elogiaron y renovaron a algunos contratistas, a otros les exigieron que mejorasen, y otros servicios fueron dados a nuevos ofertantes. Luego percibieron que cada año se necesitaba actualizar los criterios con los que juzgaban a sus proveedores, ya que las necesidades de los pacientes, las innovaciones demográficas y sanitarias, y las buenas prácticas profesionales sufrían constantes cambios. El problema consistía en que quienes periódicamente se veían afectados por los cambios ambientales eran los proveedores que debían ser valorados de acuerdo con los criterios mejorados. Junto con los proveedores desarrollaron un

ciclo anual de "reuniones ecologistas", donde trabajaban juntos para informar y actualizar el marco estratégico, y "reuniones violetas", donde los compradores debían mostrarse firmes en su rol de gobierno y aplicar los criterios para examinar a los proveedores que habían ayudado a elaborar los criterios.

Las áreas no funcionan en un proceso de cascada de cambios que se detiene ante los grupos de interés de los grupos de interés, sino ante las conexiones que es necesario establecer entre el amplio contexto ambiental y las personas responsables de las tareas. Las buenas juntas directivas hacen que su personal no ejecutivo se reúna directamente con los clientes, inversores y socios para investigar y saber qué se necesita cambiar o mejorar. Otros equipos directivos crean un amplio sistema de hechos para que los representantes de todas las partes del sistema se reúnan y aprendan unos de otros, obtengan una imagen sistémica más amplia y organicen las estrategias en conjunto. Esta forma de actividad incluye los vínculos entre las disciplinas 4 y 1, pero van más allá de la disciplina 5, a la que regresamos nuevamente.

La disciplina del aprendizaje básico conectada con las restantes disciplinas

Esta disciplina es una función de mayor nivel para reflexionar sobre las otras cuatro disciplinas. El equipo directivo de alto rendimiento extrae parte del tiempo destinado a operar en cualquiera de los otros cuatro dominios para evaluar, reflexionar sobre los modelos dentro y entre las disciplinas, y conocer más sobre el funcionamiento del equipo dentro y fuera de sus límites y de los de su contexto social y ambiental. Ese proceso suele realizarse en un marco "fuera del trabajo" con la finalidad de proporcionar un espacio para que el equipo pueda detenerse, tener una visión panorámica y volver a empezar.

En una circunstancia de esa índole, el equipo puede centrarse en cuestiones más profundas sobre la cultura del equipo y el sistema

© GRANICA

con mayor amplitud. Cuestiones como, por ejemplo: "¿qué modelos de conducta, compromisos emocionales, presunciones, creencias y formas de pensar pueden ayudar y cuáles entorpecer, como equipo, al logro de una forma más exitosa para nuestros grupos de interés y, así, lograr el éxito?". Los casos de aprendizaje básico, como los mencionados sobre la empresa financiera al inicio de este capítulo, no deben convertirse en debates internos ni verse influenciados por las voces de otras áreas, ni concentrarse en lo de afuera, ni escuchar cómo los grupos de interés interpretan al equipo, ni lo que sucede en la vida operativa fuera de las reuniones, ni cómo son vistos por los comisionados, etc.

Las disciplinas de aprendizaje básico no existen solo para las ocasiones especiales o los días de trabajo fuera de la oficina, sino que deben convertirse en un aspecto esencial de todas las reuniones de equipo. A continuación se expone una serie de formas creativas que hemos descubierto y que suelen utilizar los equipos para introducir su aprendizaje básico en el trabajo:

- Un equipo directivo siempre tenía tres asientos libres en la mesa de reuniones: uno para el portavoz del cliente, otro para el del personal y otro para el del inversor. En cualquier momento, un miembro del equipo podía dejar su función y cambiarse para hablar como uno de sus principales grupos de interés. En otras ocasiones, el CEO invitaba a los miembros del equipo a que ocupasen alguno de los otros asientos.
- Otro equipo directivo empezaba sus reuniones con la solicitud del CEO para que se escuchara la voz de las otras áreas.
  - Escuchemos lo que los clientes, proveedores y el personal han dicho de nosotros este mes (4).
  - Escuchemos los informes de lo que ha conseguido cada uno de nosotros desde la última vez que nos reunimos (3).
  - Escuchemos lo que agrada y lo que preocupa a la junta (1).
  - Recordemos nuestra misión y los objetivos que establecimos: ¿cómo lo estamos haciendo según nuestras expectativas? (2).

- Un gran equipo global de cuentas de una empresa de servicios profesionales terminaba sus reuniones con el servicio asociado de clientes que lideraba el equipo, y preguntaba: "¿qué nueva perspicacia de organización y aprendizaje hemos tenido sobre este cliente que podría ser de valor para él? ¿Qué nueva previsión empresarial hemos descubierto que pudiera ser de utilidad para otros clientes de ese mismo sector?". Era necesario que el tema en cuestión hubiese sido creado espontáneamente y fuese desconocido para todas las personas antes de que el equipo se reuniese (4).
- En muchos equipos directivos hemos introducido "la charla de equipo durante el intermedio"; es decir, cuando el equipo se detiene en mitad de la reunión y cada uno dice: "lo que considero útil en la primera parte de esta reunión es… Lo que quiero que sea diferente en la segunda parte es…". No hay discusión, ya que fácilmente podría convertirse en un debate *post mortem*, pero el hecho de que el equipo escuche cómo transcurre su dinámica co-creativa directamente en la reunión produce un cambio en la conducta y en la conciencia para la segunda parte de ella (3).

Conclusión

La mayoría de nosotros pasamos gran parte de nuestra vida empresarial trabajando en equipos y la mayor parte de nuestro tiempo en reuniones de equipo. Si miro hacia atrás recuerdo:

- Las horas pasadas en un equipo lamentando el hecho de que estábamos demasiado centrados internamente y en debates internos sobre por qué sucedía tal cosa y qué debíamos hacer al respecto.
- El equipo donde todo se convertía en algo personal, y las discusiones importantes sobre el propósito y los objetivos del equipo se convertían en batallas de ego.

© GRANICA

- El equipo que empleaba toda la energía intentando burlar a la junta directiva y demostrar que la comisión de la junta era errónea y su misión más importante.
- El equipo que culpaba constantemente a los clientes, a los socios y al personal.
- El equipo que tenía unas reuniones muy eficientes y con un elevado grado de acuerdo, pero que carecía de compromiso o seguimiento una vez que abandonaba la sala.

Veo cómo todos esos equipos estaban sumergidos en una área de las cinco disciplinas, o se había escurrido entre las fisuras entre las áreas, y cómo podríamos haber utilizado las cinco disciplinas para diseñar una cuerda de salvación que nos ayudase a no ahogarnos en esa dinámica y a disponer de una imagen general.

También he disfrutado del placer de pasar el tiempo con equipos en los que:

- Sabíamos exactamente qué se requería de nosotros.
- Teníamos una pasión por nuestro propósito colectivo, el cual sabíamos que solo podíamos lograr si dábamos lo mejor de nosotros mismos, individual y colectivamente.
- Deseábamos reunirnos y había un verdadero interés por el éxito de los demás, sus contratiempos y aprendizaje.
- Había un verdadero sentimiento de sociedad, no solo entre los miembros del equipo, sino con la junta y los grupos de interés.
- El trabajo era una aventura y un aula de aprendizaje; cada contratiempo, una oportunidad para aprender algo nuevo y cada desafío un incentivo para la creatividad.

Esas experiencias no suceden por mera casualidad, ni porque tengamos compañeros que nos gusten, sino porque las cinco disciplinas están en su lugar adecuado y, lo que es más importante, en equilibrio.

SEGUNDA PARTE

COACHING DE EQUIPO

CAPÍTULO 4

¿QUÉ ES EL COACHING DE EQUIPO?

Un descubrimiento sorprendente de nuestra investigación es que los equipos no mejoran notablemente aunque todos los miembros reciban un coaching individual para desarrollar sus capacidades personales. Sin duda que el coaching individual puede ayudar a que los ejecutivos se conviertan en mejores líderes, pero no necesariamente tiene que mejorar el equipo. El desarrollo del equipo no es una función aditiva por la que las personas se convierten en jugadores de equipo más efectivos, sino una capacidad completamente diferente[1].

Introducción

Hemos visto un crecimiento exponencial en los últimos veinte años del coaching individual, en el porcentaje de organizaciones que utilizan el coaching, en el número de coaches en práctica, en las acreditaciones de formación, y en instituciones profesio-

1. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008: 161.

© GRANICA

nales, investigación y publicaciones. El coaching de equipo en la actualidad va con veinte años de retraso, y con muchas de las mismas dificultades que existieron en los inicios del coaching individual y que aún prevalecen. Entre ellas se incluyen:

- Confusión en los clientes sobre qué ofrece la gente cuando proporcionan coaching de equipo.
- Una plétora de términos y definiciones no estándar.
- Escasa cantidad de investigación, bibliografía, modelos o enfoques.
- Falta de programas establecidos de capacitación o de acreditación.

De la misma forma que el coaching individual se desarrolló a partir de diferentes campos y profesiones, lo mismo sucede con el coaching de equipo. La diferencia es que, en el mundo del coaching de equipo, gran parte de lo que se ha hecho hasta ahora se ha denominado "desarrollo de equipo" y se ha realizado dentro del campo del desarrollo organizacional. Recientemente, sin embargo, el coaching de equipo ha surgido a partir de una nueva síntesis de tres ramas clave:

1. Los enfoques de la consultoría tradicional del desarrollo de equipo.
2. El nuevo mundo del coaching.
3. El aprendizaje obtenido de trabajar con deportes de alto rendimiento y equipos profesionales.

En este capítulo estudiaremos estas tres líneas de antecedentes y luego las diversas definiciones actuales y formas de práctica, así como la manera en que los pioneros empezaron a definir el coaching de equipo. Luego propondré que el campo necesita basarse en esos fundamentos, mientras amplía el alcance y el enfoque del coaching de equipo para centrarse en el equipo colectivo en su contexto sistémico.

Historia del coaching de equipo

El desarrollo organizacional tiene sus primeras fuentes en el trabajo de Lewin y los National Training Laboratories en Estados Unidos, así como en el trabajo de Tavistock en el Reino Unido. Gran parte del trabajo inicial se llevó a cabo mediante el envío de directores ejecutivos a programas donde estarían en "T" o grupos de formación (NTL), grupos de estudio Bion (Tavistock), o grupos de sindicato (Henley Management College), donde estudiaron de forma experimental la naturaleza del funcionamiento y la dinámica de grupo. Ese trabajo fue posteriormente desarrollado por escritores y profesionales como Schein[2], Burke[3], Beckhard y Harris[4] y Argyris y Schön[5]. Como parte del crecimiento del desarrollo organizacional se estudiaron las formas de desarrollo de los equipos en las organizaciones. Eso condujo a enfoques y métodos de formación de equipos, días de trabajo fuera de la oficina y otras actividades de desarrollo del equipo: Douglas McGregor[6], Rensis Likert[7] y Bill Dyer[8] en Estados Unidos, y John Adair[9] y Meredith Belbin[10] en el Reino Unido.

Bill Dyer (*op. cit.*: 23) escribió sobre esa transición de los grupos "T" hacia el desarrollo de equipo:

2. Schein, E. H.: *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Wesley, Londres, 1969, segunda edición, 1988; "Sobre el diálogo, la cultura y el aprendizaje organizacional", *Reflections*, 2003, 4 (4), pp. 27-38.
3. Burke, W.: *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, Londres, 2002.
4. Beckhard, R. y Harris, R.: *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1977.
5. Argyris, C. y Schön, D.: *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
6. McGregor, D.: *The Human Side of the Enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York, 1960.
7. Likert, R.: *The Human Organization*. McGraw-Hill, Nueva York, 1967.
8. Dyer, W. G.: *Team Building: Issues and Alternatives*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1977.
9. Adair, J.: *Effective Teambuilding: How to Make a Winning Team*. Gower Publishing Ltd., 1986.
10. Belbin, M.: *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Heinemann, Londres, 2004.

© GRANICA

> A medida que los profesionales desarrollaron más experiencia mediante la aplicación de los métodos de grupo T para trabajar las unidades, dicho modelo pasó a tener en consideración las diferencias del nuevo entorno. Resultó evidente que la necesidad no estribaba solamente en que las personas recibieran feedback, sino en ayudar a la unidad de trabajo a convertirse en una unidad más efectiva y colaboradora, así como con más capacidad para la resolución de problemas y más metas que lograr. Lentamente, esa metodología pasó de un grupo T desestructurado a un proceso más centrado y definido para formar un grupo de personas interdependientes en los procedimientos de colaboración y de resolución de problemas.

Creo que ahora nos encontramos en medio de una transición similar, de desarrollo de equipo que tradicionalmente se centraba en especial en el rendimiento interno y en los procesos de equipo (disciplinas 2 y 3) hacia el coaching sistémico de equipo que se centra en las cinco disciplinas, durante todas las etapas de la vida del equipo.

En el período intermedio, es decir, cuando el desarrollo del equipo se estaba llevando a cabo y ahora, ha habido una serie significativa de acontecimientos importantes en el campo de la evolución organizacional que también han contribuido al desarrollo del coaching de equipo. Uno de los más importantes fue el aprendizaje organizacional (Senge[11]; Hawkins[12]; Pedler, Boydell y Burgoyne[13]). Hemos observado un cambio revolucionario en la forma de pensar de las organizaciones, así como en la práctica del management y el desarrollo del liderazgo. Hace cincuenta años, la mayor parte de la formación del liderazgo y del management consistía en:

---

11. Senge, P.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* Doubleday, Nueva York, 1990.
12. Hawkins, P.: *Vivir el aprendizaje*, tesis doctoral, Universidad de Bath Management School, 1986; "La dimensión espiritual de la organización de aprendizaje", *Management Education and Development*, 1991, 22 (3) pp. 172-187; *La cambiante visión del aprendizaje*. En (ed.) J. Burgoyne: *Towards the Learning Company,* McGraw-Hill, Londres, 1994.
13. Pedler, M.; Burgoyne, J. y Boydell, T.: *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development.* McGraw-Hill, Londres, 1991.

- Basado en el aula, fuera del trabajo.
- Dirigido a personas individuales.
- Enseñado por expertos.
- Basado en teorías y ejemplos de estudio de éxitos o fracasos pasados.
- Orientado cognitivamente.

En la actualidad se sabe que los líderes y los gerentes aprenden las lecciones más importantes en sus puestos de trabajo al enfrentarse con desafíos reales; al trabajar con otros, ya sea en equipo o fuera de sus límites, y cometiendo errores. Ese liderazgo efectivo y desarrollo del management necesita ser:

- Sobre la cognición y el afecto.
- Experimental y personificado.
- Referido a auténticos desafíos que realmente importen.
- Aprendizaje colectivo con los compañeros, de tal forma que las relaciones progresen al mismo tiempo que las personas.
- Mediante ciclos de aprendizaje de acción (acción, reflexión, nuevo pensamiento, planificación y ensayo, y nueva acción).

Sin embargo, la experiencia no siempre proporciona un aprendizaje efectivo. La mayoría de nosotros podemos repetir las mismas conductas poco eficaces y esperar obtener resultados diferentes. Para transformar la experiencia en aprendizaje se requiere de destrezas para convertirse en un profesional reflexivo, así como formas de recolectar aprendizaje, algo que es raro que las personas consigan por sí mismas.

Una importante empresa de servicios profesionales posee una política global que el desarrollo debe abarcar:

- Un 70 % de aprendizaje en el trabajo.
- Un 10 % de aprendizaje en talleres, conferencias y cursos.
- Un 20 % de coaching que proporcione la cohesión esencial para unir el aprendizaje teórico con el práctico.

© GRANICA

El coaching es un fenómeno más reciente que el desarrollo de equipo, ya que sus primeros avances surgieron en los años 1970 de los ámbitos de aprendizaje de management, de psicología y de coaching deportivo, pero creció rápidamente en los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI. Hasta la fecha, el coaching se ha centrado en el desarrollo personal en las relaciones entre individuos, y solo recientemente ha habido un mayor interés en la forma de impartir coaching a todo un equipo. Sin embargo, muchos coaches de líderes ejecutivos han descubierto que una gran parte de la agenda del coaching está centrada en la forma de liderar, desarrollar y formar el equipo, y muchos coaches individuales fueron invitados por esos líderes para impartir y ayudar en sesiones de coaching de equipo.

El coaching de los equipos deportivos ha aportado un enfoque sobre la forma en que un equipo puede jugar mejor que la suma de sus partes basándose en que cada persona juegue lo mejor posible, pero de tal manera que con ello mejore la calidad de todo el equipo, así como sobre la forma en que un equipo puede mantener constantemente, y en ocasiones recuperar, la moral e incrementar de forma continua el rendimiento colectivo. Ha proporcionado enfoques que permiten vislumbrar el éxito, basados en enfoques positivos de "uso interno" para liberar las habilidades innatas, para indicar cómo ensayar las jugadas colectivas, y reflexionar y proporcionar feedback sobre el rendimiento. Una de las grandes influencias del coaching individual fueron los libros de "juego interno" de Timothy Gallwey[14] (Gallwey[15]; Gallwey y Kriegel[16]), además de que tuvieron gran ascendiente en exponentes del coaching

14. Gallwey, W. T.: *The Inner Game of Tennis*. Random House, Nueva York, 1974; *Inner Tennis: Playing the Game*. Random House, Nueva York, 1976; *The Inner Game of Golf*. Random House, Nueva York, 1981; *Inner Game of Winning*. Listen USA, publicación audio, Riverside, CT, 1985.
15. Gallwey, W. T.: *op. cit.*
16. Gallwey, W. T. y Kriegel, R. J.: *Inner Skiing*. Random House, Nueva York, 1977.

ejecutivo como John Whitmore[17] y Myles Downey[18]. Mi colega Jonathan Zneimer, que es socio de Lane4, una organización que proporciona coaching a empresas y equipos deportivos, escribió:

> Durante los últimos 30 años se ha observado el crecimiento de un nicho de consultorías de psicólogos deportivos y atletas de elite que se han pasado a la consultoría empresarial. La Sporting Bodymind, creada en 1979 por dos psicólogos especializados en psicosíntesis, John Syer y Chris Connolly, quizá haya sido la primera en Europa en ser contratada por equipos deportivos profesionales como el Tottenham Hotspur mientras asesoraba a organizaciones de primer orden como el concesionario de automóviles Ford. Más recientemente, hay ejemplos de organizaciones lideradas por atletas de calidad internacional, como Lane4, fundada en 1995, cuyo director general, Adrian Moorhouse, atleta que obtuvo la medalla de oro en los Juegos Olímpicos, está asociado con un psicólogo deportivo, Graham Jones, y juntos empezaron por la creación de un "aprendizaje y lecciones de medios de alto rendimiento". Nombres conocidos como Coca-Cola, Nestlé y Orange se han beneficiado de esas lecciones, así como del modelo de inspiración y aspiración del rendimiento individual y colectivo presentado por medio de metáforas del rendimiento deportivo.
>
> Weinberg y McDermott[19] empezaron por investigar cuáles eran los aspectos clave que relacionaban el alto rendimiento en las organizaciones con el de los equipos deportivos. Después de entrevistar a 10 deportistas y otros tantos líderes empresariales sobre el liderazgo, la cohesión del grupo y la comunicación, descubrieron un grado de adaptación. Tanto los líderes de los ámbitos organizacionales como los deportivos concordaron en que un

17. Whitmore, J.: *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*. Nicholas Brealey, Londres, 2002. (Hay traducción al castellano: *Coaching: Método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós, Barcelona, 2011.)
18. Downey, M.: *Effective Coaching: Lessons From the Coach's Coach*. Thomson, Texere, Nueva York, 2003.
19. Weinberg, R. y McDermott, M.: "Análisis comparativo de organizaciones empresariales y deportivas: factores críticos para el éxito organizacional", *Journal of Applied Sports Psychology*, 2002, 14, pp. 282- 298.

© GRANICA

estilo interactivo de liderazgo es mejor, pero siempre que fuera posible se inclinaban por un modelo más democrático. Normalmente, la cohesión del equipo se lograba mediante la creación de una visión compartida, en opinión de los líderes de ambos sectores. Los gerentes aprenden de esos aspectos revisando la visión de la organización de forma democrática; es decir, dejando que el equipo perfeccione la visión.

Hay pruebas de que los deportistas, especialmente en los juegos por equipos, se ven obligados a tomar decisiones en un instante, como por ejemplo a quién pasar la pelota o qué jugada hacer. Los entrenadores pueden fomentar la creatividad presionando las decisiones, "del primero al último" todo lo posible, de tal forma que las personas de primera línea respondan rápidamente dentro del plan de juego. Un ejemplo clásico de lo que podría denominarse "fútbol total" –asociado con el brillante juego de la selección nacional holandesa de la década de 1970, y especialmente el club de fútbol Ajax– inventado por Rinus Michels, que entrenaba a ambos equipos, puede ser la metáfora de equipo ambicionado más apropiada para la organización completa. En ese ejemplo, el papel de los jugadores del equipo es intercambiable y fluido. El creador de la jugada es tan valorado como el que marca el gol y, por esa razón, la expectativa establecida por el concepto "total" es que todos y cada uno de los jugadores debe ser capaz de desempeñar todos los papeles más o menos con la misma calidad y efecto. La idea de "empresa total" resulta fascinante.

La dinámica de los equipos organizacionales y empresariales es similar a la de los equipos deportivos pues en ambos se muestra que las personas adecuadas deben ocupar los puestos apropiados en el momento oportuno. Imagine la muy poco fundada proposición de que en el fútbol el arquero intentase jugar de delantero centro y se espere que fuese un gran goleador, o que un defensa de un equipo de rugby se convirtiese en un veloz lateral. De la misma manera, no debe suponerse que un CEO sea capaz de "interpretar" el rol de un director de marketing. De hecho, el paralelismo se acentúa aún más cuando se comparan equipos deportivos interactivos con coactivos. Un equipo de rugby, fútbol o básquet se considera interactivo porque los roles de los jugadores son diversos, pero exigen un elevado nivel de interdependencia para optimizar su rendimiento colectivo. Igualmente, la naturaleza de un equipo de cricket, béisbol o

> golf exige que los miembros del equipo sean coactivos. En ese caso, las personas ejecutan con frecuencia la misma, o casi la misma, serie de destrezas, y la suma del rendimiento individual de los miembros del equipo es la que determina el éxito del equipo. Eso hace que resulte inconcebible que se pregunte a los equipos y líderes de esos equipos: "¿qué clase de equipo son?", "¿qué clase de equipo quieren ser?" o "¿qué clase de equipo servirá mejor a sus grupos de interés, clientes y al propio equipo?".[20]

Gran parte del creciente interés en coaching de equipo surge por haber alcanzado los límites de lo que puede conseguirse mediante el coaching individual y el desarrollo del liderazgo, que si bien ayudan a crear líderes individuales fuertes, los equipos directivos continúan siendo desalineados y de escaso funcionamiento. En nuestro trabajo en los diferentes sectores (Hawkins y Smith[21]), descubrimos cierta desilusión con respecto a la falta de liderazgo colectivo en los equipos directivos y un creciente deseo de desarrollo efectivo de ellos.

Esas tendencias han provocado un notable aumento de organizaciones que proporcionan coaching de equipo a los equipos directivos, las que han adoptado diferentes formas:

- Una combinación de coaching individual para cada uno de los miembros del equipo con algunas sesiones para el conjunto del equipo.
- Una serie de temas para los días de trabajo fuera de la oficina para el equipo directivo.
- El coach del equipo actúa como asesor de proceso en algunas o en todas las reuniones periódicas del equipo.
- Una combinación de todo lo antes mencionado.

---

20. Zneimer, 2010, comunicación personal
21. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

© GRANICA

Supuestos limitantes sobre el coaching de equipo

La confusión también tiene su origen en una serie de supuestos limitantes arraigados con respecto a los equipos y el coaching de equipo. En Hawkins y Smith[22], argumentamos que una de las razones por las que el coaching de equipo no había recibido la debida atención o no se había desarrollado tanto como el coaching individual, hasta ese momento, se debía a que existen supuestos que poco ayudan referidos a la forma de trabajar con los equipos. La Tabla 4.1 representa una provocación para los colegas en lo que se refiere a las formas de pensar restrictivas, que hemos observado tanto en los miembros de equipos como en muchos coaches de equipo, las cuales creímos que necesitaban de una respuesta efectiva por parte de los profesionales para desarrollarse y madurar.

TABLA 4.1

Mentalidad limitante	**Respuesta**
El coaching de equipo solo es necesario cuando se empieza a formar el equipo	Los mejores equipos se comprometen a un aprendizaje y desarrollo de por vida
El coaching de equipo solo es necesario cuando las cosas se ponen difíciles	Si la primera vez que tratas de resolver los problemas de relación es en el juicio de divorcio, significa que ya es demasiado tarde
El rendimiento de equipo es la suma del rendimiento de los miembros	Un equipo puede rendir más o menos que la suma de sus partes. Es importante centrarse en el valor añadido del equipo
El coaching de equipo sirve para que los miembros se relacionen mejor entre sí	El coaching de equipo también trata sobre la forma en que el equipo se relaciona con todos los grupos de interés y se dirige a la misión más amplia de la organización

22. Hawkins, P. y Smith, N.: *op. cit.*

Mentalidad limitante	Respuesta
El coaching de equipo sirve para que este tenga mejores reuniones	El rendimiento del equipo tiene lugar cuando el equipo, o sus subpartes, se comprometen con la tarea colectiva y con los grupos de interés del equipo. Las reuniones del equipo son el campo de entrenamiento, no el partido
El coaching de equipo solo se da fuera del trabajo, en jornadas de trabajo fuera de la oficina	El coaching de equipo puede recurrir a las jornadas de trabajo fuera de la oficina, pero el desarrollo básico tiene lugar cuando se trabaja en conjunto y con los grupos de interés
El coaching de equipo sirve para que los miembros del equipo confíen entre sí	La confianza absoluta entre los seres humanos es una meta imposible, especialmente en los equipos de trabajo. Una meta más útil es que los miembros del equipo confíen lo suficiente como para que revelen su desconfianza
El coaching de equipo tiene éxito si ayuda a crear un equipo sin conflictos	Demasiados conflictos o muy pocos no son de utilidad en un equipo. Los grandes equipos pueden trabajar de forma creativa motivados por las necesidades contrapuestas en su sistema más amplio
Solo se puede proporcionar coaching a los equipos que trabajan juntos en la misma tarea	Un equipo se define por una serie de miembros que tienen un proyecto compartido pero que ellos no pueden realizar sin una conexión mutua

Esos supuestos limitantes han prosperado debido al relativo vacío provocado por la ausencia de un buen desarrollo teórico del coaching del equipo directivo que existía antes de 2010 y ante la falta de reconocimiento de que se trataba de una formación diferente de la de los coaches individuales, profesionales o deportivos. Hasta la fecha, las personas que ejercen como coaches de equipo se han formado en uno o más sectores y han descubierto la forma

© GRANICA

de combinar los enfoques. Eso ha suscitado cierta confusión en lo que los clientes y proveedores consideran coaching de equipo, así como una amplia disparidad en lo que se practica.

Definición de coaching de equipo

Es de suma importancia que, a medida que crece el coaching de equipo, aclaremos la terminología utilizada y ayudemos a los clientes a que tengan dudas sobre lo que necesitan y sobre lo que se dispone. En el Capítulo 9 se hablará de los clientes y usuarios de coaches de equipo y de cuándo debe utilizarse un coach externo y cuándo hacer coaching desde dentro del equipo, así como de la forma de encontrar, seleccionar y trabajar con coaches de equipo. En esta sección, se establecerán las diferencias entre cierta cantidad de ofertas diferentes, cada una de las cuales desempeña su papel como parte del coaching de equipo. Son las siguientes:

1. Coaching de grupo de los miembros del equipo.
2. Desarrollo del equipo.
3. Formación del equipo.
4. Facilitación del equipo.
5. Proceso de consultoría.
6. Coaching de equipo.
7. Coaching del equipo directivo.
8. Coaching transformacional del equipo directivo.
9. Coaching sistémico del equipo.

1. Coaching de grupo de los miembros del equipo y series de aprendizaje por acción

Ha habido una enorme confusión, tanto en la bibliografía como en la práctica, entre el coaching de equipo y el coaching de grupo. El coaching de grupo es el que se brinda a los miem-

bros dentro de un contexto de grupo, en el que los miembros se van turnando para ser el cliente central, mientras que los restantes pasan a formar parte del recurso de coaching de aquella persona. Las series de aprendizaje por acción son similares al coaching de grupo con los miembros de él, normalmente entre cuatro y siete personas que, por turnos, presentan los desafíos actuales a los que se enfrentan con el fin de recibir coaching por parte de los otros miembros y, si está presente, del facilitador del grupo. El coaching de grupo con frecuencia hace hincapié en las personas, mientras que las series de aprendizaje por acción se enfocan más en el desafío que se les ha presentado; aunque no siempre sea así, ya que en ambos ejemplos el objetivo está en dar apoyo a las personas para que den lo mejor de sí cuando tengan que enfrentarse a los desafíos en el trabajo.

El coaching de grupo también puede realizarse en el contexto de equipo, donde las personas que reciben el coaching son todos sus miembros. Kets de Vries[23] proporciona un excelente ejemplo de cómo utilizar el coaching de grupo con un equipo directivo intacto. De eso se hablará más detenidamente en el Capítulo 12. Aunque el coaching de grupo en un contexto de equipo puede ser un preludio útil o un componente del coaching de equipo, es completamente distinto del coaching de equipo, ya que en este el cliente principal es todo el equipo, no los miembros de él.

2. Desarrollo de equipo

El desarrollo de equipo es todo proceso llevado a cabo por un equipo, con asistencia externa o sin esta, con el fin de desarrollar sus capacidades y sus aptitudes para realizar un trabajo conjunto. Se han realizado muchos estudios y modelos sobre cómo los equipos pueden madurar con el tiempo si trabajan juntos. La mayoría de las teorías, y nuestra propia experiencia, indican que con

23. Kets de Vries, M. F. R.: *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations.* Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2006 (Capítulo 11).

© GRANICA

frecuencia los equipos progresan a través de una serie de etapas definidas que no deben considerarse predeterminadas o inevitables. La mayoría de las veces, los grupos comienzan por tratar sus propios límites, sus miembros, y las reglas del grupo y sus expectativas. Es lo que Schutz[24] denomina "inclusión", mientras que Tuckman[25] lo identifica como "las fases de formación y establecimiento de normas". Eso suele tratarse normalmente en la etapa de contratación del desarrollo de equipo, cuando se necesita decidir y dejar bien claros los problemas de confidencialidad, el compromiso con el proceso de desarrollo de equipo, cómo se llevará a cabo el proceso, en qué se centrará y qué será excluido.

Inmediatamente después de ese período de depuración de la estructura básica de los procesos formales del equipo, el equipo pasará a una fase de ajuste de los miembros entre sí, esto es de la nueva forma de trabajar colectivamente con normas implícitas y reglas no escritas. Ese es el período de "establecimiento de normas" que suele ir seguido de un ciclo de comprobación del poder y la autoridad dentro del equipo. Esto puede adoptar la forma de rivalidad: "¿quién realiza el mejor trabajo?", "¿quién se preocupa más de los resultados?", "¿quién tiene los principales desafíos?", "¿quién realiza los comentarios más perspicaces y agudos?". También puede presentarse como una forma de poner a prueba la autoridad del líder desafiando su enfoque. A eso Bion[26] lo denomina la fase de "ataque/fuga"; Schutz, "autoridad", y Tuckman, "asalto".

Solamente cuando esas fases se han gestionado con éxito, el equipo puede dedicarse a su trabajo más productivo, en un clima de respeto mutuo y sin dependencia o rivalidad en sus relaciones con el líder del equipo. Sin embargo, las fases preliminares de formalización, normalización y asalto volverán a surgir cuando ingresen en el equipo nuevas personas o comience una nueva etapa del equipo.

---

24. Schutz, W. C.: *Elements of Encounter.* Joy Press, Big Sur, CA, 1973.
25. Tuckman, B.: "Secuencia de desarrollo en pequeños grupos", *Psychological Bulletin,* 1965, 63 (6), pp. 384-399.
26. Bion, W. R.: *Experiences in Groups.* Tavistock, Londres, 1961.

El desarrollo de equipo puede adoptar muchas formas, desde ejercicios externos de vinculación, actividades conjuntas divertidas para fomentar el vínculo, el análisis del equipo de su propia conducta, el de los procesos laborales o jornadas de trabajo fuera de la oficina. Sin embargo, la investigación ha demostrado que los hechos destinados a estrechar lazos en el equipo y a las actividades de equipo no tienen gran impacto en su rendimiento (Katzenbach y Smith[27] ; Wageman y otros[28]).

3. Formación de equipo

La formación de equipo, que es cualquier proceso utilizado para ayudar al equipo en las primeras fases de su desarrollo, puede considerarse como una subcategoría del desarrollo de equipo, centrada en lo que Tuckman denominó etapas de "formación" y "normativas". La mayoría de las actividades incluidas en esa denominación se centran en la vinculación del equipo, así como en la mejor forma de relacionarse entre los miembros. Algunas sesiones de formación de equipo pueden utilizar desafíos externos al equipo, actividades sociales u otros ejercicios experimentales de compromiso. En el Capítulo 6 se verá, con el respaldo de las investigaciones realizadas por Wageman y otros[29], Hackman y Wageman[30] y Gersick[31], que esa primera etapa de compromiso se logra mejor si se centra en la misión, los objetivos y las expectativas con respecto al rendimiento del equipo.

---

27. Katzenbach, J. y Smith, D.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993b.
28. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008.
29. Wageman *et al., op. cit.*
30. Hackman, J. R. y Wageman, R.: "Teoría del coaching de equipo", *Academy of Management Review*, 2005, 30 (2), pp. 269-287.
31. Gersick, C. J. G.: "Tiempo y transición en los equipos de trabajo: hacia un nuevo modelo de desarrollo de grupo", *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp. 9-41.

© GRANICA

4. Facilitación de equipo

La facilitación de equipo ocurre cuando a una persona determinada (o personas) se le pide que gestione el proceso para que los miembros puedan centrarse en el trabajo. Hay una amplia gama de áreas que pueden pedírsele a un facilitador de equipo. Entre ellas, cabe destacar:

- Resolver un conflicto o una dificultad en particular.
- Realizar un análisis del equipo con respecto a sus formas de operar y de relacionarse.
- Posibilitar una estrategia o proceso de planificación.
- Dirigir una jornada de trabajo fuera de la oficina.

Claro que para una facilitación de equipo pueden haber muchos otros posibles pedidos, pero por lo general casi todos invitan al facilitador a que se centre en hacer posible el proceso y no involucrarse en su contenido ni en su rendimiento.

5. Proceso de equipo

El proceso de consultoría de equipo es una forma de facilitación de equipo en la que el asesor se sienta junto al equipo en las reuniones y sesiones de planificación con el fin de proporcionar reflexión y análisis sobre "cómo" se está realizando el trabajo.

Esa forma de proporcionar coaching de equipo la inventó Ed Schein[32] en su clásico libro sobre el proceso de consultoría, pero fue desarrollada más ampliamente por Peter Block[33] en su también excelente libro sobre "consultoría intachable". Ambas obras son lecturas fundamentales para todos los coaches de equi-

32. Schein, E. H.: *Process Consultation: Its Role in Organizational Development.* Wesley, Londres, 1969; segunda edición, 1988.
33. Block, P.: *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used.* John Wiley, Nueva York, 1981; segunda edición, 2000; *Consultoría sin fisuras*, Granica, 1984, 2009.

po, y los dos ponen énfasis en la forma de ayudar para que los equipos reflexionen sobre su manera de funcionar y relacionarse, mientras que normalmente los equipos están más absortos en el "qué" del trabajo y en la agenda actual. Schein[34] define el proceso de consultoría como: "una serie de actividades realizadas por el consultor que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar según los hechos del proceso que ocurren en el entorno del cliente".

Él hace una distinción entre el proceso de consultoría y otras formas de consultoría y ayuda a las relaciones, como ser "la adquisición de información o el modelo de pericia", o la "relación doctor-paciente" de forma muy similar a como lo hacen escritores posteriores. El proceso de consultoría va de la mano del cliente, con un espíritu de sociedad, facilitación y coinvestigación. Schein[35] afirma que dicho proceso de consultoría es más efectivo cuando:

1. El cliente se siente dolido, pero desconoce la fuente de ese dolor o qué hacer al respecto.
2. El cliente desconoce con qué tipo de ayuda puede contar ni qué consultor le puede proporcionar la ayuda que necesita.
3. La naturaleza del problema es de tal índole que el cliente no solo necesita ayuda para saber qué va mal, sino que se beneficiará de la participación en el proceso de diagnóstico.
4. El cliente tiene una "intención constructiva", está motivado por los objetivos y valores que el consultor acepta, y cuenta con cierta capacidad para establecer una relación de ayuda.
5. En última instancia, el cliente es el único que conoce qué forma de intervención servirá para esa situación.
6. El cliente es capaz de saber cómo diagnosticar y resolver sus propios problemas organizacionales.

34. Schein, E. H.: *op. cit.,* p. 34.
35. Schein, E. H.: *op. cit.,* pp. 32-33.

© GRANICA

En la actualidad, en el coaching de equipo hacemos los problemas menos complejos, al igual que el diagnóstico y la forma de expresar la solución, y se busca un enfoque equilibrado del problema, construido sobre el reconocimiento de lo que ya está funcionando bien. Sin embargo, continúa siendo apropiado establecer un proceso de consultoría que trabaje junto al cliente para ayudarlo a que incremente de forma gradual su propia capacidad para formarse a sí mismo.

El proceso de consultoría también puede incluir una variedad de feedback y procedimientos de investigación antes, durante y al final de las reuniones, así como algunas intervenciones que le permitan al equipo reflexionar sobre el proceso a medida que se va desarrollando.

6. Coaching de equipo

Este término es cada vez más utilizado por los coaches que entran en el área del trabajo en equipo, así como por los asesores que quieren vincularse al crecimiento de la industria del coaching. También se ha usado de forma muy vaga para indicar cualquier cosa que se refiera al coaching del líder de equipo sobre cómo liderar su equipo, al coaching para una serie de personas desde dentro de él, a la formación de equipos, a la facilitación de equipos, a equipos de proceso de consultoría, a eventos fuera del trabajo o a talleres de trabajo.

En los últimos años, algunos escritores importantes han intentado arrojar luz sobre el tema y han propuesto algunas definiciones de coaching de equipo. En 2005, Hackman y Wageman propusieron que el coaching de equipo fuese "una interacción directa con un equipo que pretende ayudar a los miembros a hacer un uso coordinado y apropiado de los recursos colectivos a la hora de desempeñar el trabajo del equipo" (página 269). Eso indicaba claramente que se trataba de una labor con todo el equipo, no solo con sus miembros, y

destacaba la necesidad de centrarse en el trabajo y en el mejor uso posible de los recursos.

Hackman y Wageman[36] también definieron las funciones del coaching de equipo de forma tal que combinara el rendimiento y el proceso. Escribieron que el coaching de equipo abarcaba: "intervenciones que dificulten las pérdidas y fomenten las ganancias en el proceso en cada uno de los tres procesos de rendimiento: el esfuerzo que las personas ponen (motivación), las estrategias del rendimiento (consultoría) y el nivel de conocimiento y destreza (educación)". Eso es similar a las funciones de supervisión descritas por Hawkins y Smith[37], en las que se dice que la supervisión tenía funciones cualitativas (mejora del rendimiento), de desarrollo (educacionales) y de recursos (motivación y automantenimiento).

David Clutterbuck[38] definió el coaching de equipo como: "Ayudar a mejorar el rendimiento del equipo, y los procesos mediante los cuales se lo logra a través de la reflexión y el diálogo". Muestra de forma muy práctica cómo el coaching de equipo necesita combinar un enfoque de rendimiento y de proceso, y en su libro profundiza muy provechosamente sobre el constante aprendizaje del equipo (*op cit.*: 123-98). Me atrevería a afirmar que no ha llegado lo bastante lejos en dos aspectos: primero, hace hincapié en la etapa de reflexión del ciclo de aprendizaje, mientras que afirmaría que el coaching de equipo necesita ayudar a que este realice el ciclo completo de aprendizaje de la reflexión, nuevo pensamiento, planificación, acción y, de nuevo, reflexión. El coach de equipo no solo debe ayudar a que el equipo reflexione sobre su pasado más reciente, sino que debe permitir que él cree nuevas formas de pensamiento, incluido el

36. Hackman, J. R. y Wageman, R.: "Teoría del coaching de equipo", *Academy of Management Review*, 2005, 30 (2), pp. 269-287.
37. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.
38. Clutterbuck, D.: *Coaching the Team at Work.* Nicholas Brealey, London, 2007: 77.

© GRANICA

cambio de los marcos de referencia que utiliza para darle sentido a su experiencia colectiva. Luego, el coach de equipo necesita ayudar a que el equipo cree una estrategia y planifique nuevas maneras de comprometrse con los desafíos colectivos y ensayar nuevas formas de ser, de tal forma que pueda regresar a la tarea con nuevos compromisos individuales y colectivos incorporados.

Segundo, la definición de Clutterbuck no incluye que el equipo participe del contexto sistémico ni de la forma en que este se relaciona con los múltiples grupos de interés. Al igual que muchos planteamientos del coaching de equipo, suele dirigirse de dentro hacia fuera; es decir, que el equipo se relacione tan bien que pueda realizar mejor sus tareas, mientras que considero que el coach de equipo también necesita ayudar a que este se enfoque de fuera hacia dentro, tema que retomaremos posteriormente en este libro.

En nuestro libro *Coaching, Mentoring and Organizacional Consultancy: Supervision and Development* (Hawkins y Smith, *op. cit.*), definimos las metas del coaching de equipo como: "Hacer que un equipo rinda más que la suma de sus partes al aclarar su misión y mejorar sus relaciones internas y externas. Se diferencia, por lo tanto, del coaching de los líderes de equipo por la forma de liderar los equipos, o del coaching individual por estar en un ámbito de grupo". Si bien esto también combina el objetivo y el trabajo de equipo con la forma de su funcionamiento y su manera de recalcar la importancia de considerar tanto las relaciones internas como las externas, no creo que profundice demasiado. Nosotros también propusimos un proceso continuo de coaching que partiese de las destrezas –rendimiento y desarrollo– hasta el coaching transformacional. Desde entonces, hemos hecho un desarrollo más amplio de la noción del coaching transformacional (Hawkins y Smith[39]). De la misma manera, propuse un proceso continuo del coaching de equipo, ver Figura 4.1. Con el coaching de equipo, recomendaría dicho proceso: una facilitación de equipo donde el

39. Hawkins, P y Smith, N.: *Coaching transformacional*, en E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, Londres, 2010.

coach de equipo solo es responsable del proceso y no de la mejora del rendimiento; un coaching de rendimiento de equipo en el cual el coach se centra tanto en el proceso del equipo como en su rendimiento; coaching del equipo directivo, y un coaching transformacional del equipo directivo.

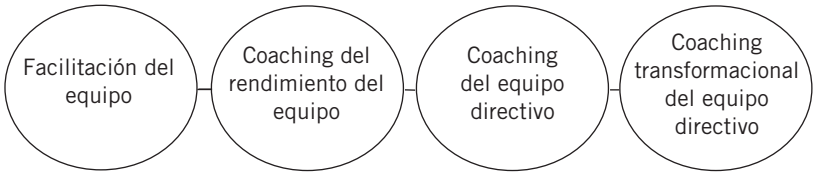


FIGURA 4.1. Proceso continuo del coaching de equipo

7. Coaching del equipo directivo

El coaching del equipo directivo es un coaching de equipo para cualquier equipo, no solo para el directivo, en el cual el enfoque estriba en cómo el equipo proporciona liderazgo colectivo a aquellos que le informan, y también en cómo el equipo influencia a sus grupos de interés clave.

Aunque en el Capítulo 2 nos centramos principalmente en el equipo directivo de más alto cargo de la organización, el liderazgo necesita establecerse en todos los niveles. Un equipo se convierte en equipo directivo cuando no solo se centra en su trabajo más inmediato, sino también en cómo este se conecta con sus múltiples grupos de interés para juntos mejorar el rendimiento de co-creación, tanto de la producción como de sus resultados, así como de sus grupos de interés.

8. Coaching transformacional del equipo directivo

El coaching transformacional del equipo directivo es aquel en que cualquier equipo asume el liderazgo en cualquier nivel, y se centra

© GRANICA

no solo en cómo quiere dirigir la empresa, sino también en cómo la transformará. Los equipos directivos, en cualquier nivel de la organización, tienen que centrarse cada vez más en dirigir de forma efectiva la empresa (rendimiento), así como en transformar la naturaleza de ella. Un CEO asimiló esa situación como el tener que navegar con un barco por un mar embravecido mientras, al mismo tiempo, se está reconstruyendo la nave. Por eso, el coach necesita de una atención bifocal, estar centrado en dos partes: poder instruir al equipo en su rendimiento actual y en cómo conducir la transformación. En el Capítulo 6 encontrará ejemplos de coaching bifocal.

9. Coaching sistémico de equipo

En este libro mostraré cómo los enfoque más tradicionales del coaching de equipo no profundizan lo suficiente y han conducido a gran parte de coaching de equipo a centrarse excesivamente en sus aspectos internos, y demasiado poco en el rendimiento externo o tratados en conjunto, comprometiéndose con los principales grupos de interés con lo que establece una diferencia. En estos se incluye no solo a los empleados de la organización, sino también a los clientes, las organizaciones asociadas o proveedores, los inversores o contribuyentes, los supervisores, la comunidad y el medio en donde opera la organización. Son esos aspectos colectivos y sistémicos del equipo y su contexto los que pueden resaltar o minar su rendimiento. Además, el equipo necesita centrarse más allá de sus grupos de interés inmediatos; es decir, en los grupos de interés de sus grupos de interés, en los empleados de sus empleados, en los clientes de sus clientes, en los proveedores de sus proveedores, en los inversores de sus inversores, etc., para que los grandes líderes creen y propicien el liderazgo de otros, y los grandes equipos directivos permitan el liderazgo en todos los sistemas de sus grupos de interés.

Gradualmente he refinado un enfoque mucho más amplio del coaching de equipo mediante un proceso que ha incluido:

- Investigación de las mejores prácticas actuales entre los coaches de equipo en diferentes países.
- Investigación de lo hecho en cuanto al perfeccionamiento gradual de los planteamientos del trabajo de equipo de acuerdo con lo que ha funcionado y lo que no con los clientes y su feedback.
- Muchos diálogos útiles con los colegas en Bath Consultancy Group y los talleres de trabajo que he liderado sobre coaching de equipo.

A ese enfoque lo he denominado "coaching sistémico de equipo" porque es sistémico en dos sentidos. Primero, el enfoque reside principalmente en el equipo como colectivo, su propósito, rendimiento y proceso, y solo en segundo lugar en el desarrollo personal e interpersonal de él. Segundo, el enfoque reside en el equipo en su contexto sistémico, trabajando con él cuando se relaciona y compromete con todos sus grupos de interés. He definido el proceso de la siguiente manera:

> El coaching sistémico de equipo es un proceso mediante el cual un coach de equipo trabaja con todo un equipo, tanto cuando sus miembros están juntos como cuando están separados, con el fin de ayudarle a mejorar su rendimiento colectivo y su forma de trabajar juntos, y también a cómo desarrollar su liderazgo colectivo para conectar de forma más efectiva con los grupos de interés clave para transformar en conjunto toda la empresa.

Si estudiamos cada aspecto de esta definición, podremos ver cómo combina una serie de elementos por separado:

- *Con un equipo completo:* el coaching de equipo es diferente del coaching de una serie de miembros del equipo o del coaching al líder del equipo con respecto a su forma de liderar.
- *Tanto cuando están juntos como cuando están separados:* algunos equipos piensan y actúan como si fuesen un equipo solo cuando están juntos, pero el equipo funciona entre las reuniones, cuando sus miembros están realizando

© GRANICA

actividades en nombre de él. A veces utilizo la analogía de que una reunión de equipo es como un equipo de fútbol en el campo de entrenamiento, mientras que el partido es cuando sus miembros están fuera representando al equipo en las diversas partes de la empresa.

- *Con el fin de ayudar a mejorar el rendimiento colectivo y la forma de trabajar en conjunto:* como Clutterbuck[40], Hackman y Wageman[41], y Hawkins y Smith señalaron, el coaching de equipo no solo existe para ayudar a crear un proceso de mejora, sino también para impactar sobre el rendimiento colectivo del equipo.
- *Desarrollar el liderazgo colectivo:* a menudo trabajo con directivos que creen que solo son miembros del equipo directivo cuando asisten a una reunión de la junta directiva. Los equipos directivos de alto rendimiento, como se ha visto en el capítulo anterior, utilizan el tiempo que comparten como equipo para desarrollar su capacidad colectiva para pasar el resto de la semana liderando todos los aspectos de la empresa de una forma congruente y conjunta que proporcione una integración operativa y un cambio transformacional en el mismo sentido de la visión, misión, estrategia y valores principales de la organización.
- *Para conectar de forma más efectiva con todos los grupos de interés clave*: el liderazgo colectivo no consiste solo en dirigir y transformar la empresa internamente, sino también en encontrar la manera en que el liderazgo de equipo se conecta con los grupos de interés de forma congruente, alineada y transformacional. Esos grupos de interés incluyen clientes, proveedores, organizaciones asociadas, empleados, inversores, supervisores, juntas y las comunidades donde opera la organización.
- *Para transformar en conjunto toda la empresa*: tal como se ha visto en el Capítulo 1, no es suficiente responder solo al

40. Clutterbuck, D.: *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey, Londres, 2007.
41. Hackman, J. R. y Wageman, R.: "Teoría del coaching de equipo", *Academy of Management Review*, 2005, 30 (2), pp. 269-287.

cambiante contexto o liderar aquello de lo que el equipo es totalmente responsable. El equipo necesita asumir la responsabilidad más allá de su lugar de control y hacer uso de su influencia para desarrollar toda la empresa y ampliar el contexto sistémico en el que opera. Eso se lleva a cabo centrándose en la forma en que van a permitir el liderazgo a los demás (plantilla, clientes, proveedores, inversores, etc.).

El amplio continuo del coaching de equipo

Podemos decir, por tanto, que hay una amplia gama de actividades de coaching de equipo que pueden ser útiles para los equipos de acuerdo con sus necesidades del momento. Cuanto más se desplaza en el tiempo, más incluyente se hace la oferta de los últimos tipos de coaching que incorporan aspectos del anterior; por ejemplo, el coaching de equipo también puede abarcar la formación de equipo y los aspectos de facilitación; el coaching sistémico de equipo abarca el coaching del equipo directivo y el coaching transformacional de dicho equipo. Por eso, existe una analogía con ese tipo de muñecas rusas en que la de mayor tamaño contiene en su interior a las más pequeñas.

Sin embargo, es esencial tener claro la naturaleza y la forma de cada una de esas ofertas para que puedan estar definidas las expectativas y la contratación entre el equipo y el coach. De la misma manera, como ilustrarán los últimos capítulos, el equipo no siempre sabe exactamente qué es lo que más necesita, ni conoce todas las formas de coaching de equipo que no haya experimentado antes y que podrían ayudarle (ver Capítulo 5).

Quién ejerce el coaching de equipo

El coaching individual cada vez más se imparte en las grandes empresas mediante una combinación de:

© GRANICA

- Gerentes de línea que forman a su plantilla con alguna instrucción formal de coaching o sin ella.
- Coaches internos que han recibido algún tipo de formación más extensa en coaching, que a menudo reciben supervisión y que imparten unas cuantas horas a la semana de forma individual para formar a las personas de otros departamentos y funciones.
- Coaches externos contratados para proporcionar coaching específico a los altos ejecutivos o personal de alto potencial.

FIGURA 4.2

El mismo modelo también se está desarrollando más lentamente en el coaching de equipo. Cada vez más, los directores ejecutivos y otros líderes de altos cargos reconocen que el coaching del equipo directivo es un elemento esencial de sus funciones (Wageman[42]; Wageman y otros[43]) y, con frecuencia, utilizan el coach individual para supervisar al coaching de sus equipos. La formación y el coaching de un equipo también se están convirtiendo en una parte más común de los programas de desarrollo de los equipos directivos, así como en un tema clave en el juego de aprendizaje por acciones del director superior.

Algunas organizaciones han creado un grupo calificado de asesores de recursos humanos o aprendizaje y desarrollo interno que han recibido formación en coaching de equipo, y que

42. Wageman, R.: "Cómo los líderes fomentan la efectividad de la autogestión del equipo", *Organization Science*, septiembre-octubre, 2001, 12 (5), pp. 559-577.
43. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008.

pueden trabajar con todos los equipos de la organización (Hawkins[44]). Esas organizaciones con frecuencia contratan a un coach externo para que imparta coaching a su equipo de más alto nivel, mientras que otras organizaciones pueden llegar a usar una gama de proveedores externos que le brinden muchos tipos diferentes de coaching de equipo. Mi deseo es que este libro ayude a los equipos, líderes, coaches y aquellos que adquieren coaching de equipo para que sus organizaciones tengan más claro qué necesitan, qué ofrecen y qué hacen.

Conclusión

En este capítulo hemos estudiado:

- El historial de antecedentes que han contribuido al coaching de equipo.
- Las actuales y diferentes formas de actividades de desarrollo de equipo, incluido el coaching de equipo y sus diferentes definiciones.
- Las variedades del coaching de equipo.
- El coaching sistémico de equipo y cómo definirlo.

En el siguiente capítulo estudiaremos las etapas básicas de un proceso de coaching de equipo y la relación entre el equipo y su coach, antes de volver a la naturaleza del coaching sistémico de equipo y la forma de impartir las cinco disciplinas en el Capítulo 6.

44. Hawkins, P.: *Coaching Strategy: Creating a Coaching Culture.* McGraw-Hill/Open University Press, Maidenhead, 2011.

© GRANICA

CAPÍTULO 5

EL PROCESO DEL COACHING DE EQUIPO

El equipo de altos ejecutivos, al igual que otros equipos, necesita de una ayuda experta para aprender cómo trabajar mejor en conjunto con el paso del tiempo. Impartir coaching a esos equipos suele ser más dificultoso que hacerlo a los equipos de primera línea. Las personas de pura raza, pletóricos de vida y mentalidad independiente, suelen estar convencidos de que su forma de actuar es la apropiada y no suelen admitir las correcciones, ni siquiera de la persona que los lidera.[1]

Somos coaches precisamente porque reconocemos que el cambio se respalda mejor mediante una relación duradera.[2]

1. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008: 159.
2. Thornton, C.: *Group and Team Coaching*. Routledge, Hove, 2010: 123.

© GRANICA

Introducción

En su investigación de 120 equipos directivos, Wageman y otros[3] descubrieron que "muy pocos equipos eran capaces de describir sus éxitos y fracasos y aprender de ellos sin la intervención de un líder u otro coach de equipo" (pág. 161), y que los equipos directivos de alto rendimiento recibían mucho más coaching de su líder y compañeros que los equipos mediocres o malos. Sin embargo, como indica la cita antes mencionada, el proceso del coaching a un equipo, ya sea como líder o como coach externo, está repleto de desafíos y peligros.

En este capítulo, mostraré cómo el coach de equipo antes que nada debe aclarar cuál es su papel y las etapas del relacionamiento entre él y el equipo que va a recibir el coaching. Dichas etapas se tratan mediante el estudio del modelo CID-CLEAR del proceso del coaching de equipo. Se aplican tanto si los coaches son externos a la organización como si fueron formados dentro de ella, o si es el líder o un miembro del equipo quien asume el rol de coach. Para facilitar la tarea, primero se describe el modelo presumiendo que se trata de un coach externo al equipo, y luego como si fuera un coach interno del equipo para poder establecer las diferencias entre ellos. En el siguiente capítulo, ampliaré ese enfoque examinando distintas actividades de coach de equipo cuando se trabaja con las cinco disciplinas de la actividad del equipo presentadas en el Capítulo 3, y mostraré cómo el coach sistémico de equipo amplía el aprendizaje y el compromiso del equipo.

El rol del coach de equipo

El objetivo del coach de equipo es posibilitar que este equipo mejore su rendimiento, funcionamiento, bienestar, compromiso y desarrollo (ver Capítulo 4). El coach de equipo realiza esa labor

3. Wageman, R. *et al.: op. cit.*

trabajando conjuntamente con el equipo, tanto en las reuniones como en los talleres fuera del trabajo, así como en las relaciones del equipo con sus principales grupos de interés. El coach puede utilizar, con el equipo, una amplia variedad de:

- Instrumentos de diagnosis.
- Observaciones y feedback.
- Procesos de intervención.
- Intervenciones de facilitación que le permitan al equipo investigar ciertas áreas y buscar nuevas formas de operar y comprometerse.
- Cuestiones incisivas.
- Desafíos sobre el rendimiento.
- Aportes educativos.
- Conducta como modelo a seguir.
- Mecanismos de análisis.

Sin embargo, es muy importante saber que su rol no es:

- Asumir el liderazgo del equipo.
- Enseñar al equipo cómo hacer negocios.
- Formar parte del equipo.
- Tomar partido en los conflictos internos.
- Apreciar lo propio.

El proceso de relación CID-CLEAR

El modelo CLEAR[4] se desarrolló por primera vez como modelo de supervisión en 1978, luego como modelo individual de coaching en los años 1980, pero se aplicó al coaching de equipo mucho después (Hawkins y Smith[5]). En él se resumen las cinco fases CLEAR de evolución de cualquier coaching:

4. Por sus siglas en inglés (*Contracting, Listening, Exploring, Action, Review*, que en castellano es: Acordar, Escuchar, Investigar, Actuar y Revisar).
5. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

© GRANICA

Acordar
Escuchar
Investigar
Actuar
Revisar

Durante los años que mis colegas y yo hemos desarrollado coaching de equipo, nos hemos dado cuenta de que es necesaria una etapa introductoria en el coaching de equipo que conlleva:

- Consultas exploratorias preliminares, a menudo con quien cuida y es líder del equipo, y posiblemente también su patrocinador.
- Cierta forma de indagación sobre el funcionamiento actual del equipo, sus aspiraciones y sus necesidades de coaching.
- Algún tipo de diagnóstico elaborado junto con el equipo sobre el estado actual, los objetivos de desarrollo y el posible recorrido de coaching.

Eso condujo al desarrollo del modelo CID-CLEAR.

Acordar 1
Investigar
Diagnosticar
Acordar 2
Escuchar
Explorar
Actuar
Revisar

Como en el coaching individual, ese flujo nunca es lineal, ya que se retrocede a la contratación antes y después de las fases de escucha, para volver nuevamente durante ciclos repetidos de

investigación y acción. Con frecuencia, la etapa de revisión es también el momento en que puede ocurrir la recontratación.

Acordar 1: debates preliminares

Los coaches de equipo suelen ser solicitados por el líder del equipo, el protector, el patrocinador u otras personas que tengan una competencia específica para apoyar el desarrollo del equipo. El trabajo comienza a partir de esas conversaciones preliminares, pero es importante no confundir esos primeros contactos con los miembros con el proceso completo de acordar con todo el equipo. Entre las cuestiones útiles de esta etapa cabe destacar:

- ¿Por qué desea ahora ayuda para desarrollar el equipo? Cuénteme algo que lo haya llevado a tomar esa decisión.
- ¿Por qué yo o nosotros? ¿Con quién más ha hablado?
- ¿De quién fue la idea? ¿Está todo el mundo de acuerdo con ella?
- ¿Ha recibido ayuda antes para desarrollar el equipo? ¿Qué sirvió y qué pudo haberse hecho mejor?
- ¿Qué entiende por coaching de equipo?
- ¿De qué no puede hablarse en este equipo?
- ¿Cómo sabrá que este trabajo de desarrollo ha tenido éxito para el equipo, los miembros y los grupos de interés?

Investigar

La etapa de investigación puede adoptar muchas formas, pero en esencia trata de recopilar información e impresiones relevantes sobre el equipo, su rendimiento, funcionamiento y dinámica; sobre sus miembros, sus relaciones, las relaciones entre él como colectivo, sus mandantes y los grupos de interés. El coach de equipo puede desempeñar una o más de las siguientes funciones:

© GRANICA

- Tener reuniones semiestructuradas individuales con cada uno de los miembros del equipo.
- Enviar un cuestionario a cada persona para conocer sus percepciones con respecto al equipo y sobre qué se necesita.
- Enviar un instrumento de feedback de 360 grados a los principales grupos de interés con los que se relaciona el equipo.
- Tener conversaciones complementarias con algunos de los principales grupos de interés; a menudo, cuando se trabaja con un equipo de altos ejecutivos, también se entrevista al presidente de la junta directiva y se recopila feedback del nivel de management informado por el equipo directivo superior.

Las entrevistas semiestructuradas deben ser cuidadosamente equilibradas porque tienen diversas funciones:

- Establecer una relación y una alianza laboral con cada miembro del equipo, de tal forma que sientan que han sido escuchados, que se ha entendido su realidad y que han creado suficiente confianza en la persona como coach de equipo.
- Recopilar información de calidad que sea similar, lo que que se hagan las mismas preguntas específicas a todas las personas entrevistadas.
- Hacer preguntas que provoquen la actividad del hemisferio derecho, así como conocer las respuestas analíticas del hemisferio izquierdo.
- Estar abierto a problemas e información emergente que no se esperaba.
- Hacer que la persona entrevistada tenga una mejor comprensión de por qué has sido invitado y cómo trabajas.

Al principio de cada entrevista, es importante recalcar el propósito y los límites de ella, así como que acepte el valor que tendrá para ambas partes. Por lo general, dejo bien claro que no brindaré

retroalimentación con ninguna información atribuible a cualquier persona, sino que compartiré con todo el equipo temas, modelos y problemas colectivos que emergen de más de una fuente. Como en todas las relaciones de coaching, las etapas CLEAR se aplican a esas primeras entrevistas. Después de haberse establecido el acuerdo, se necesita escuchar de forma activa, explorar qué surge, acordar las acciones que tanto la persona como el coach podrán tomar después de la entrevista y revisar el proceso al final. Eso da la sensación de que, a pesar de que se trate solo de un preludio del coaching, también es el principio del verdadero coaching.

Siempre que sea posible, se tratará que las reuniones individuales con todos los miembros del equipo proporcionen una base sólida sobre la cual se pueda construir la relación de coaching del equipo, además de que siempre es una valiosa inversión inicial. Tal vez sea importante garantizar que, a medida que ingresen nuevos miembros en el equipo después de que haya comenzado el coaching, también a ellos se le realizarán las mismas entrevistas.

Las cuestiones de investigación podrían incluir:

- El cuestionario de equipo de alto rendimiento de Bath Consultancy Group (ver Capítulo 12 y www.bathconsultancygroup.com), en el que se le pide a cada miembro que evalúe en una escala de cinco puntos su opinión sobre los 18 aspectos del funcionamiento del equipo, tanto sobre su actual rendimiento como sobre lo que se necesita cambiar para tener éxito.
- El cuestionario de autopuntuación de las cinco disciplinas (ver Capítulo 6).
- El feedback de 360 grados del equipo que incluya un análisis descriptivo (ver Capítulo 12).
- El análisis de rol de equipo de Belbin (ver Capítulo 12).
- Los cuestionarios de tipo de personalidad de MBTI (ver Capítulo 12).

En esta fase sería un error sobrecargar a los miembros del equipo, a los cuales el coach puede que aún no conozca, con

© GRANICA

demasiados instrumentos de investigación. Es mejor ser muy selectivo y basarse en lo que haya surgido de las primeras conversaciones en busca de acuerdo sobre las necesidades del equipo. Más tarde pueden utilizarse otras herramientas de diagnóstico a medida que se vea necesario.

Lo que se intenta obtener aquí es la suficiente información como para poder trabajar en la elaboración con el equipo y elaborar un diagnóstico conjunto que lleve al diseño del recorrido del coaching de equipo. La Tabla 5.1 proporciona algunas pautas sobre cuándo debe utilizarse cada cuestionario.

Al mismo tiempo que se recopila esa información sobre el funcionamiento del equipo, es esencial también reunir datos sobre su rendimiento. En muchos equipos eso ya puede estar determinado y ofrecérselo al coach. Debe incluir:

- Una puntuación equilibrada del equipo y cómo se está desempeñando en cada uno de sus objetivos.
- Los objetivos de resultados prioritarios del equipo y la situación actual de los progresos.
- El feedback del cliente, proveedor, socio y/o inversor.
- Un sondeo de actitud del personal que muestre su opinión sobre el equipo, el valor que el equipo les añade y qué le gustaría que fuese diferente.
- Un feedback previo del equipo, de 360 grados.

Diagnóstico y diseño

La información obtenida de esas tres fuentes (información del rendimiento, cuestionarios y entrevistas) necesita clasificarse y ser analizada. Con eso no se pretende llegar a una conclusión definitiva sobre el equipo, sino desarrollar las hipótesis que surjan, así como el enfoque del coaching de equipo.

Para llevar a cabo ese análisis de los equipos que se encuentran pasando de ser razonablemente efectivo a uno de alto

rendimiento, normalmente utilizamos las cinco disciplinas del modelo de equipos de alto rendimiento para saber en qué aspectos el equipo funciona bien y en cuáles suele ser cuestionado. Esto también ayudará al tener que decidir el orden en que el equipo necesita recorrer las cinco disciplinas. Sin embargo, si alguien ha sido invitado a instruir a un equipo que es disfuncional o que está en crisis, entonces se podrá utilizar un marco diferente. Eso podría indicar que el equipo necesita tratar la disciplina 3, cómo crear y trabajar en conjunto, antes de dedicarnos a otras disciplinas.

Patrick Lencioni[6] ha creado una deliciosa fábula de un equipo directivo imaginario al que una nueva CEO le da un rumbo completamente diferente por medio del sencillo modelo de "Las cinco disfunciones de equipo". En la Figura 5.1 se muestra el modelo que Lencioni afirma que necesita atenderse desde la base de la pirámide hacia arriba. Junto a cada nivel, fuera de la pirámide, agrega los indicadores y las causas más frecuentes de cada disfunción. También ha desarrollado varios cuestionarios (Lencioni[7]) que pueden utilizarse para ayudar a que un equipo descubra y más tarde trate esas disfunciones.

Petrushka Clarkson[8] tiene el práctico concepto de que esos equipos por lo general buscan ayuda porque están en peligro, conflicto, confusión o déficit. Cada una de esas razones provoca una "reacción instintiva" del asesor o una respuesta más útil y meditada. Ver Figura 5.2.

6. Lencioni, P.: *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002.
7. Lencioni, P.: *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. A Field Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
8. Clarkson, P.: *Change in Organisations*. Whurr Publishers, Londres, 1995.

© GRANICA

TABLA 5.1

Cuestionario	**Cuándo utilizarlo**
Qué clase de equipo son	Si el equipo duda a la hora de decidir si comprometerse con formar un equipo o permanecer como grupo de trabajo
El equipo de alto rendimiento de Bath Consultancy Group	Cuando el equipo es un verdadero equipo que desea explorar y recibir coaching para convertirse en un equipo de alto rendimiento
El cuestionario de autopuntuación de las cinco disciplinas	Por lo general resulta ser útil para todos los equipos cuando no tienen claro dónde debe centrarse el coaching
El feedback de equipo de 360 grados, incluido el análisis descriptivo	Cuando el equipo carece de información de calidad sobre cómo es considerado por sus subordinados y por los grupos de interés
El análisis del rol de equipo de Belbin	Cuando es evidente que el equipo no está funcionando bien o no utiliza plenamente sus recursos internos
El tipo de personalidad de MBTI	Cuando los miembros del equipo tienen dificultades al conectar, comunicar y trabajar en conjunto, y existen altos grados de falta de entendimiento interno

FUENTE: Lencioni (2002)

FIGURA 5.1. Las cinco disfunciones de un equipo

FIGURA 5.2. Problemas presentes del equipo

Diagnóstico	Reacción instintiva del asesor	Respuesta meditada del asesor
Peligro	Enseñar Tranquilizar falsamente Rescatar Acordar irrealmente	Escuchar Reconocer los sentimientos Investigar las fuentes Investigar la naturaleza Provocar la realidad emocional
Confusión	Verse arrastrado por la confusión Simplificar excesivamente Aceptar un marco de referencia Pelear Ponerse de un lado o de otro	Restringir la acción Aclarar los problemas Aclarar los roles Aclarar quién es la autoridad Proporcionar modelos y mapas Investigar las opciones Evaluar el efecto y las consecuencias
Conflicto	Atribuirle una patología Temerlo Minimizarlo Ignorarlo Ponerse de un lado o de otro	Estudiar su historia Recibirla y conocerla Gestionar el modelo de conflicto Valorar las diferencias Aceptar a todas las partes Proporcionar un escenario y arbitraje
Déficit	Hacerlo por ellos Trabajar con los problemas resueltos Resolver los síntomas Proporcionar su paquete favorito Presumir que la formación lo solucionará	Establecer qué tienen Descubrir qué funcionaba antes Descubrir qué no funcionaba Comenzar desde el punto donde se está Establecer necesidades y deseos Proporcionar datos de interés

FUENTE: Clarkson (1995)

© GRANICA

Después de haber realizado el diagnóstico inicial, el coach de equipo puede empezar a esbozar algunos mapas del recorrido del coaching basándose en él. Eso solo debe ser un borrador, ya que dicho recorrido necesita ser diseñado junto con el equipo.

Acordar 2: acordar por resultados y la forma de trabajar con todo el equipo

Después de haber llevado a cabo el primer acuerdo, la investigación y el diagnóstico, es hora de reunirse con todo el equipo y hacer el acuerdo completo con los objetivos, el proceso y el programa del coaching de equipo.

Resulta conveniente empezar esas reuniones con el coach del equipo para compartir los objetivos de esa primera reunión, como por ejemplo:

- Llegar a una visión conjunta de la situación actual del equipo.
- Acordar dónde colectivamente queremos que se encuentre el equipo al final del proceso de coaching.
- Decidir qué es necesario tratar y enfocar en el trabajo de coaching.
- Cómo se necesita trabajar juntos para conseguir lo máximo posible.
- Cómo podría ser el recorrido del coaching.

Después de realizado algún tipo de investigación y análisis del diagnóstico inicial, es importante encontrar la manera de reproducirlo en todo el equipo, de forma tal que lo comprometa no solo en aceptar o rechazar totalmente el feedback, sino como codiagnosticadores de su significado. Por eso, en lugar de retroalimentar los resultados por medio de un informe elaborado de forma tan brillante que nadie pueda objetar, es mejor hacerlo de forma que esté repleto de oportunidades y puntos de entrada interesantes. El propósito no es solo “decir las cosas como son”

(a pesar de que sea necesario), sino también crear una verdadera corriente de energía de compromiso y de investigación conjunta.

Una forma sencilla de hacerlo es incluir a todo el equipo en recopilar, clasificar y priorizar cada parte de la información. Si como coach de equipo se ha producido una lista de lo que el equipo ve como los principales facilitadores y bloqueadores para su buen rendimiento, puede pedirse:

1. Que se divida en tres.
2. Que cada una de estas tres partes añada un apartado adicional a la lista.
3. Que haga un orden de prioridades con los elementos de la lista.
4. Que comparta la lista con las otras tres partes.
5. Que todo el equipo acuerde de forma colectiva una lista de prioridades.

Se puede realizar un proceso similar mediante un cuestionario de equipo de alto rendimiento:

1. El equipo estudia las puntuaciones promedio y las comparte.
2. A cada miembro se le dan cinco estrellas adhesivas y se les pide que las utilicen para representar las limitaciones de tiempo y de recursos que el equipo debe emplear para centrarse en cada apartado.
3. Que peguen una o más estrellas en los apartados de acuerdo con lo que el equipo estime que necesitan para concentrarse más para incrementar su negocio colectivo y lograr sus objetivos.
4. Hacer una lista de los apartados con mayor puntuación.
5. Dividir nuevamente el equipo en tres partes para centrarse en las diferentes áreas de prioridad.
6. Las tres partes acuerdan las acciones que deben realizar para obtener unas rápidas ganancias en esa área, y qué

© GRANICA

ayuda necesitará del coach de equipo para incrementar y mantener el progreso en ella.

Una vez establecido un punto de vista compartido del estado actual del equipo y qué desea crear para cambiar, el coach debe comprometer al equipo a decidir sobre qué desea conseguir del coaching de equipo y, específicamente, en qué consistirá el éxito. Eso podrá lograrse pidiéndole que trabaje en conjunto para completar los siguientes apartados:

- El coaching de equipo será un éxito para nosotros como personas si…
- El coaching de equipo será un éxito para nosotros como equipo si…
- El trabajo del coaching será un éxito para nuestra organización si…
- El trabajo del coaching será un éxito para nuestros clientes y grupos de interés si…

Luego el coach preguntará al equipo qué necesita de cada integrante y del coach para conseguir el éxito. Eso nos lleva a la segunda e importante área de acuerdo, que requiere concertar sobre las relaciones entre el equipo, el coach y el proceso de trabajo en forma conjunta. Eso incluye:

a) Cuestiones prácticas.
b) Límites.
c) Ética.
d) Alianza operativa.
e) Acordar con toda la organización.

a) Cuestiones prácticas

Al elaborar el acuerdo se necesita ser claro sobre las situaciones prácticas, como los tiempos, la frecuencia y el lugar; qué puede

interrumpir o posponer una sesión, así como aclarar cualquier pago que deba hacerse.

b) Límites

Un acuerdo de coaching de equipo debe incluir límites en lo que se refiere a la confidencialidad. Se trata de una historia muy antigua que preocupa a muchos coaches y equipos con los que trabajan. Algunos coaches de equipo caen en la trampa de decir o insinuar a los miembros del equipo que todo lo que se comparte en las reuniones es confidencial, pero luego descubren que surgen algunas situaciones en las que es necesario compartir el material del coaching más allá de los límites de la sesión.

Uno de los desafíos específicos del coaching de equipo es saber dónde se cruza con el coaching individual de los miembros. Generalmente, me ha parecido muy complejo impartir coaching de equipo y, al mismo tiempo, coaching a algunos de sus miembros. La excepción es cuando se trata de coaching del equipo y coaching del líder, siempre y cuando ello sea transparente para todos los miembros del equipo y existan límites nítidos con respecto a que en las reuniones con el líder no deben expresarse opiniones de los miembros del equipo, ni compartir información proporcionada de forma individual.

Por esa razón, al convenir los límites de confidencialidad adecuados de cualquier forma de coaching, no corresponde decir que todo lo que se comparta es confidencial o que nada lo es. El coach debe ser claro en el momento de establecer qué tipo de información debe traspasar los límites de la relación, en qué circunstancias, cómo debe hacerse y a quién debe proporcionársela. Obviamente, es imposible anticipar todas las situaciones posibles, pero un estudio general puede reducir las posibilidades de que ocurra lo que puede ser considerado una traición.

También es muy útil ser claro con respecto a la supervisión del propio coach de equipo y cómo funciona. Suelo prometer

© GRANICA

que en la supervisión trataré todo lo que comparten conmigo de forma profesional y sin hacer ningún otro tipo de comentarios.

c) Ética

De la misma manera, es importante dejar claro cuáles serán los códigos de conducta profesionales y éticos que deben mantener ambas partes. Esto será tratado en el Capítulo 10, cuando estudiemos la ética como uno de los requisitos clave del coach de equipo.

d) Alianza operativa

Para establecer una alianza laboral se comienza por compartir las expectativas mutuas. Es importante hablar del estilo de coaching que más desea el equipo y en qué posibles disciplinas prefiere que se concentre el coaching. El coach de equipo necesita constatar claramente cuáles son sus modos preferidos de coaching, así como cuáles son las expectativas del equipo. Resulta de utilidad conocer qué clase de coaching u otras formas de apoyo o desarrollo ha recibido el equipo en el pasado, qué funcionó bien y qué no, y cómo le gustaría que se modificase esa relación para ser más efectiva.

Una buena alianza operativa no se basa en una lista de acuerdos o normas, sino en una creciente confianza, respeto y buena voluntad de ambas partes. El acuerdo proporciona un amplio marco en donde la relación pueda desarrollarse, y cualquier inconveniente en su cumplimiento debe considerarse como una oportunidad para la reflexión, el aprendizaje y la formación de relaciones, no una cuestión de juicio y defensa. Para hacer que así suceda, es útil preguntar al equipo desde el principio qué cree que no funciona en las relaciones y cómo puede solucionarse.

Al igual que compartir las esperanzas, los temores y las expectativas, es importante cimentar el análisis en una investigación de

cómo el recorrido del coaching de equipo puede desarrollarse. Es en ese momento cuando el coach de equipo puede compartir sus primeros bosquejos del posible camino del recorrido del coaching de equipo. Un paso inteligente es mostrar cómo esa ruta puede adaptarse o basarse en lo que haya surgido en la reunión de acuerdo y diseño conjunto, para luego invitar a un debate sobre si habría que incluir algo más en la ruta. Ese proceso puede realizarse mediante un dibujo de la ruta en un gran trozo de papel, de forma tal que tanto el coach del equipo como los miembros puedan introducir sus propuestas, tal vez con notas adhesivas que se añadan y puedan cambiarse de posición.

Después de haber investigado con el equipo qué puede resultar de utilidad y qué es inservible para la relación operativa, es de utilidad mencionar qué podría suceder cuando el coach de equipo facilita los hechos, asiste a reuniones regulares del equipo o permite la comunicación con los diferentes y principales grupos de interés:

- Cómo y cuándo intervendrá el coach.
- Qué contactos se establecerán entre las reuniones.
- Si el coach de equipo tendrá reuniones con el líder del equipo o el director de recursos humanos; de ser así, qué será compartido y debatido, y qué no.

e) Acordar con toda la organización

Lo último, pero definitivamente no menos importante, es el acuerdo con toda la organización. Uno de los más grandes desarrollos de calidad en el coaching ejecutivo individual ha sido el "coaching de tres direcciones", en el cual el coach se reúne con la persona que recibe el coaching y un representante de la organización para garantizar que el coaching sirve tanto para el aprendizaje y desarrollo de la organización como de la persona. Eso no ha sido muy desarrollado en el coaching de equipo, pero no hay duda de que es suma-

© GRANICA

mente importante. Puede realizarse cuando el coach de equipo comparte un resumen del resultado del feedback de 360 grados sobre el equipo, de las entrevistas con los grupos de interés de la organización y preguntándole al equipo cómo espera garantizar, en el proceso de coaching, el cumplimiento de las expectativas legítimas de esos grupos de interés.

Otra alternativa sería que los miembros del equipo salieran a entrevistar a los principales grupos de interés para luego compartir sus puntos de vista con respecto a cómo el equipo está rindiendo en la actualidad y cómo debe cambiar y desarrollarse. En ciertas tareas hemos solicitado la presencia de grupos de interés clave para una reunión de segundo acuerdo como parte de la atención al encargo y a las disciplinas conexas (ver el siguiente capítulo).

Un acuerdo claro no solo es importante para el éxito del coaching de equipo, sino que también determina la forma en que los miembros pueden acordar entre sí.

Escuchar

Una vez establecido un claro acuerdo para el desarrollo y el coaching del equipo, el trabajo pasa a la fase de escucha del modelo CLEAR, donde los problemas surgidos en la etapa anterior se estudian y escuchan. Eso significa que el coach debe escuchar al equipo en diferentes aspectos de su trabajo. Es muy fácil que el coach, en su intento por comprender el contenido de la información sobre el trabajo del equipo, se desvíe y carezca del suficiente espacio para escuchar otros niveles. Valiéndonos de los cuatro niveles del modelo de compromiso (Hawkins y Smith, 2006) que se muestran en la Figura 5.3, alentamos y formamos a los coaches de equipo a que escuchen:

- El contenido de lo que se informa y se habla, así como su relación con la misión acordada del equipo (ver la disciplina 2 en el siguiente capítulo).

- Los modelos de conducta del equipo.
- Las expresiones y la relación emocional (a través de metáforas y comunicaciones no verbales).
- Las presunciones, formas de pensar y motivaciones del equipo y de sus miembros subyacentes a lo que se dice y cómo se dice.

Ese proceso de escucha debe ser activo, que el coach de equipo reproduzca lo que haya escuchado en la comunicación verbal y no verbal, de forma tal que apoye y amplíe las interacciones positivas, y que ayude a que el equipo sea consciente de los esquemas que interrumpen y entorpecen.

En esta etapa, el coach de equipo también puede valerse del privilegio de ser inexperto y un extraño para hacer intencionalmente preguntas ingenuas como:

- ¿Cuál es el propósito de la unión?
- ¿Qué esperan los unos de los otros?
- ¿Cómo saben si esta unión ha creado un valor genuino para sus miembros y para los grupos de interés?
- ¿Qué les parece que podría funcionar diferente si estuvieran funcionando como el equipo que aspiran ser?

Investigar y experimentar

Aquí, los problemas revelados durante las etapas de investigación y escucha, y que han llevado a un acuerdo, son investigados y el equipo puede probar con nuevas formas de operar. En el siguiente capítulo se brindan ejemplos de intervenciones preliminares para cada una de las cinco disciplinas del modelo de desarrollo de equipo.

Si las etapas de diagnosis y acuerdo muestran que existe una falta de claridad en la misión fundamental del equipo, probablemente se recomendará realizar un taller de trabajo para aclararlo

© GRANICA

y una reunión conjunta con las personas responsables de alcanzar el propósito del equipo, así como para establecer con nitidez las expectativas mutuas y garantizar que se han "encargado". Esa es la "interfaz de comisión" (disciplina de comisión). Si el equipo tiene una clara idea de toda la organización, pero aún carece de precisión en los objetivos, metas o plan de acción, entonces esta etapa de investigación se centrará en transformar la misión en un plan estratégico con objetivos de equipo apropiados a la forma de actuación colectiva (disciplina de aclaración).

Otros equipos deberán centrarse en las relaciones internas y en la dinámica de equipo (disciplina de creación conjunta), algunos en las relaciones con los principales grupos de interés (disciplina de conexión), mientras que otros necesitan tiempo, detenerse, reflexionar y aprender de todas las disciplinas con la perspectiva de la quinta disciplina (aprendizaje básico).

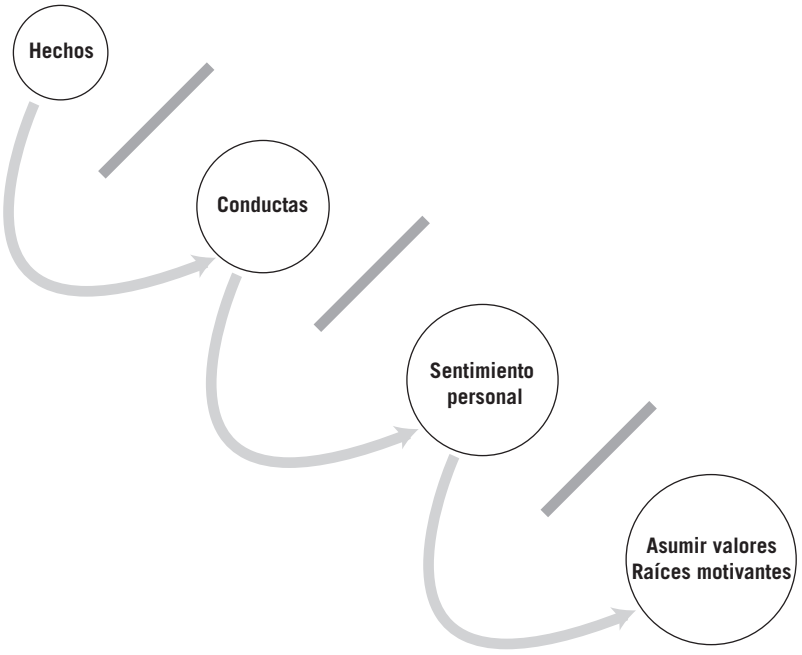


FIGURA 5.3. Los cuatro niveles de compromiso

Acción

Después de haber explorado y experimentado con nuevas formas de operar, el coach del equipo debe ayudar a que este pase de la concienciación a la acción. ¿Cómo actuará de forma diferente para rendir mejor?

Los talleres de coaching de equipo pueden provocar mucha perspicacia y energía, pero si no se concentran en las nuevas acciones y conductas específicas y prioritarias muy pronto se verán desvanecidas. Por eso, el desafío del coach es tratar el material creado de tal forma que dirija al grupo a acciones comprometidas rápida y seguramente. Una manera de hacerlo es utilizar el ejercicio de las tres direcciones.

La clasificación de las tres direcciones

El coach de equipo coloca tres cuadernos de grandes dimensiones, cada uno de ellos con un título diferente:

1. Qué necesitamos conservar y agregar.
2. Qué necesitamos dejar de hace.
3. Qué necesitamos empezar a hacer.

El equipo se divide en tres grupos más pequeños y a cada uno de ellos se le pide que empiece en una hoja grande diferente o pizarra. La primera parte de este proceso busca que los subequipos propongan todas las respuestas que se les ocurra a la pregunta que tienen delante. Escribirán sus ideas, dejando espacio entre ellas. Después de cinco minutos, cada equipo se desplaza al siguiente cuaderno o pizarra colocada a su derecha.

La segunda parte consiste en ampliar las ideas escritas por el equipo anterior y tratar de especificarlas. En el segundo cuaderno o pizarra, no se puede tachar nada, sino que se alienta a que todos especifiquen más sobre lo que está escrito y que añadan más

© GRANICA

apartados. Por ejemplo, si el equipo anterior ha escrito "comunicación" en el cuaderno, el segundo grupo debe añadir sus respuestas a la pregunta: "¿comunicarse entre quiénes y para qué?".

La tercera parte del proceso requiere que el equipo se desplace a la tercera pizarra. Una vez más, los miembros pueden añadir conceptos que no se hayan incluido, pero también deben especificar más sobre lo escrito anteriormente.

Por fin, cada grupo se desplaza a la pizarra o cuaderno original y, después de haber leído los diferentes apartados, deben establecer un orden de prioridades entre ellos. Alternativamente, a cada miembro del equipo pueden dársele cinco estrellas y pedirle que la coloque en cualquier sitio de las tres pizarras o cuadernos cerca de los problemas más importantes que necesitan ser atendidos por el equipo. Pueden colocar las cinco estrellas de la forma que deseen. El método de voto visual tiene la virtud de mostrar de forma rápida la visión que el equipo tiene de las prioridades y de las direcciones en que se debe avanzar.

Una vez acordadas las prioridades colectivas del equipo, comienza la difícil tarea de decidir las acciones por seguir para concretar el cambio. Por lo general, utilizamos el modelo de las seis "P" de la planificación sencilla (Hawkins y Smith)[9]:

Propósito: en qué consistirá el éxito en la solución de este problema y las medidas que utilizaremos para evaluar el resultado.
Principios: cómo necesita llevarse a cabo el cambio de modo que permanezcan intactos los valores básicos del equipo y que el medio sea el mensaje.
Parámetros: delimitar la actividad de cambio: qué no se tratará, así como los límites de tiempo y de personal.
Programa: el horario de las actividades necesarias.
Personas: quiénes serán las personas que tomarán a su cargo el problema del equipo y llevarán a cabo el cambio.

9. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

Proceso: esas personas lo realizarán y cómo involucrarán al resto del equipo.

Con mucha frecuencia, hemos descubierto que comprometerse con las nuevas acciones del equipo no es suficiente, ya que el camino al infierno está empedrado de buenas intenciones. Por eso, hemos desarrollado en todo nuestro trabajo transformacional (Hawkins y Smith, 2010) la noción del "ensayo de avance rápido". El coach de equipo escoge apartados clave que el equipo se ha comprometido a cambiar, ha desarrollado y se ha comprometido con un plan de acción SMART (específico, medible, viable, realista y oportuno), y le pregunta al equipo: "¿Cómo podrán empezar a efectuar ese cambio cuando aún se encuentran en esta situación de equipo?".

Cuando trabajé con el equipo de altos ejecutivos de un importante departamento gubernamental, la intervención que más apreció el equipo fue poner a prueba nuevas conductas ante problemas reales. En cierta ocasión, cuando se habían comprometido a cinco formas de trabajar diferente, les pedí que escogieran una importante área como desafío del equipo y que de inmediato empezasen a trabajar empleando esas nuevas formas. Les di el saludable consejo de que el objetivo no consistía en hacerlo perfectamente, sino en tener algunos fracasos rápidos y útiles. Les advertí que si no cometían al menos seis errores en el intento por conseguir sus aspiraciones en los siguientes 40 minutos, era probable que no estuviéramos aprendiendo lo bastante rápido. A medida que pasaban de la conducta de reposo a las exigentes reuniones de trabajo, como coach de equipo me propuse la misión de observar las cinco áreas de la nueva práctica. En los 40 minutos tuvimos aproximadamente cuatro "tiempos muertos", durante los cuales detuve el trabajo y les pedí que compartieran lo que observaban, experimentaban y sentían. Luego les pregunté qué estaba funcionando en lo que se refería a poner en práctica las nuevas conductas y qué se podía mejorar. En algunos de esos tiempos muertos, la reflexión fue más que suficiente para

© GRANICA

pasar a un nivel más elevado de la prueba; en otros, el equipo y yo desarrollamos en conjunto un experimento adicional para la siguiente fase de la reunión.

Revisión

Después de haber acordado, escuchado, diagnosticado, investigado, planificado y representado la nueva acción, el equipo necesita incorporar un proceso de revisión. Como sucede en todos los ciclos de aprendizaje y cambio, el equipo debe estar preparado para enfrentarse al hecho de que irá descubriendo más sobre la cultura del equipo y la dinámica sistémica cuando intente cambiar las cosas.

Debe estar dispuesto a afrontar la decepción cuando descubra que las nuevas acciones que ha planeado en el taller de trabajo no funcionarán de la forma que esperaba cuando regrese al mundo cambiante de su sistema laboral.

Algunos equipos incorporan este proceso de seguimiento del progreso –o todo lo contrario– durante sus reuniones regulares de formas muy diversas:

- Garantizar que su declaración de objetivos se muestre en la sala de reuniones y comprobar cómo las decisiones y el proceso de las reuniones se dirijan hacia la misión acordada.
- Realizar rápidas actualizaciones de acuerdo con la tabla de puntuación cuando se reúnan.
- Analizar un sector de acción prioritaria en cada sesión del equipo.
- Analizar la reunión con la perspectiva de las mejoras planeadas de equipo y compartir lo que cada persona crea que ha sido positivo en la reunión y lo que puede mejorarse en la siguiente.
- Hacer que el coach de equipo asista a las reuniones regulares internas o acontecimientos clave para que pueda proporcionar un coaching directo.

La forma CLEAR de estructurar un acontecimiento individual

Las cinco fases también pueden aplicarse a un microcosmos para guiar una reunión individual o taller, o ser utilizadas por un líder de equipo para estructurar una reunión:

Acuerdo. ¿Qué necesitamos conseguir hoy? ¿Qué entenderemos por éxito hoy? ¿Cómo debemos trabajar en conjunto para lograrlo?

Escuchar. Poner sobre la mesa las diferentes perspectivas, esperanzas y temores, y asegurarnos de que todos sean escuchados antes de investigar la forma de avanzar.

Investigar. Presentar todos los elementos que se necesitan para avanzar. ¿Con qué podemos probar hoy?

Acción. ¿Qué estamos comprometidos a hacer? ¿Quién hará eso y cuándo? ¿Qué apoyo se necesita? ¿Cómo podemos empezar a hacer eso en nuestra reunión de hoy?

Análisis. ¿Qué ha funcionado bien en esta sesión? ¿Qué podemos hacer mejor la próxima vez que trabajemos de esta manera?

Algunos equipos directivos y juntas han utilizado este modelo para reestructurar sus reuniones habituales:

1. Comienzan con un *registro* y un *acuerdo* de los resultados.
2. *Escuchan* las actualizaciones y los nuevos desafíos.
3. Presentan uno o dos problemas para su *investigación*, donde el enfoque consista en asegurar un diálogo productivo del equipo que provoque un pensamiento genuinamente nuevo sobre el área crítica del rendimiento.
4. Luego escogen los temas que necesitan decidir y se centran en la *acción* que debe tomarse. También garantizan que irán más allá del acuerdo tácito y se comprometerán de forma enérgica y personalizada a realizarlo.

© GRANICA

5. El equipo termina con una revisión o *análisis*. Eso significa compartir las apreciaciones de lo que haya sido de utilidad durante la reunión, así como compromisos individuales de lo que dejarán de hacer y harán de forma distinta.

El líder de equipo como coach de equipo

La mayor parte del coaching de equipo en los equipos directivos no suelen ser realizados por coaches externos, sino por los mismos líderes del equipo. Hemos descubierto que el modelo de las cinco disciplinas y el de proceso de relación CID-CLEAR son igualmente valiosos para los líderes de equipo que asumen las funciones de coach de equipo.

Cuando se designa a los líderes de equipo, es importante que las primeras semanas lleven a cabo su propia investigación inicial de acuerdo y diagnosis (CID, *contracting inquiry and diagnosis*) utilizando muchos de los enfoques resumidos en este capítulo. Una vez realizada esa tarea, necesitan juntar al equipo para un taller de trabajo fuera del lugar o una reunión ampliada con el fin de compartir sus descubrimientos preliminares y hacer que el propio equipo elabore su diagnóstico sobre su funcionamiento y rendimiento utilizando enfoques similares a los antes resumidos. Ese taller de trabajo tiene como finalidad avanzar hacia la elaboración de un plan conjunto sobre cómo el equipo va a desarrollarse durante los siguientes meses y quién asumirá la responsabilidad de los diferentes aspectos del plan. En el siguiente capítulo, estudiaremos explícitamente cómo impartir el coaching de las cinco disciplinas; el líder del equipo también puede valerse de esos enfoques para impartir coaching a su propio equipo.

Conclusión

En el centro del coaching efectivo de equipo se encuentra la relación productiva entre el equipo y el coach, en donde todos los

miembros de la relación se encuentran en constante aprendizaje. De hecho, he insistido muchas veces en que una forma clave de evaluar una buena designación de coaching de equipo es cuando se ve que todas las partes han aprendido y cambiado su forma de trabajar, incluido el coach de equipo. Una buena designación significa, por lo tanto, que yo también haya aprendido, que mis modelos y métodos hayan cambiado, y que haya utilizado nuevas intervenciones y enfoques producto de esa relación específica.

Una forma clave de evaluar el éxito de la designación de coaching es que los roles de coaching hayan sido asumidos por los miembros de forma gradual y constante, lo que significa que el equipo pueda continuar siendo de alto rendimiento y aprenda continuamente, sin el respaldo del coach externo (o interno de otra parte de la organización). Cuando el líder del equipo empieza el coaching, también es aplicable ese proceso, ya que otros miembros del equipo aceptan diferentes aspectos del coaching y este se convierte en una responsabilidad de todos los miembros. Para un coach de equipo externo, la etapa más gratificante y la final de la revisión en la relación de coaching es volver seis o doce meses después de haber completado el nombramiento del coaching para ayudar a que este analice el valor añadido que ha continuado creándose luego del trabajo conjunto y cómo se ha avanzado en el trabajo de coaching después de lo logrado en forma conjunta.

© GRANICA

CAPÍTULO 6

COACHING DE LAS CINCO DISCIPLINAS: COACHING SISTÉMICO DE EQUIPO

Me pidieron brindara coaching al equipo directivo de uno de los departamentos gubernamentales más importantes del Reino Unido, con una nómina de 130.000 personas y cuatro unidades empresariales. La solicitud surgió porque su capacidad para hacer una revisión había indicado que el liderazgo colectivo del equipo ejecutivo había sido clasificado como poco sólido. El equipo respaldado internamente había hecho un buen trabajo con respecto a las conductas del equipo directivo y mejorado la eficiencia de sus reuniones semanales. Al acordar con el equipo de forma individual, había muchos puntos de vista diferentes en cuanto a qué necesitaba cambiarse y cómo podía ayudar el coaching de equipo. Me reuní con todos ellos para establecer los cambios necesarios y el equipo llegó al consenso de que, como coach de equipo, debía estar presente en sus reuniones y ofrecer un proceso de reflexión. Mis primeras experiencias me indicaron que escucharían esas reflexiones, pero sería con cierta reticencia y que tendrían muy poco efecto. Me di cuenta de que necesitaba encontrar una nueva forma de acuerdo.

© GRANICA

Introducción

En el capítulo anterior, estudiamos las etapas en la relación entre el coach de equipo y el equipo al que se le está impartiendo el coaching. Este capítulo se centrará en cómo el coach de equipo puede instruir en las cinco disciplinas resumidas en el Capítulo 3, así como enseñar los diálogos y las conexiones entre dichas disciplinas. Eso exige que el coach se concentre en las múltiples relaciones del equipo, tanto la interna entre los miembros del equipo como la externa entre el equipo como unidad y sus subordinados y grupos de interés.

Este capítulo se encuentra en el centro del libro, ya que está dirigido a establecer la diferencia entre los enfoques más tradicionales del coaching de equipo, el desarrollo de equipo y el "coaching sistémico de equipo". En el Capítulo 1 vimos algunos de los principales desafíos que afrontan los equipos directivos que buscan nuevos enfoques del coaching de equipo, y en el Capítulo 4 se definió el coaching sistémico de equipo de la siguiente forma:

> El coaching sistémico de equipo es un proceso mediante el cual un coach de equipo trabaja con todo un equipo, tanto cuando sus miembros están juntos como cuando están separados, con el fin de ayudarle a mejorar su rendimiento colectivo y su forma de trabajar juntos, y también a desarrollar su liderazgo colectivo para conectar de forma más efectiva con los grupos de interés clave para transformar en conjunto toda la empresa.

Cuando fui contratado para actuar con el equipo directivo del servicio civil, me vi enfrentado a un dilema: decirle a mi nuevo cliente que estaba pidiendo algo equivocado, lo que no parecía que fuera la mejor forma de empezar una relación de coaching, o limitarme a solo consentir las peticiones del consenso de equipo, lo que frustraría a muchos de sus miembros y sería muy limitado el valor que podría añadir. En la supervisión me di cuenta de que estaba ocurriendo un "proceso paralelo", ya que en mis entrevistas individuales percibí que muchos miembros del

equipo también se sentían intensamente influenciados para conseguir el consenso a cualquier precio, lo que significaba evitar el conflicto, pero el progreso era muy lento. Se trata de un dilema clásico del coach: ser o no ser directo no parecían constituir opciones muy positivas. Tampoco lo era una tercera forma que trascendiese, así que me vi otra vez en el mismo dilema.

Me decidí por un enfoque de investigación que proporcionase al equipo una nueva perspectiva a través de la cual pudieran percibir tanto el coaching de equipo como su propio rol de equipo directivo. Tomé una versión revisada del modelo de cinco disciplinas del coaching sistémico de equipo (ver Figura 6.1) y les pedí que puntuasen su rendimiento colectivo en cada uno de los cuatro sectores. Recopilé sus puntuaciones, hice un promedio de cada sector y retroalimenté la imagen colectiva (ver Figura 6.2).

En el siguiente debate resultó evidente que debería dedicar todo el año siguiente a ayudar al sector 1 a incrementar su puntuación de 6,9 a 7,9, pero que eso no sería el mejor uso de mis recursos ni de su inversión. En vez de eso deberíamos tener una conversación de acuerdo más compleja sobre cómo podría ayudarles en las cuatro casillas de la tabla. Ellos habían presumido que yo estaría presente en sus reuniones ejecutivas para proporcionarles un feedback reflexivo. Pero en lugar de eso tendríamos que diseñar juntos un proceso y un programa de coaching donde pudiese instruirlos sobre cómo vivir con cada una de sus actividades colectivas.

Cambio transformacional	2	4
Efectividad operativa	1	3
	Cuando trabajan juntos	Cuando trabajan separados

FIGURA 6.1. Los cuatro cuadrantes del coaching sistémico de equipo

© GRANICA

Puntuar el funcionamiento del equipo entre 1 (bajo) y 10 (alto) en cada cuadrante

	Cuando trabajan juntos	Cuando trabajan separados
Cambio transformacional	2 **5,3**	4 **3,8**
Efectividad operativa	1 **6,9**	3 **5,2**

FIGURA 6.2. Puntuación de los cuatro cuadrantes del coaching sistémico de equipo

Las cinco disciplinas del coaching sistémico de equipo

En el Capítulo 3 presenté este modelo como las cinco disciplinas que un equipo directivo de alto rendimiento necesita practicar (ver Figura 3.1 en la página 68). En este capítulo se mostrará cómo el coach sistémico de equipo puede apoyar y desarrollar el equipo en cada disciplina, con ejemplos ilustrativos de una serie de relaciones de coaching de equipos directivos, entre los que se incluye el equipo ejecutivo del departamento gubernamental antes mencionado.

Disciplina 1. Puesta en marcha y nuevo cometido

Cuando realicé la investigación sobre el desafío del liderazgo en la administración pública, muchas de las personas entrevistadas comentara que "el verdadero desafío de liderazgo reside en la comunicación entre los políticos y los funcionarios administrativos".

Cuando se imparte coaching a un departamento gubernamental es esencial prestar atención a las relaciones entre la administración civil y la administración política. Como parte de mi

coaching del equipo directivo, acordé reunirme con el secretario de Estado y los ministros a efectos de poder determinar:

- Qué opinaban sobre el equipo directivo y cómo consideraban que el equipo estaba transformando el departamento.
- Qué deseaban obtener del proceso transformacional.
- Qué querían que cambiase con respecto a la forma en que se estaba realizando la transformación.
- Cómo creían que podía ser más efectivo el equipo directivo.
- Cómo creían que podía mejorarse la relación entre ellos y el equipo directivo.

El feedback que esto produjo resultó de mucha utilidad. Como coach, tenía que decidir cómo transmitir todo eso al equipo, cuando por experiencia sabía que si meramente me limitaba a proporcionar ese feedback solo crearía resistencia y una actitud defensiva. Decidí que lo primero que debía hacer era despertar un interés activo en ellos y su curiosidad. Les pedí que imaginasen qué habían dicho los ministros, así como que hiciesen una lista de las preguntas que les gustaría que respondiesen cuando se les comunicara el feedback. Como coach del equipo, pude utilizar sus respuestas para confeccionar la retroalimentación y evitar repetir lo que ya sabían, así como tratar los aspectos que deseaban comprender. Eso creó un sentido de diálogo delimitado y evitó una única versión, lo que es tan común en la administración pública. A su vez, proporcionó una base para que el equipo investigase cómo deseaba cambiar su relación con los subordinados.

Otra forma de enseñar la disciplina de puesta en marcha consiste en trabajar con la junta y el equipo directivo en una reunión conjunta. Cuando consulté con la formación de Capespan, desde la fusión de Outspan y Unifruco (Cabo Fruta) en Sudáfrica, realizamos un taller de equipo conjunto entre la junta y los equipos directivos superiores con el fin de crear una nueva misión. Eso

© GRANICA

permitió garantizar una gran diversidad de perspectivas por parte de quienes eran ejecutivos y de los no ejecutivos de ambas empresas patrimoniales, e incluyó a miembros de la junta que también eran productores de fruta y, por lo tanto, proveedores, ejecutivos que dirigían la empresa central en Sudáfrica, y otros que dirigían las entidades internacionales de marketing. Esa amplia participación garantizaba una completa responsabilidad por los resultados. Sin embargo, el desafío de esa situación era que teníamos más de treinta personas en la sala y una gran cantidad de políticos.

Disciplina 2. Aclarar

Esta disciplina ayuda a que el equipo aclare su misión, estrategia, objetivos colectivos, metas y roles. De acuerdo con lo que el equipo tenga ya en mente, el coach de equipo puede ayudarlo a desarrollar o dejar bien claro todo lo referente a:

- Su misión de equipo.
- Su estrategia de transformación.
- Su plan de transformación y el cambio de proyecto.
- Cómo debe modificar la forma en que hace sus reuniones de transformación y cómo hacerlo en sus reuniones operativas.
- Roles clave y responsabilidades relacionadas con los diversos aspectos del proceso de transformación.

La misión de una organización, departamento o equipo es el marco de trabajo general en donde se aplica la estrategia. Nuestro modelo de misión de organización, que aparece en la Figura 6.3, está fundado en el trabajo de una serie de escritores clave en ese campo (Binney y otros[1]; Senge y otros[2]).

1. Binney, G.; Wilke, G. y Williams, C.: *Living Leadership: A Practical Guide for Ordinary Heroes.* Prentice Hall, Londres, 2005.
2. Senge, P.; Jaworski, J.; Scharmer, C. y Flowers, B.: *Presence: Exploring, Profound Change in People, Organizations and Society.* Doubleday, Nueva York, 2005

- EL PROPÓSITO es *por qué* estamos en el negocio como equipo, nuestra "razón de ser"; es decir, la diferencia que queremos marcar en el mundo.
- LA ESTRATEGIA es *aquello* en lo que nos centramos, nuestros mercados, competencias y geografías básicas, al igual que nuestras propuestas de valor y cómo diferenciamos las ofertas de nuestro equipo de las del resto de la organización y de la competencia externa.
- LOS VALORES BÁSICOS respaldan *nuestra forma* de hacer negocios, los principios y las conductas que nos diferencian en la forma de relacionarnos dentro del equipo y con el resto de la empresa, con los clientes, los proveedores, los inversores y con los demás grupos de interés.
- LA VISIÓN es *lo que podemos llegar a ser* como equipo si lográsemos nuestro propósito, nos centrásemos en nuestra estrategia y nos comportásemos siguiendo nuestros valores básicos.

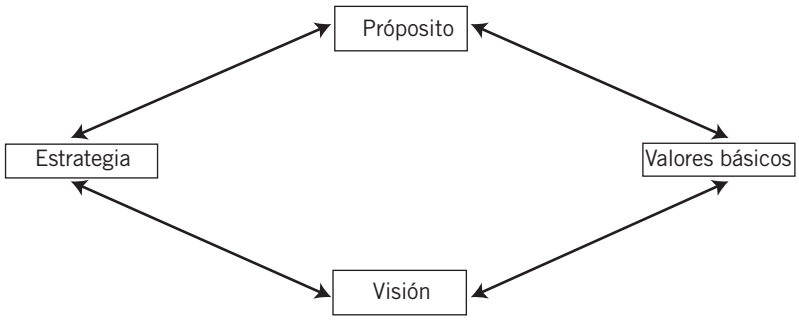


FIGURA 6.3. Elementos de la misión

Peter Senge y otros[3] definieron una visión como:

> La imagen del futuro que se pretende crear, descrita en tiempo presente, como si estuviese sucediendo en este momento.

3. Senge, P.; Kleiner, A.; Ross, R.; Roberts, C. y Smith, B.: *The Fifth Discipline, Fieldbook*: *Strategies and Tools for Building a Learning Organization.* Doubleday, Nueva York, 1994. *La quinta disciplina en la práctica.* Granica, Buenos Aires, 2004, 2012.

© GRANICA

> Una afirmación de "nuestra visión" muestra dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos a ese punto… Cuando más detallada y visual sea la imagen, más convincente será. Debido a su tangible e inmediata calidad, una visión proporciona forma y dirección al futuro de la organización. Además, ayuda a que las personas establezcan metas para acercar la organización.

Es importante que los miembros del equipo creen y aclaren juntos su misión. Una forma de enseñar ese proceso es pedirle a los miembros del equipo que completen los siguientes apartados con un mínimo de tres y un máximo de cinco conceptos fundamentales. Esto fomenta que todos equilibren la brevedad con la especificidad:

1. El *principal propósito* de nuestra organización es…
2. *Estrategia*: para lograr nuestro propósito, nuestro equipo necesita centrarse en las capacidades únicas que establecen la diferencia entre lo que puede hacer nuestro equipo y las contribuciones de otras partes de la organización. Ellas son…
3. Los *valores básicos* de nuestro equipo, los que nos dictan la forma en que debemos trabajar, comportarnos y nuestro modelo de rol en nuestro compromiso con otros, son…
4. *Visión*: si nuestro equipo fuese milagrosamente exitoso y consiguiese nuestro propósito, realizar nuestra estrategia y seguir nuestros valores básicos, lo que veríamos, oiríamos y sentiríamos dentro de dos años sería…

Lo importante sobre las respuestas de los miembros del equipo es que brindan la máxima diversidad de puntos de vista, y cada punto de vista se suma a otros y da por resultado un documento creado en conjunto. Para maximizar la "sabiduría de las multitudes" y minimizar el peligro del "pensamiento de grupo" (ver Capítulo 1, página 38) es esencial no empezar con un pensamiento individual y luego evitar que una persona lea en voz

alta todas sus respuestas, sino practicar una "construcción colectiva y co-creativa". Se trata de un proceso en el cual uno de los miembros del equipo ofrece su concepto fundamental y luego los otros, de inmediato, aportan sus opiniones que complementen al inicial. Cuando se ha completado, otra persona ofrece una nueva idea diferente y fundamental como punto de partida, y así el equipo repite el proceso.

Algunas juntas prefieren que el equipo ejecutivo produzca su declaración de objetivos y luego permitir que los no ejecutivos analicen críticamente y amplíen lo producido. En otros ámbitos, el equipo ejecutivo y la junta trabajan por separado en la declaración de objetivos, así como en sus expectativas y el feedback al otro grupo. A partir de esas investigaciones paralelas, se facilita un diálogo entre los dos grupos que produce una tercera declaración de objetivos que es mayor que la suma de las otras dos. Así también puede obtenerse bastante aprendizaje para ambos grupos.

Cualquiera sea el método elegido, es importante que exista un verdadero sentimiento de "misión compartida"; es decir, que la misión se haya establecido mediante una forma de diálogo colectivo entre el límite del equipo y los patrocinadores del sistema. Con frecuencia, los equipos trabajan con resentimiento en lo que se refiere a la misión encomendada y, por eso, nunca la sienten por completo como propia, o desarrollan ellos mismos una, que no sigue los lineamientos de las expectativas de sus patrocinadores o de las personas a las que deben responder.

Una vez acordada una misión nítida y real, el equipo directivo de Capespan necesitaba transformarlas en una estrategia clara, con objetivos y un plan de acción. Las cuestiones clave que ayudaron a ese proceso fueron:

- ¿Cómo va a conseguir su propósito en las diferentes áreas de su enfoque estratégico sin dejar de lado sus valores básicos y de tal forma que avance hacia su visión?
- ¿Cuáles son los hitos y el puntaje que permitirán medir el progreso logrado en busca de sus metas?

© GRANICA

- ¿Cuáles son las actividades estratégicas que necesita para:
  - reconocerse como un equipo completo;
  - asignar a pequeños subgrupos del equipo o equipos de proyecto;
  - asignar a los miembros individuales del equipo?
- ¿Cómo puede el equipo concentrase en los negocios al mismo tiempo que en las actividades básicas de transformación de la organización y de sus diversas divisiones y departamentos?

Disciplina 3. Co-creación

Esta disciplina se centra en cómo el equipo crea y lleva a cabo su trabajo en conjunto. Eso incluye el rendimiento operativo y la eficacia del equipo directivo. Como tal, comienza con la disciplina 2, cuando el equipo ya ha aclarado su misión y establecido formas de trabajar y objetivos. Las etapas de coaching de esta disciplina incluyen lo siguiente:

Primero, determinar la puntuación equilibrada del equipo y cuáles son los objetivos específicos medibles para el año siguiente. Si no se dispone de una puntuación, entonces puede trabajarse con el equipo para crearla. Tal como muestra Lencioni[4] en su modelo de las cinco principales disfunciones del equipo, en el vértice de la pirámide se encuentra la falta de atención a los resultados, seguida de la ausencia de responsabilidad con respecto al cumplimiento de los objetivos colectivos (ver Figura 5.1 en la página 120). Resulta muy difícil ser un equipo de alto rendimiento si el equipo no cuenta con un reducido número de objetivos colectivos clave que se hayan comprometido a conseguir de forma colectiva e interdependiente.

Esta tarjeta de puntuación constituye la base de una investigación con el equipo sobre cómo debe trabajar como equipo para

4. Lencioni, P.: *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. A Field Guide*, Jossey-. Bass, San Francisco, 2005.

conseguir y, si fuera posible, superar esos objetivos. En esta fase el coach de equipo también puede ayudar a identificar los aspectos de la cultura del equipo que a) permiten y b) bloquean el rendimiento del equipo para obtener sus objetivos de rendimiento.

A partir de eso, puede elaborarse un plan de desarrollo con el equipo que incluya el desarrollo que el equipo pueda hacer por sí mismo y las áreas en las que recibirá el apoyo del coach de equipo.

Áreas de apoyo para las reuniones de equipo

Estas pueden incluir:

- *Ayudar a que el equipo racionalice sus agendas de reuniones* separando los aspectos que son para información, discusión y decisión, y garantizando que el intercambio de información se realice de forma eficiente fuera de las reuniones.
- *Asistir a las reuniones ejecutivas como un proceso de coaching* e intervenir cuando la dinámica interrumpa el funcionamiento efectivo (ver Capítulo 3).
- *Proporcionar "tiempos muertos" en mitad de la reunión y de reflexión después de ella* en los que tanto los miembros del equipo como el coach comenten qué ha funcionado bien y qué puede gestionarse de forma más efectiva la próxima vez.

Jornadas de trabajo fuera de la oficina para investigar el funcionamiento del equipo

De acuerdo con la madurez y la dinámica del equipo podrán centrarse en diferentes medidas:

- *La cultura del equipo.* Cada equipo tiene aspectos de su cultura que le permiten rendir bien en cuanto a sus ob-

© GRANICA

jetivos finales y otros que bloquean y entorpecen su rendimiento.

- *Las relaciones interpersonales y el conocimiento de la diferencia.* Por medio de la psicometría, el equipo puede retroalimentarse y proporcionar los diferentes perfiles MBTI, los roles de equipo Belbin y las diferencias culturales. Luego, el equipo puede investigar experimentalmente la forma en que eso afecta a las diferentes preferencias de los miembros del equipo y sus formas de participar, y cómo eso afecta al funcionamiento del equipo.
- *El funcionamiento del rendimiento del equipo.* El "cuestionario de equipo de alto rendimiento" (ver Capítulo 3) pueden rellenarlo todos los miembros del equipo y retroalimentar las puntuaciones promedio y su margen. A partir de entonces, el equipo decide qué áreas necesitan investigar y mejorar, y con qué deben comprometerse los miembros y el equipo para actuar de forma distinta y así mejorar el rendimiento del equipo.
- *Investigar la dinámica más profunda del equipo.* El coach de equipo puede utilizar una gran cantidad de enfoques para ayudar a que el equipo investigue la dinámica más oculta y profunda. Eso incluye una imagen imprecisa, formar pequeños grupos que dibujen viñetas del equipo hace un año, en la actualidad, y cómo les gustaría ser dentro de un año, así como una investigación de la cultura del equipo, las reglas no escritas, las normas y presunciones.
- *Decidir la forma de avanzar.* Después de haber analizado los resultados de todo lo antes mencionado, el equipo debe decidir qué necesita mantenerse, dejar de hacerse y hacerse de forma diferente (ver el ejercicio de "tres direcciones" en el Capítulo 5, página 131).

En Bath Consultancy Group hemos llevado a cabo nuestra propia investigación sobre cuáles son los impedimentos para que un equipo trabaje más que la suma de sus partes. Descubrimos que los principales son:

- *Falta de claridad de los enfoques colectivos*: si un equipo no tiene claros sus enfoques colectivos, eso causará conflictos en todos los aspectos de su funcionamiento.
- *Debates de solución de "esto o aquello":* no hemos conocido ningún equipo que no haya tenido alguna forma de este tipo de debate, como:
  - ¿Debemos crecer orgánicamente o por adquisición?
  - ¿Debemos centralizar o descentralizar?
  - ¿Debemos enfrentarnos a este grupo de interés o mantener nuestras buenas relaciones con él?
  - ¿Debemos reestructurar o no?

He desarrollado la "ley de Hawkins de esto o aquello", que dice que si se tienen tres veces el mismo debate sobre esto o aquello, significa que se están haciendo las preguntas equivocadas (Hawkins[5]).

- *La responsabilidad solo se da en dirección descendente, no en todo el equipo*: en algunos equipos, los miembros solo hablan cuando se trata de su área de especialización o función, de lo contrario prefieren "agachar la cabeza". Las reuniones de equipo se convierten en una serie de informes al "jefe" y el equipo se convierte en un centro de operaciones, sin un verdadero trabajo colectivo.
- *Hacer a los demás lo que nos hacen a nosotros:* hemos denominado (Hawkins y Smith[6]) esta situación como un "proceso paralelo", la representación inconsciente de lo que hemos experimentado que nos han hecho los demás. Una importante empresa de consultoría con la que trabajamos instaló el caos en sus reuniones internas al modificar constantemente los horarios a último minuto para luego llegar siempre con retraso. Nos llevó cierto tiempo darnos cuenta de que eso era una representación inconsciente de cómo habían sido

5. Hawkins, P.: *The Wise Fool's Guide to Leadership*. O Books, Winchester, 2005.
6. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

© GRANICA

tratados por los clientes. *Buscar el acuerdo en lugar del compromiso*: hemos conocido muchos equipos que aparentemente habían tomado una decisión que todos iban a realizar, para un mes después descubrir que nada había cambiado. Descubrimos que era posible predecir cuándo eso iba a suceder si observábamos la comunicación no verbal durante las reuniones de equipo. El equipo votaba afirmativamente levantando sus manos, pero sus cuerpos y el tono de sus voces decía justamente lo contrario. Al igual que sucede con el coaching transformacional (Hawkins y Smith[7]), si el cambio en el compromiso no ocurre en la sala de reuniones, tampoco se dará fuera de ella.

- *Reuniones motivadas por la agenda en lugar de por los resultados:* con frecuencia se observa que el objetivo de algunas reuniones de equipo es cumplir con la agenda en lugar de crear valor.
- *Creer que las reuniones efectivas del equipo es lo mismo que ser un equipo efectivo*: las reuniones de equipo deberían propiciar que sea efectivo el trabajo de equipo durante el resto del tiempo y no ser un fin en sí mismas. Los equipos son efectivos cuando trabajan en conjunto, inclusive cuando trabajen individualmente, en parejas o en pequeños grupos.
- *Ignorar el "olor a muerto"*: muchos equipos tienen problemas que afectan a todo el mundo, pero parece existir un acuerdo tácito en que nadie debe mencionarlo. Es como si hubiera un animal muerto debajo de la mesa, que todo el mundo está oliendo, pero nadie está dispuesto a retirarlo.

Después de completar nuestra investigación, llegó a mis manos el libro de Patrick Lencioni sobre las cinco disfunciones de un equipo (Lencioni[8]) y descubrí una gran cantidad de elementos en común. El modelo de Lencioni (ver Figura 5.1 en la página 120)

7. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching transformacional*, en E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, Londres, 2010.
8. Lencioni, P.: *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002.

establece jerarquías para las cinco disfunciones, cada una sobre la otra. Uno de los roles clave de un coach de equipo es detener esas interrupciones, para ello primero debe empezar por hacer que el equipo elabore cierta forma de diagnóstico de las áreas críticas en las que él necesita centrarse para ser más efectivo.

Los equipos que trabajan en conjunto de forma regular e intensiva deben alejarse de las presiones del trabajo de primera línea para detenerse y ver cómo funcionan individual y colectivamente, así como su forma de relacionarse con el sistema en donde operan. Para ello pueden valerse de jornadas de trabajo fuera de la oficina, un taller de trabajo de equipo, sesiones con un coach de equipo externo o como parte de un cambio organizacional más general y un programa de desarrollo.

Cualquiera sea la forma en que el grupo decida gestionar su propia dinámica, es importante recordar que el momento de comenzar a centrarse en lo que está sucediendo en el proceso es cuando las cosas van bien y no esperar a que el grupo o el equipo esté en crisis. Cuando los grados de conflicto, perjuicios o miedos se incrementan, es mucho más difícil ver qué está sucediendo y arriesgarse a hacer cambios. Sin embargo, para algunos equipos, solo cuando golpea la crisis surge la motivación necesaria para afrontar lo que está sucediendo, ya que con frecuencia la "crisis crea la fragua en la que se puede forjar el nuevo aprendizaje" (Hawkins[9]).

Cuando trabajamos con un equipo directivo de una gran empresa financiera, les pedimos a los miembros del equipo que completasen las siguientes preguntas por separado y que luego compartiesen sus respuestas:

- Las reglas no escritas de este grupo son…
- Lo que me cuesta trabajo admitir sobre mi trabajo en este equipo es…
- Creo que evitamos hablar de…

9. Hawkins, P.: *Vivir el aprendizaje*, tesis doctoral, Universidad de Bath Management School, 1986.

© GRANICA

- Lo que no quiero decir sobre otras personas es…
- Las agendas ocultas de este equipo son…
- Damos lo mejor de nosotros cuando…
- Lo que nos impide dar lo mejor de nosotros es…

A ese proceso le siguió que cada persona recibía feedback de los otros miembros del equipo con respecto a lo que opinaban y que consideraban difícil sobre su contribución al equipo. Luego cada persona tenía la oportunidad de decir lo que más apreciaba y encontraba más difícil en cuanto al equipo como unidad. Eso también proporciona una base para planear lo que el equipo necesita dejar de hacer, empezar y continuar.

Disciplina 4. Conectar

Esta disciplina se centra en cómo el equipo directivo, como unidad, individualmente o en parejas, se conecta con el sistema de grupos de interés.

Hemos desarrollado por primera vez un proceso de feedback de equipo de 360 grados. Eso no significa proporcionar feedback a los miembros del equipo, sino sobre cómo el equipo es considerado colectivamente por los principales grupos de interés, incluidos los propios miembros de equipo (ver Capítulo 12). Siempre que sea posible, también impartimos coaching al equipo en lo que se refiere a conectarse directamente en las conversaciones inquisitivas con sus principales grupos de interés. Hacerlo con todos los diferentes grupos de interés proporciona al equipo un enriquecedor campo de información para explorar qué necesitan hacer de forma diferente. En el Capítulo 3 hay un breve caso de estudio de dedicación activa de equipos de capital de riesgo para recopilar feedback de 360 grados y formas drásticas de compartirlo con el equipo.

Tal como estudiamos en el Capítulo 1, es imposible para los directores ejecutivos realizar todo el compromiso necesario del grupo de interés de una próspera organización, especialmente en

épocas de cambios y transformación. Los miembros del equipo directivo tienen un rol que desempeñar en el compromiso transformacional y para que esa transformación sea efectiva es importante que todos los miembros sean diestros y efectivos en esa área y puedan representar al equipo de forma alineada y congruente.

Un coach de equipo puede ayudar a un equipo en esta disciplina de diversas formas:

- Investigando las diferencias entre:
  – proporcionar información,
  – comunicación y
  – compromiso.

para luego crear una estrategia de compromiso como aspecto clave de una estrategia de transformación.

- Hacer que cada miembro del equipo evalúe su actual autoridad, presencia, impacto y capacidad de compromiso de liderazgo (Hawkins y Smith[10]), recibir feedback de otros miembros del equipo y analizar cualquier feedback de 360 grados u otro que proceda de parte del personal y de los grupos de interés.
- Trabajar con el equipo para preparar, diseñar y ensayar los hechos de compromiso, para lo cual pueden recibir feedback por parte de otros miembros del equipo y del coach.
- Impartir coaching directo a los miembros del equipo cuando se están comprometiendo con el personal y los grupos de interés. Eso incluye una variedad de enfoques de coaching:
  – informar y desinformar a los líderes antes y después del compromiso;
  – feedback y coaching durante la sesión;
  – ayudar mediante el fomento de los hechos.

10. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

© GRANICA

Además de impartir coaching al equipo sobre el compromiso colectivo con los grupos de interés, el coach de equipo necesita centrarse en cómo el equipo trata de integrar el rol colectivo del equipo directivo con el liderazgo operacional de su propia división o función. Se ha mencionado en el Capítulo 1 el desafío del equipo múltiple y de los miembros tribales, ser un ciento por ciento miembro del equipo directivo colectivo y del equipo funcional o divisional que se lidera. Es fácil terminar por convertirse en un intermediario representativo o un mediador escindido (Oshry[11]). En este papel, el líder que divide o es funcional representa las necesidades, aspiraciones y éxitos de su propio equipo ante la directiva superior y al mismo tiempo defiende a su equipo de la crítica, protege su presupuesto y reparto de recursos. Luego, el desafortunado intermediario vuelve a liderar su propio equipo y se ve obligado a entregar el mensaje de la directiva superior y llevar a cabo cualquier decisión que esta haya tomado. Un decano de facultad que formaba parte de la junta directiva de la universidad me describió su papel como el constante mensajero de malas noticias, del equipo directivo de la facultad a la junta directiva de la universidad y viceversa. Bajo presión, es fácil renegar de nuestra participación en el equipo directivo superior y hablar de "ellos" como si no se formara parte de "ellos", o describir cómo se ha hecho todo lo posible, pero se ha tomado una decisión en nuestra contra.

Más destructivo aún para la integración organizacional y la alineación es el líder que acuerda una forma de progresar colectivamente con el equipo directivo, pero lo deja de lado cuando este se convierte en algo demasiado difícil para su propia división o función. Las consecuencias son que el conflicto pasa del equipo directivo superior, donde debía ser tratado y resuelto, y se aprueba en el nivel inmediatamente inferior, cuando los líderes de los grupos de divisiones y funciones descubren que están trabajando para agendas diferentes y contradictorias. Eso puede

11. Oshry, B.: *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. Berrett-Koehler, San Francisco, 1995.

descender hasta la mentalidad rastrera, "guerras internas" y una competencia por el control interna más que externa de la organización (ver también Lencioni[12]; Oshry[13]).

Todas esas son formas de división organizacional, muy comunes en la mayoría de las organizaciones, y un coaching de equipo separado y no integrado entre los diferentes equipos puede empeorar las cosas, ya que los desafíos se encuentran entre los equipos, no dentro de ellos. Un coach de equipo puede tratar esos problemas de la siguiente forma:

- Trabajar con el equipo directivo superior para garantizar que cuando se hagan los acuerdos, él dedique tiempo a investigar y comprometerse con la forma en que se realizarán esas decisiones en sus propias áreas.
- Garantizar que el equipo directivo tome una decisión temporal, que se comprometa a dirigir en cada una de sus funciones y divisiones para luego informar de nuevo a esos pilotos y modificar las decisiones en consecuencia.
- Proporcionar un coaching individual a los miembros de los equipos directivos sobre la forma de conectar los dos aspectos de su rol: su participación en el equipo superior y el liderazgo de su propia división o función.

Disciplina 5. El aprendizaje básico

La quinta disciplina del coaching sistémico de equipo se encuentra en el centro de donde se cruzan las otras cuatro disciplinas, y es la disciplina en la que el equipo no solo gestiona la actual agenda operacional y transformacional, juntas y por separado, sino que puede hacer crecer su capacidad individual y colectiva mediante el aprendizaje en conjunto.

12. Lencioni, P.: *Silos, Politics and Turf Wars. A Leadership Fable.* Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2006.
13. *Op. cit.*

© GRANICA

David Clutterbuck[14] define el equipo de aprendizaje como: "Un grupo de personas con un propósito común que asumen una responsabilidad activa para desarrollarse cada uno y entre sí". Es una definición muy útil, pero me gustaría ampliarla ligeramente: "un grupo de personas con un propósito común que asumen una responsabilidad activa para desarrollarse a sí mismos y entre sí, su equipo y la organización en la que operan mediante la acción de aprender y desaprender".

Es así porque el buen equipo de aprendizaje va más allá del aprendizaje de las personas dentro del equipo y abarca el aprendizaje del propio equipo, así como prestar atención al aprendizaje de todo el sistema. Edmonson y otros[15] realizaron una investigación sobre el aprendizaje efectivo de los nuevos procedimientos para los equipos quirúrgicos en los hospitales, lo que demostró que "los equipos más exitosos tenían líderes que gestionaban activamente los esfuerzos de aprendizaje de sus equipos". Eso se aplica a todos los equipos directivos, que necesitan no solo ejecutar los procesos existentes, sino también adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y poner en práctica nuevas formas de operar.

Los equipos son unidades ideales para el aprendizaje funcional, tal como dijo Reg Revans en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y fue aplicado a la formación continua del personal desde entonces. Mike Pedler, uno de los escritores y profesionales líderes en esa materia, define así el aprendizaje funcional:

> El aprendizaje funcional conecta el desarrollo de las personas en las organizaciones laborales con la acción en los problemas difíciles (…) convierte el trabajo en el vehículo de aprendizaje y tiene tres componentes principales: las personas, que asumen la responsabilidad de la acción en un determinado trabajo o en sus aspectos; los problemas o las tareas sobre las que se toman determinadas acciones; y la serie de compañeros, seis más o me-

14. Clutterbuck, D.: *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey, Londres, 2007: 125.
15. Edmondson, A.; Bohmer, R. y Pisano, G.: "Acelerando el aprendizaje de equipo", *Harvard Business Review*, octubre, 2001, reedición RO109, pp. 125-134.

> nos, que se reúnen regularmente para apoyarse y cuestionarse entre sí con el fin de tomar medidas y aprender (Pedler[16]).

Un equipo que se compromete a ser un equipo de aprendizaje está invirtiendo en desarrollar su capacidad subyacente individual y colectiva al dedicar tiempo a cada etapa del ciclo clásico de aprendizaje funcional, tal como indica la Figura 6.4.

También debemos tener en cuenta que las personas y los equipos tienen diferentes estilos de aprendizaje que afectan al punto de partida desde donde prefieren empezar su aprendizaje. Algunas personas se inclinan por comenzar con la acción práctica y luego reflexionar sobre qué funciona y qué no. Otros prefieren disponer de la explicación y la parte teórica primero antes de pensar en poner en marcha un modelo. Honey y Mumford[17] han desarrollado una serie de metodologías para que las personas puedan descubrir cuál es su estilo de aprendizaje. Muestran algunas formas para que exploren la forma de utilizar su preferencia dominante y también cómo ampliar el repertorio de posibilidades. Los coaches de equipo pueden adaptar esas metodologías para averiguar el estilo de aprendizaje preferido por un equipo.

Hemos utilizado el trabajo de Honey y Mumford[18] para desarrollar nuestro propio modelo de aprendizaje de circuito corto para ayudar a que los equipos sean más conscientes de sus limitados modelos de aprendizaje; ver Figura 6.5. Dichos modelos deben reconocerse antes de comenzar con el aprendizaje.

Se distinguen cinco estilos principales de aprendizaje restrictivos:

1. *El de "apagar incendios" o equipo compulsivo pragmático.* Es la trampa "planear-hacer-planear-hacer" donde el lema es:

16. Pedler, M.: *¿Qué se entiende por aprendizaje de acción?*, en M. Pedler (ed.). *Action Learning in Practice,* Gower, Aldershot, 1997.
17. Honey, P. y Mumford, A.: *The Manual of Learning Styles.* Peter Honey Publications, Londres, 1992.
18. *Op. cit.*

© GRANICA

"Si lo que planeamos no funciona, planeemos algo diferente". El aprendizaje se limita al esquema prueba y error. Esa clase de equipo suele tener una tendencia hacia las tácticas a corto plazo para la resolución de los problemas.

2. *El equipo post mortem*: Es la trampa "hacer-reflexionar-hacer-reflexionar", en la cual el lema es: "Reflexionar sobre lo que no funcionó bien y corregirlo". El aprendizaje se limita a la corrección de errores. En este caso, el equipo se centrará excesivamente en el pasado más reciente y en lo que no funcionó bien.
3. *La teoría de mirarse el ombligo*: Es la trampa de "reflexionar-teorizar-reflexionar-teorizar", en la que el lema es: "Reflexionar sobre cómo mejorar las cosas, pero jamás arriesgarse a poner a prueba las teorías".
4. *La parálisis del equipo provocada por el análisis*. Es la trampa "analizar-planear-analizar un poco más", en la que el lema es: "Pensar antes de actuar, planear cómo hacerlo y pensar un poco más". El aprendizaje se ve limitado por el miedo a equivocarse o arriesgarse. El equipo con esta característica de aprendizaje empleará mucho tiempo en la disciplina 2, intentará analizar qué está mal, buscará ayuda sobre cómo puede hacerse de forma diferente, escuchará las propuestas de cambio pero con temor a utilizar enfoques de prueba o comprometerse con otros hasta no estar seguro de conocer la respuesta perfecta.
5. *El equipo totalitario*: Es la trampa "teorizar-hacer", en donde el lema es: "Desarrollarlo en teoría y luego decirles lo que hemos decidido". Esa breve trampa también lleva a un muy escaso compromiso de liderazgo con el sistema, es solo una imposición de lo que el equipo ha decidido, lo cual es una forma de crear resistencia y de no ganarse el corazón ni la mente para el progreso transformacional u operacional.

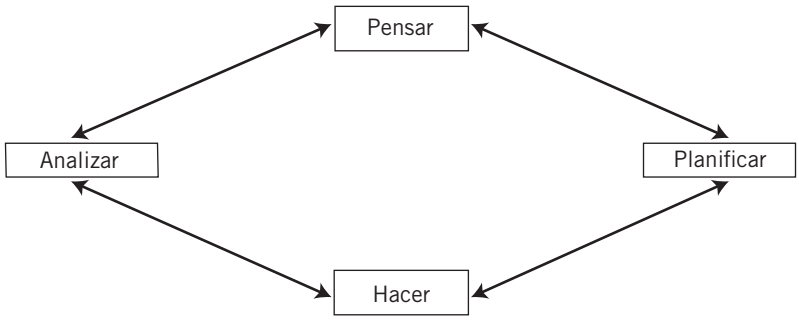


FIGURA 6.4. Ciclo de aprendizaje funcional

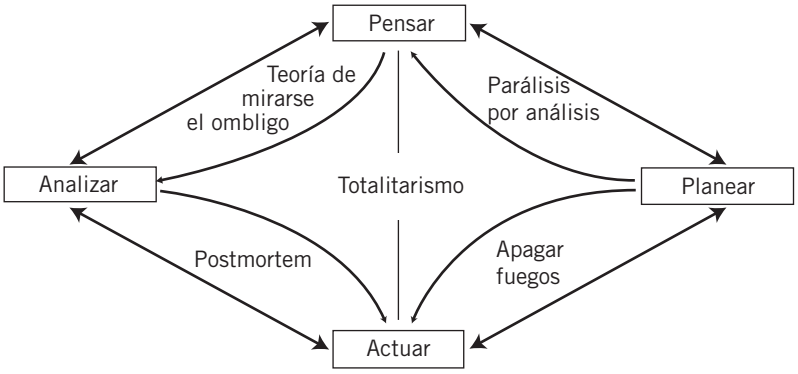


FIGURA 6.5. Ciclo de aprendizaje de circuito corto

Los equipos no solo necesitan aprender, sino también desaprender; es lo que Hedberg[19] define como "el proceso mediante el cual los estudiantes desechan el conocimiento". Luego añade: "Se sabe muy poco sobre en qué se diferencia el desaprendizaje organizacional del individual". Sin embargo, su trabajo investiga la forma en que el desaprendizaje puede bloquearse, especialmente ante el peligro de un éxito excesivo: "las organizaciones

19. Hedberg, B.: *Cómo aprenden y desaprenden las organizaciones*, en P. Nystrom y W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design, Vol. 1: Adapting organizations to their environments* (pp. 3-27), Oxford University Press, Oxford, 1981.

© GRANICA

que se han envenenado por su propio éxito suelen ser incapaces de desaprender el conocimiento obsoleto a pesar de su falta de veracidad".

March y Olsen[20] (1976) también nos advierten: "Existen ocasiones en las que las organizaciones deben considerar sus recuerdos como enemigos". Yo añadiría a esta cita mi propia definición: "El desaprendizaje es el proceso mediante el cual las organizaciones desentrañan la evolución de su cultura" (Hawkins[21]).

Ayudar a que el equipo conozca los puntos fuertes y las limitaciones de su estilo de aprendizaje es solo un paso. El coach de equipo necesita ayudar a que el equipo desarrolle nuevas prácticas que lo impulsen a romper los viejos hábitos y le inculquen nuevos y más exitosos hábitos de aprendizaje. Sin embargo, como muy bien sabemos muchos de quienes hemos intentado dejar de fumar, de beber o ponernos a dieta, los viejos hábitos son más fuertes que las buenas y nuevas intenciones. Las buenas intenciones necesitan transformarse en compromiso y nuevas prácticas de disciplina, las cuales necesitan algunos mecanismos catalizadores (Collins[22]) para poder mantenerse vivas.

Un ejemplo de ese mecanismo catalizador llegó a una gran empresa de servicios profesionales donde los socios reconocieron que un sólido patrón cultural entre ellos era compartir los puntos de vista sobre otros socios en forma de chismorreo, pero en raras ocasiones se proporcionaba un feedback directo. Reconocieron que eso tenía una influencia muy negativa en el aprendizaje de liderazgo. Como dijo un socio superior: "He pasado veinticinco años en una zona libre de feedback, pero los otros socios han recibido una enorme cantidad de feedback sobre mí". Los socios eran lo suficientemente inteligentes para darse cuenta

20. March, J. G. y Olsen, J. P.: *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, Noruega, 1976.
21. Hawkins, P.: *Desaprendizaje organizacional*, discurso en la Learning Company Conference, Universidad de Warwick, 1999.
22. Collins, J. C.: "Transformar las metas en resultados: el poder de los mecanismos catalizadores", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1999, pp. 71-82.

de que firmar un acuerdo para no chismorrear sobre los demás y proporcionar un feedback directo no provocaría un cambio sostenible. Por eso, después de un coaching sobre la naturaleza de los mecanismos catalizadores, los treinta socios superiores que participaron en el taller de trabajo se comprometieron mutuamente a que la próxima vez que otro socio hablase de un tercero que estuviese ausente (socio X), todos responderían: "¿Qué dijo el socio X cuando se lo contaste?". Cuando el socio que había chismorreado les respondiese avergonzado que no había hablado con el socio X, ellos le responderían: "¿Para qué te ha servido tener esta conversación?". Con frecuencia, la forma más enérgica de cambiar de cultura es modificando primero la conducta de los "observadores", algo que también ocurre en un equipo.

El rol del coach de equipo es ayudar al equipo directivo a convertirse en un equipo de aprendizaje autosostenible que continúe aprendiendo y desarrollándose a partir de su enriquecedora experiencia después de que el coach externo haya terminado de trabajar con él.

Coaching de las interconexiones entre las disciplinas

Hasta ahora, este capítulo se ha concentrado en la forma de impartir coaching en las cinco disciplinas, pero es importante reconocer que una gran cantidad de coaching de equipo se centra en conectar los flujos entre las disciplinas. Antes, se ha mostrado cómo las disciplinas de encargar y aclarar necesitan de un trabajo conjunto, de tal forma que la asignación conduzca a un total sentimiento de propiedad, tanto por parte de la directiva como el equipo directivo. También es importante que haya un ciclo constante entre las disciplinas 2 y 3, de tal forma que la claridad en la cual el equipo se centra esté alineada con la labor conjunta, ya que el trabajo y el proceso deben ir de la mano. Igualmente, los equipos necesitan recibir coaching para asegurarse de que haya una congruencia entre la forma

© GRANICA

de conectarse dentro del equipo (3) y cómo se conectan colectivamente con los diversos grupos de interés (4). También debe existir una alineación entre la forma de comprometerse el equipo directivo con sus grupos de interés y cómo la junta y los grupos de interés se comprometen e informan el futuro.

Los vínculos entre las primeras cuatro disciplinas y la quinta del aprendizaje básico necesitan ser reiterativos, donde el nivel uno del aprendizaje en las disciplinas se refleje, y el nivel dos (Bateson[23]) o aprendizaje de doble circuito (Argyris y Schön[24]) pueda desarrollarse. Bateson distingue entre lo que él denomina *aprendizaje cero* –la adquisición de información que no crea diferencia o cambio alguno– y el Aprendizaje I en el cual el aprendizaje de las destrezas se adquiere por selección mediante prueba y error de una posibilidad dentro de una serie de opciones, y Aprendizaje II, donde un aprendizaje de segundo orden o doble circuito se produce al cambiar el marco o la serie utilizados para realizar la elección.

Estas distinciones son esenciales para comprender no solo las diferentes jerarquías de aprendizaje individual, sino también para distinguir entre el aprendizaje operacional y el estratégico en la vida de la organización. Garratt[25] y Hawkins[26] se basaron en esto para desarrollar los modelos de aprendizaje organizacional que mostraban cómo la formulación de estrategia cuenta tanto con un ciclo de aprendizaje funcional operativo como con un ciclo de creación de política, y esa forma de crear estrategia conlleva recorrer al menos dos veces ambos ciclos. (Para una explicación más amplia del aprendizaje de doble circuito en las

23. Bateson, G.: *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books, Nueva York, 1972.
24. Argyris, C. y Schön, D.: *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
25. Garratt, B.: *The Learning Organisation*. Fontana/Collins, Londres, 1987.
26. Hawkins, P.: "La dimensión espiritual de la organización de aprendizaje", *Management Education and Development*, 1991, 22 (3) pp. 172-187 y *La cambiante visión del aprendizaje*. En J. Burgoyne (ed.): *Towards the Learning Company*, McGraw-Hill, Londres, 1994.

organizaciones, ver Hawkins[27]; y para su aplicación en la toma estratégica de decisiones, ver Hawkins, *Double-loop Strategic Decision Making*[28].

Conclusión

En este capítulo, he expuesto las cinco disciplinas y el flujo entre ellas que el coach sistémico de equipo necesita para poder impartir el coaching al equipo. Hasta ahora, esto ha estado en el marco del trabajo con un equipo directivo superior en una organización, llamado en ocasiones el "equipo ejecutivo" o la "junta operacional".

En el siguiente capítulo mostraré cómo ese trabajo necesita modificaciones de acuerdo con los diferentes tipos de equipo (virtual, de proyecto, contable, etc.) y luego, en el Capítulo 8, cómo se aplica cuando se trabaja con la junta formal o supervisora de las empresas comerciales o en las juntas no ejecutivas del sector público y terciario, o en el consejo del gobierno local.

27. Hawkins, P.: "La dimensión espiritual de la organización de aprendizaje", *op. cit.,* pp. 172-187.
28. Hawkins, P.: *Double-loop Strategic Decision Making*. Bath Consultancy Group, 1995.

© GRANICA

TERCERA PARTE

COACHING DE DIFERENTES TIPOS DE EQUIPOS

CAPÍTULO 7

MUCHOS TIPOS DE EQUIPOS
COACHING DEL EQUIPO VIRTUAL, DISPERSO, INTERNACIONAL, DE PROYECTO Y DE CUENTAS

Introducción

Hasta ahora, en este libro, nos hemos centrado en el coaching sistemático de los equipos directivos para aumentar su rendimiento colectivo de dirección. En este capítulo investigaremos cómo el coaching sistémico de equipo también puede ser útil para otros tipos de equipos, y en el siguiente estudiaremos un equipo muy específico: la junta.

Tipos de equipos

Existen muchas formas de clasificar los equipos, de acuerdo con su:

- *Duración:* temporal, de proyecto, estable, etc.
- *Función:* financiero, legal, de recursos humanos, marketing, ventas, producción, de cumplimiento de la normativa de auditoría, de supervisión, etc.

© GRANICA

- *Enfoque de grupo en el cliente:* el equipo de cuentas X y el equipo de cuentas Y.
- *Distribución geográfica:* disperso, regional, nacional, internacional o virtual.
- *Posición jerárquica:* junta, dirección, dirección funcional o divisional, de primera línea, etc.
- *Modo de operar:* ejecutivo (toma de decisiones), consultivo, de asesoramiento, alineación, informativo, etc.
- *Estilo de liderazgo:* dirigido por un gerente, de autogestión, autodiseño, autogobierno, etc.

David Clutterbuck[1] proporciona una enigmática lista basada en su investigación sobre el aprendizaje de equipo, la cual combina algunas de estas dimensiones:

- *Equipos estables:* aquellos en que los miembros y las tareas son constantes durante un periodo bastante prolongado.
- *Equipos de "tripulación de cabina":* aquellos en los que las tareas permanecen siempre iguales, pero los miembros cambian constantemente, como por ejemplo los equipos de filmación y algunos relacionados con el trabajo policial.
- *Equipos permanentes de proyecto:* equipos relativamente estables formados a partir de otros equipos que normalmente trabajan en proyectos de corto plazo.
- *Equipos evolutivos:* proyectos de largo plazo en donde las tareas y los miembros cambian después de un determinado tiempo, y en los que ingresan nuevas personas cuando el proyecto comienza a pasar a nuevas etapas.
- *Alianzas de desarrollo:* equipos formados específicamente para el aprendizaje (por ejemplo, los de aprendizaje funcional).

1. Clutterbuck, D.: *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey, Londres, 2007: 148-184 y *Coaching de equipo*, capítulo 19 en E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, Londres, 2010: 275.

- *Equipos virtuales:* equipos con límites confusos y disgregados geográficamente.

En este capítulo estudiaremos algunos de esos tipos de equipos y las formas específicas en que se les imparte el coaching. Me he centrado en los siguientes tipos: equipos de dirección, proyecto, virtuales, internacionales y cuentas, ya que todos ellos utilizan el coaching de equipo y poseen necesidades específicas de coaching que requieren de un enfoque especial.

Equipos de dirección

En este libro, hasta ahora, nos hemos concentrado en el coaching de los equipos directivos superiores, ya que creemos que son los que tienen que afrontar los desafíos más grandes y sus compromisos son de mayor complejidad. Sin embargo, el coaching de equipo también puede proporcionar un gran valor a todos los niveles de los equipos de dirección, ya sea la dirección de una función, de una división, unidad de producción y departamento de apoyo.

El modelo de las cinco disciplinas del coaching de equipo (ver capítulos 3 y 5) se aplica tanto a los equipos directivos como a los ejecutivos, ya que todos los equipos directivos tienen una comisión que cumplir, un rendimiento que determinar, una actividad interdependiente que crear, unos grupos de interés importantes con los que necesitan conectarse y que necesitan de un constante mejoramiento mediante el aprendizaje básico.

En un nivel sencillo podemos mostrar las diferencias entre los extremos del proceso continuo del equipo directivo y del ejecutivo, a pesar de que reconozcamos que la mayoría de los equipos tienen una combinación de ambas actividades:

© GRANICA

> El *management* trata del logro de los planes a través de los procesos de planificación, delegación, dirección de proyectos, análisis, etc. El enfoque está centrado en el control y la resolución de problemas. El liderazgo trata de alinear a las personas en una misma dirección, obteniendo su compromiso con respecto a la realización de la visión. El enfoque se centra en la motivación y la inspiración.

Puede decirse que todos los equipos directivos tienen una función de liderazgo, ya que necesitan inspirar a las personas que dirigen, así como a sus clientes, proveedores y otros grupos de interés, pero el tema de liderazgo para transformar todo el sistema es menos evidente en los equipos directivos jerárquicamente inferiores, ya que cuentan con unos desafíos adicionales provenientes del hecho de encontrarse en medio de la organización. Sin embargo, no todos los grupos de dirección pueden clasificarse como equipos, ya que algunos consisten en meras agrupaciones cuya finalidad es informar al gerente superior y funcionan como centro de operaciones que no tienen una misión colectiva o una actividad conjunta interdependiente. En esta sección no nos ocuparemos de ellos, sino en los equipos directivos con objetivos colectivos que requieren de un trabajo conjunto.

Hemos visto (ver Capítulo 6) el peligro que representan los equipos que se encuentran en la mitad de las organizaciones y se ven atrapados al convertirse en mediadores escindidos que actúan como intermediarios en los conflictos entre quienes son dirigidos por ellos y el equipo directivo al que deben informar, y que, en el peor de los casos, terminan por convertirse en una especie de servicio postal que transmite los problemas a sus superiores y proporcionan soluciones no deseadas a sus subordinados. Durante los treinta y cinco años que llevo asesorando a equipos y organizaciones, los gerentes intermedios han disminuido notablemente en número, pero se les adjudican muchas más responsabilidades y obligaciones de proporcionar un valor verdadero, y este tipo de dinámica continúa aplicándose a pesar de lo peligrosa que es.

El coach de equipo puede ayudar específicamente a los equipos que se encuentran en medio de la organización incentivándolos a que se centren menos en su papel jerárquico y más en su

rol horizontal, que identifiquen a sus clientes internos y externos, así como los valores específicos que dichos clientes necesitan de ellos. Ese tipo de coaching de equipo necesita empezar de "fuera hacia dentro", comenzando por descubrir qué aprecian sus clientes, qué consideran difícil y qué desean cambiar con respecto a qué reciben y cómo lo reciben del equipo. Solo entonces el equipo puede dedicarse a investigar cómo incrementar su rendimiento colectivo al distribuir los productos y servicios adecuados, con la debida calidad, en el momento oportuno y de la forma adecuada para satisfacer y contentar a sus clientes.

El coach de equipo puede impartir el coaching de manera que establezca una conexión con otras partes de la organización y proporcione un reparto más efectivo y alineado. Muchas organizaciones padecen una falta de equipos directivos intermedios que den dirección a su trabajo, lo que provoca una innecesaria duplicación y frustración. Muchos miembros del personal de primera línea se nos han quejado diciéndonos que los diferentes departamentos centrales de apoyo, como el de finanzas, recursos humanos, auditoría interna, información, tecnología, etc., les requerían la misma información, lo que conlleva una pérdida de tiempo y una frustración que podría evitarse con más trabajo de equipo más allá de los límites internos.

Equipos de proyecto

Los equipos de proyecto son los formados por diferentes equipos para desempeñar un trabajo específico y definido durante un tiempo limitado.

Deborah Ancona y sus colegas en el MIT han realizado unos estudios muy útiles sobre los equipos de proyecto de alto rendimiento (Ancona y otros[2]). Su trabajo mostró que esos equipos comparten las siguientes características:

2. Ancona, D.; Bresman, H. y Kaeufer, K.: "La ventaja comparativa de los equipos X". *MIT Sloane Management Review*, 2002, 43 (3), pp. 33-39.

© GRANICA

- Elevados grados de enfoque y actividad.
- Amplios lazos en la organización y en un amplio contexto.
- Divisiones ampliables en su organización interna.
- Miembros flexibles, tanto dentro del equipo como entre los diferentes niveles.
- Coordinación interna y entre los distintos niveles.

Desarrollaron un modelo de tres etapas en la vida de un equipo de proyecto: investigación, explotación y exportación (Ancona y otros[3]). He ampliado dicho modelo a seis etapas, añadiendo la conexión al principio, la aparición y la reconexión en el medio, y la terminación en el final, ya que según mi experiencia esas son fases diferentes, pero esenciales, para que el equipo de proyecto logre un completo éxito. Las seis etapas se muestran en la Figura 7.1.

En la primera fase –"conexión"–, el equipo necesita seleccionarse, recibir el encargo y reunirse para "formar y normalizar" (Tuckman[4]). Eso incluye establecer sus metas y objetivos, acordar la mejor forma de trabajar juntos y de conectarse con el mundo externo.

En la segunda etapa –"investigación"–, el equipo debe combinar sus actividades de formación de grupo con una intensa actividad de los miembros que salen de su propia área y buscan ideas, recursos y una información que se ajuste a su propósito. Es necesario establecer muchas relaciones diplomáticas con los principales grupos de interés para asegurar un patrocinio y un apoyo efectivos.

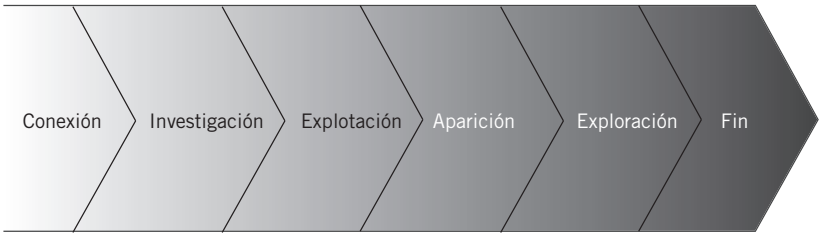
La etapa de "explotación" abarca la actividad creativa del equipo de proyecto, en la cual los elevados niveles de tareas delegadas, la formación flexible de los miembros y la coordinación contribuyen de forma significativa al éxito. Hackman y Wageman[5] afirman contundentemente que existe otra importante

3. *Op. cit.*
4. Tuckman, B.: "Secuencia de desarrollo en pequeños grupos", *Psychological Bulletin,* 1965, 63 (6), pp. 384-399.
5. Hackman, J. R. y Wageman, R.: "Teoría del coaching de equipo", *Academy of Management Review*, 2005, 30 (2), pp. 269-287

perspectiva de coaching en el punto medio del tiempo que durará el equipo. Afirman que el equipo está mucho más dispuesto a participar en el coaching enfocado en la estrategia cuando, una vez ya comprometido con el trabajo conjunto del equipo, se ve presionado por la proximidad del final y se ha dado cuenta de qué funciona y qué no funciona en el trabajo de equipo y en el proceso de rendimiento. Eso conduce a la etapa de "aparición-reconexión". De acuerdo con el progreso realizado por el equipo, esta puede tener lugar antes o después de que el equipo haya entrado en la etapa de "explotación".

Luego viene la "fase de exportación", donde el trabajo de equipo tiene que transformarse en acción y el rol diplomático consiste en vender ideas, lograr acuerdos para progresar y fomentar el compromiso de los demás con la acción conjunta.

Modelo de las fases clave



El coach cambia las intervenciones de coaching en las diferentes etapas, para desarrollar destrezas y aptitudes en el equipo y sus miembros

FIGURA 7.1. Coaching de los equipos de proyecto

Un equipo de proyecto que trabaje en el cambio organizacional, o un equipo de diseño o innovación que trabaje en la creación de un nuevo producto o servicio, se beneficia ostensiblemente si tiene un coach de equipo que trabaje a su lado. Ese coach necesita proporcionar diferentes experiencias, destrezas y tipos de intervención

© GRANICA

para cada etapa del proyecto. Hackman y Wageman[6] se basaron en la investigación de Gersick[7] sobre el momento oportuno para hacer intervenciones de coaching y cómo ellas necesitan cambiarse en cada etapa del ciclo vital del equipo. Concluyeron que:

> Las intervenciones del coaching son más efectivas cuando tratan problemas para los cuales el equipo está preparado y en el momento en que se generan… Por el contrario, las intervenciones administradas competentemente tienen pocas probabilidades de resultar de ayuda si se proporcionan en un momento en que el equipo no está preparado para ellas. De hecho, las realizadas en un momento inoportuno pueden hacer más mal que bien (página 275).

Conexión

En esta fase, el coach del equipo de proyecto necesita ayudar a que el equipo se "forme y normalice" de manera efectiva y se convierta en un equipo de alto rendimiento. Eso incluye ayudarle a tener bien claro el patrocinio y el encargo externo que ha recibido, así como aclarar sus metas, aspiraciones y resultados (disciplinas 1 y 2, tratadas en el Capítulo 6). Entre las cuestiones útiles para esta etapa se incluyen:

- ¿Quiénes son los patrocinadores externos?
- ¿Qué misión nos han dado?
- ¿Cómo seremos evaluados para considerarnos un equipo exitoso?
- ¿Cuál es nuestro objetivo principal?
- ¿Cuáles son las metas específicas que utilizaremos para medir nuestro éxito?
- ¿Qué aspectos clave tenemos que enmendar para conseguir esa meta?

6. *Op. cit.*
7. Gersick, C. J. G.: "Tiempo y transición en los equipos de trabajo: hacia un nuevo modelo de desarrollo de grupo", *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp. 9-41.

- ¿Qué nos puede impedir conseguir esa meta y cómo podremos superar algunos obstáculos o escollos?
- ¿De qué nos sentiremos orgullosos cuando hayamos logrado el éxito?

El equipo necesita estudiar después los aspectos de proceso de cómo operará y creará conjuntamente (disciplina 3). Entre las cuestiones útiles cabe destacar:

- ¿Qué necesitaremos unos de los otros para conseguir el éxito?
- ¿Cómo necesitamos operar como equipo?
- ¿Cuáles son las formas más probables que podría llevarnos a meternos en dificultades? ¿Cómo podríamos organizarnos para evitar esos escollos?
- ¿Cómo debemos tomar las decisiones? ¿Quién debe participar en el momento de decidir, a quién se necesita consultar y a quién debemos informar?

Investigación

Esta etapa exige que el coach de equipo ayude a que el equipo:

- Estimule la creatividad, proporcione ideas y no se encasille.
- Planifique el escenario.
- Investigue y lleve a cabo ciclos de investigación de acción.

Si el equipo de proyecto trabaja en mejorar los aspectos de toda la organización, entonces existen muchas metodologías que puede utilizar el coach de equipo para que este desempeñe su trabajo, como por ejemplo Management Total de Calidad, Ingeniería Empresarial de Proceso, Sigma Seis y Fabricación Escueta. En esta obra no existe espacio para describir detalladamente

© GRANICA

cada una de esas metodologías, pero ya existen muchos libros dedicados a ellas.

Si el equipo de proyecto trabaja en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, entonces también hay una serie de metodologías que puede utilizar el coach de equipo para "diseñar una aplicación conjunta" o un "diseño de rápida aplicación". Lo fundamental es fomentar el pensamiento sistemático y la forma de crear un proceso escueto y efectivo desde el principio al fin. Esto incluye el proceso y la forma de acelerarlo trascendiendo el proceso lineal de comenzar con el análisis de la realidad actual, el diseño y el prototipo de la nueva oferta, la prueba de mercado, el rediseño, la construcción, el marketing y la puesta en marcha. El coach debe ayudar a que el equipo investigue cómo puede diseñar su propio trabajo para que no sea tanto una carrera de relevos y más una red de actividades paralelas e interconectadas. En el centro del "pensamiento escueto" (Womack y Jones[8]) se encuentran los dos principios básicos que proporcionan los pilares por los cuales Toyota se ha convertido en la fábrica de automóviles con más éxito del mundo: "la mejora continua" y el "respeto por las personas". Cada uno de ellos puede dividirse aún más para conseguir principios más definidos.

Mejora continua

1. Desafío: tener una visión a largo plazo de los retos que será necesario afrontar para comprender la ambición personal y la cultura de cuestionarlo todo.
2. *Kaizen:* ¡Nunca está suficientemente bien! Buscar de forma constante la innovación y la mejora.
3. *Genchi Genbutsu:* ir a la fuente para ver los hechos por uno mismo y tomar las decisiones oportunas, crear consenso y obtener resultados rápidamente.

8. Womack, J. P. y Jones, D. T.: *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. Simon and Schuster, Londres, 2003.

Respeto por las personas

1. Respeto: considerar seriamente los problemas de los grupos de interés y crear una confianza mutua. Asumir la responsabilidad para que otros consigan sus objetivos.
2. Trabajo de equipo: desarrollar y comprometer a las personas para que contribuyan al rendimiento del equipo y a la resolución de los problemas.

El "pensamiento escueto" también se ha aplicado con éxito en los sectores públicos y de servicios. El Instituto Nacional de Servicios Sanitarios del Reino Unido escribe:

> La moderación es un enfoque de mejora desarrollado por Toyota que tiene como fin mejorar la circulación y eliminar los residuos. La moderación significa básicamente proporcionar el producto adecuado, en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en la cantidad apropiada, mientras que al mismo tiempo se minimizan los residuos y se es flexible y abierto al cambio[9].

Explotación

Esta fase exige que el coach del equipo de proyecto ayude a que el equipo:

- Cree rápidamente un prototipo y experimente de forma creativa con otras posibles formas de avanzar.
- Conseguir formas de proporcionar un feedback rápido y útil de quienes participan en la decisión, puesta en marcha y utilización de los resultados del proyecto, y esos son los clientes del equipo del proyecto.
- Rediseñar basándose en el feedback, observando qué ha fallado y qué ha funcionado en los rápidos prototipos y experimentos.

9. National Health Services Institute: Lean 6 Sigma, Presentación en la Conferencia Escueta, Orlando, Florida, 2005.

© GRANICA

Aparición: reconexión en el análisis de la mitad de tiempo

Entre las cuestiones útiles en esta etapa se incluyen:

- ¿Qué éxito hemos conseguido en el cumplimiento de nuestra misión?
- ¿En qué punto nos encontramos según nuestro criterio de éxito?
- ¿Cómo se necesita transformar nuestra estrategia con la perspectiva de la experiencia obtenida?
- ¿Hasta qué punto estamos siguiendo nuestros valores, normas y protocolos? ¿Cuáles están demostrando ser útiles y cómo necesitamos cambiarlos o aumentarlos?
- ¿Dónde hemos funcionado mejor como equipo? ¿Qué lo ha hecho posible? ¿Cómo podríamos estar en esa situación con más frecuencia?
- ¿Dónde hemos funcionado peor como equipo? ¿Qué patrones han contribuido a eso? ¿Cómo podríamos impedir esos patrones disfuncionales?

Exportación

En esta etapa el equipo de proyecto puede recibir coaching dirigido a su forma de conectar con los principales grupos de interés para conseguir que les interese su producción. Eso implica ensayar presentaciones y demostraciones de lo producido de forma tal que parta de las necesidades de los grupos de interés y no de la solución para el equipo de proyecto, y supone que los grupos de interés experimenten los beneficios. El coach puede asistir a las presentaciones y demostraciones con la finalidad de que pueda proporcionar un coaching previo, intermedio y posterior para mejorar el compromiso.

Finalizar

Es la etapa en que los equipos de proyecto suelen detenerse y recopilar el aprendizaje cosechado tras haber trabajado juntos en el desarrollo de su capacidad individual y colectiva para trabajar de forma eficaz. David Clutterbuck[10] proporciona unas cuestiones excelentes que el coach de equipo puede utilizar al final de esta etapa del proyecto de equipo:

- ¿Qué ha cambiado en nuestro conocimiento individual y colectivo, en nuestra conciencia y percepción de la realidad?
- ¿Qué hemos aprendido sobre la formación de equipo?
- ¿Cómo hemos utilizado ese aprendizaje?
- ¿Cuál es el proceso para conseguir y compartir ese aprendizaje?
- ¿Cómo podemos asegurarnos que está a disposición de los demás?
- ¿Cómo podemos agregar ese aprendizaje?
- ¿Cómo podemos continuar aprendiendo una vez que el equipo de proyecto se haya disuelto?

Equipos virtuales

Los coaches de equipo trabajan cada vez más con equipos que están dispersados geográficamente y que solo en raras ocasiones (y a veces nunca) se reúnen cara a cara. Eso requiere que el equipo y el coach utilicen nuevas formas de operar, así como diferentes destrezas y metodologías.

Lipnack y Stamps[11] brindan una definición muy útil de los equipos virtuales:

10. Clutterbuck, D.: *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey, Londres, 2007: 166.
11. Lipnack, J. y Stamps, J.: *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. John Wiley & Sons, Nueva York, 1996.

© GRANICA

> Un equipo virtual, al igual que cualquier otro equipo, es un grupo de personas que interactúan a través de tareas interdependientes guiados por un propósito común.
> A diferencia de los equipos convencionales, un equipo virtual trabaja a través del espacio, del tiempo, de la cultura y de los límites organizacionales con el refuerzo de los vínculos de las redes de las tecnologías de la comunicación.

Para que un equipo virtual trabaje bien necesita cierto tiempo de contacto personal para fortalecer su habilidad en el desarrollo de las relaciones y en el sentimiento de un propósito común. Manfred Kets de Vries[12] describe muy bien este reto:

> En la sociedad cibernética actual –en los equipos virtuales que cada vez son más comunes en el mercado global–, generar confianza es incluso más importante y una batalla más ardua. Para que un equipo virtual sea efectivo primero es necesario una enorme inversión en la construcción de las relaciones, ya que es imposible enviar por correo electrónico una sonrisa o un estrechón de manos… Las relaciones personales y la comunicación frente a frente, no la comunicación electrónica, generan confianza. Sin embargo, solo cuando existe un grado significativo de confianza entre las diversas partes puede esperarse una interacción efectiva entre las personas y los grupos localizados en las diferentes partes del mundo. Sin esa confianza, los equipos no funcionan bien, y los equipos virtuales mucho menos (página 299).

No obstante, con la globalización de todas las formas de organización y el costo de los viajes, en términos de dinero, tiempo y recursos, necesitamos encontrar formas de generar esa confianza dedicándole menos tiempo al contacto frente a frente de lo que hemos utilizado hasta ahora. Como coaches de equipo necesitamos desarrollar nuevas destrezas y métodos para impartir el coaching por video o reuniones por audio, que nos garanticen el fortalecimiento de las relaciones y la ausencia de cualquier mal

12. Kets de Vries, M. F. R.: *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2006.

entendimiento. También debemos recordar que aquí existe menos espacio informal antes y después de las reuniones que permita procesar la comunicación que en las reuniones personales.

Mi colega Chris Smith, cuando era jefe de Leadership Development for Cable and Wireless, propuso cinco condiciones para conseguir el éxito con los equipos virtuales:

1. Construir conscientemente el equipo.
2. Desarrollar un estilo de liderazgo competente.
3. Proporcionar la tecnología de comunicaciones apropiada.
4. Trazar la matriz y gestionar la red.
5. Desarrollar, reconocer y recompensar el trabajo de equipo.

Comentó que los indicios de que existían problemas en el equipo virtual eran:

- Los miembros no saben describir fácilmente el propósito del equipo.
- Las comunicaciones son formales, rígidas o tensas.
- Hay mucha participación, pero pocos logros.
- Se habla mucho pero existe poca comunicación.
- Los desacuerdos se airean en conversaciones secundarias.
- Las decisiones las toma el líder, con poco interés y participación del resto del equipo.
- Los miembros no se muestran abiertamente entre sí.
- La confusión sobre los roles conduce a la duplicación o vacíos en la actividad.
- El equipo ha estado funcionando durante tres meses y jamás se ha analizado su funcionamiento.

Esta lista resulta de mucha utilidad para cualquier equipo virtual o coach de equipo.

Es importante que el coach de equipo trabaje directamente con el equipo cuando este trabaja virtualmente, participando por medio de teleconferencias o en los debates de grupo a través de la red. En

© GRANICA

dichos escenarios también resulta de utilidad una sala de coaching basada en la red y diferentes formas de coaching en línea.

Equipos internacionales

Con frecuencia, aunque no siempre, los equipos virtuales suelen ser equipos internacionales, y los equipos internacionales, también con frecuencia pero no siempre, suelen funcionar como equipos virtuales.

Canney Davison y Ward[13] definen un equipo internacional como: "un grupo de personas de diferentes nacionalidades que trabajan de forma independiente por una meta en común". El contexto multinacional puede acarrear muchas complejidades adicionales y desafíos. Canney Davison y Ward[14] mencionan los siguientes:

- Realizar un trabajo complejo.
- Causar efectos en más de un país.
- Atender una amplia gama de clientes.
- Resolver problemas en muchas áreas simultáneamente.
- Esperar causar un impacto significativo.
- Diferentes culturas y orígenes.

Señalan que el costo de establecer y mantener equipos internacionales significa que las expectativas que se ponen en ellos deben ser necesariamente muy altas, lo que se suma a los ya considerables desafíos. Canney Davison y Ward[15] continúan proporcionando una tabla muy útil de las ventajas y desventajas de los equipos internacionales; ver Tabla 7.1.

13. Canney Davison, S. y Ward, K.: *Leading International Teams.* McGraw-Hill, Maidenhead, 1999: 11.
14. O*p. cit.,* p. 12.
15. *Op. cit.,* p. 16.

TABLA 7.1

Ventajas de los equipos internacionales	**Desventajas de los equipos internacionales**
Permiten la creación de estrategias globales que son sensibles a los requisitos locales	Las personas pueden sentirse divididas entre ser leales al equipo o a su gerente local
Permiten que la organización se beneficie de una diversidad de perspectivas que se ajustan más estrechamente a las preferencias de su base de clientes	Puede resultar difícil alcanzar un consenso sobre la forma de progresar
Incrementa el aprendizaje organizacional sobre el mercado global	Las dificultades del idioma y la comunicación pueden hacer que se tarde más en conseguir un nivel óptimo de efectividad
Un uso más eficiente de los recursos evita la duplicación de los esfuerzos	El trabajo a distancia puede producir una sensación de aislamiento, desmotivación y perjudicar la vida familiar. También es fácil distraerse con cuestiones locales
Un elevado grado de recompensas intrínsecas, como aprender de personas muy diferentes, de distintos sectores de la empresa y diferentes metodologías para resolver los problemas	Posible aumento de conflictos a causa de las diferentes opiniones
Amplía las oportunidades de desarrollo internacional más allá del gerente tradicional expatriado	Algunas costumbres culturales, como hablar de sí mismo, señalar o ciertos tipos de comida, pueden resultar ofensivos para las personas de otras culturas
Considerarse “especial” aumenta la moral	Estos equipos necesitan de una elevada inversión inicial en personas, formación y tecnología para evitar errores muy costosos

© GRANICA

Los líderes de equipo y los miembros aumentan sus destrezas con la tecnología de comunicaciones	Dificultad a la hora de crear una compensación y evaluación equitativa
Permite establecer unos objetivos más amplios que causarán un efecto simultáneo en diferentes países	

Gregersen y otros[16] realizaron un estudio de las 500 empresas Fortune en Estados Unidos y descubrieron que el 85 % no creen disponer de la cantidad adecuada de líderes globales, y el 67 % considera que los líderes existentes necesitan destrezas y conocimientos adicionales para trabajar globalmente. Algunos estudios han identificado las cualidades que necesita un líder efectivo; Hawkins y Smith[17] las resumieron y se muestran en la Tabla 7.2.

El coach de equipo tiene que ayudar al líder y a los miembros de esos equipos internacionales a conseguir un mayor desarrollo de esas capacidades para trabajar globalmente. Eso significa que deben desarrollar por sí mismos esas destrezas. Los ejecutivos superiores de las organizaciones internacionales además de desarrollar esas destrezas necesitan ser capaces de trabajar transculturalmente.

Zulfi Hussein escribe sobre ese aspecto en relación con la tutoría: "Con el fin de instruir a una persona de diferente cultura, el mentor necesita determinar cómo su propia cultura y la de la persona que recibe la tutoría afectarán a su

16. Gregersen, H.; Morrison, A. y Black, S.: "Desarrollar líderes para la frontera legal", *Sloan Management Review*, 1998, 40 (1), pp. 22-32.
17. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

comunicación"[18]. Luego continúa enfatizando la importancia de lo que denomina "alfabetización cultural", la que define como el proceso de conocer los valores, creencias y símbolos de la cultura dominante, la propia cultura, la cultura de la persona que recibe la tutoría y la cultura de la organización en la que trabaja esa persona.

Eso se convierte en un desafío aún mayor cuando, como coach de un equipo internacional, necesitará relacionarse bien con las diferentes culturas presentes en el equipo. Y puede verse aún más acentuado si el coach de equipo procede de la cultura del país donde la organización tiene su base y puede identificarse con el grupo dominante. En Hawkins y Smith[19] comentamos la necesidad de trabajar a través de un diálogo que haga reflexionar sobre nuestras propias pautas y normas culturales, ya que con mucha frecuencia no somos conscientes de ellas.

Es importante dar los pasos oportunos para conocer otras culturas, y hemos descubierto que nuestra postura usual de ser abiertos a la información nos sirve bastante bien. Eso se debe, en parte, a que creemos que una actitud abierta al aprendizaje permite que nos mantengamos vivos y creativos en lugar de ser meros formularios en el trabajo, pero también porque, si en realidad queremos valorar en lugar de negar la diversidad cultural necesitamos encontrar una forma de dialogar a través de la diferencia. De ahí que lo que hagamos radique en el diálogo. Si consideramos que nuestra tarea es meramente conocer la perspectiva del otro, entonces no habrá una verdadera reunión, ya que estaremos ausentes. En una relación de supervisión eso no solo significa una disposición a fomentar e investigar las diferencias en las relaciones, sino también a mantener una actitud abierta de investigación sobre nosotros mismos y nuestra relación con los clientes.

18. Zulfi Hussein en Clutterbuck, D. y Megginson, D.: *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD, Londres, 2005: 98.
19. *Op. cit.*

© GRANICA

Tyler y otros[20], como mencionaron Holloway y Carroll[21], distinguen tres actitudes diferentes de responder ante las culturas:

- El *universalista* niega la importancia de la cultura y atribuye las diferencias a las características individuales. En psicopedagogía, un universalista creerá que las diferencias constituyen una cuestión de patología individual.
- El *particularista* adopta el punto de vista totalmente opuesto: atribuye todas las diferencias a la cultura.
- El *trascendentalista* asume una actitud muy parecida a la nuestra.

TABLA 7.2. Líderes globales efectivos y asesores globales

Identidad	Habilidad conceptual	Relaciones interpersonales
• Autoconcepto positivo	• Perspectiva socioeconómica global	• Interpreta la conducta cuidadosamente
• Autenticidad	• Pensamiento contextual (helicóptero/ transbordador espacial)	• Combina los estilos sobre el contexto
• Adaptable a los demás		• Se hace entender
• Ve la propia cultura dentro del contexto		• Respeta equitativamente a las personas
• Guiado por los principios		• Abierto a la influencia
• Abierto a las diferencias		

20. Tyler, F. B.; Brome, D. R. y Williams, J, E.: *Ethnic Validity, Ecology and Psychotherapy: A Psychosocial Competence Model*. Plenum Press, Nueva York, 1991.
21. Holloway, E. L. y Carroll, M.: *Training Counselling Supervisors*. Sage, Londres, 1999.

Colleman (en Holloway y Carroll[22]) define esa perspectiva de la siguiente manera:

> Tanto el cliente como el consejero tienen amplias experiencias culturales que influyen profundamente en su visión y su conducta […] es la persona la que tiene que dar sentido e interpretar esas experiencias. La perspectiva transcendente o multicultural indica que hay supuestos normativos con respecto a los individuos que pueden hacerse sobre la base de factores culturales como la raza, el género y la clase social, pero que eso es tan importante como saber cómo dichos supuestos normativos se han convertido en realidad mediante las elecciones idiosincrásicas hechas por los miembros individuales de un grupo.

Eleftheriadou[23] hace una distinción muy útil entre el trabajo intercultural y el trabajo transcultural. En el *trabajo intercultural* "solemos utilizar nuestro sistema de referencias para comprender a la otra persona en lugar de traspasar nuestros propios puntos de vista del mundo". El *trabajo transcultural* significa la necesidad de trabajar más allá de las diferencias culturales y tener la capacidad de operar dentro de los marcos de referencia "naturales" para otros grupos o personas.

Para desarrollar la capacidad para trabajar de esa forma es importante: entrar en el terreno de la otra persona es una parte fundamental de honrar la diversidad que ella aporta. Por eso, la capacidad de adaptación es una destreza muy importante que debe aprenderse. Sin embargo, en un nivel más profundo, existe una dimensión más generativa, en la cual ambas partes se mueven más allá de honrar la diferencia que aporta cada una, y crean mutuamente una lengua adicional para compartir y una serie de marcos de trabajo para sus investigaciones. Una actitud abierta para investigar incrementa la habilidad para trabajar transculturalmente con una perspectiva transcendental. Esa investigación tiene lugar de forma óptima dentro de un diálogo en el cual ambas partes participan en el aprendizaje.

---

22. *Op. cit.*
23. Eleftheriadou, Z.: *Transcultural Counselling*. Central Book Publishing, Londres, 1994.

© GRANICA

Cuando impartimos coaching a una serie de equipos internacionales, desarrollamos un ejercicio de concienciación cultural que puede realizarse con diversas parejas:

La persona A dice: "Lo que me gustaría que supiera sobre mis orígenes culturales…".

La persona B responde: "He oído que…".

La persona A aclara cualquier malentendido.

La persona B responde: "Actuaré de forma diferente de acuerdo con lo que usted me ha dicho…".

La persona A le hace saber a la persona B cuáles de esas respuestas le serán de ayuda.

Equipos de cuentas de cliente o de usuario

Me pidieron que ayudase a un equipo de cuentas global de una de las empresas de servicios profesionales más grandes del mundo. Algunos de los socios principales, procedentes de diferentes líneas de servicio (auditoría, impuestos, finanzas corporativas y consultoría) y lugares habían llegado en un vuelo especialmente para asistir a esa reunión de cuentas de medio día. Durante la primera hora, la mayoría de ellos estuvieron dedicando su atención alternativamente a escuchar las actualizaciones de los colegas sobre lo que estaban haciendo con un cliente conjunto y a su trabajo sobre los BlackBerry. Había un escaso sentimiento de conducta conjunta o creación de valor conjunto. Después de una hora, pedí tiempo para un receso y pregunté: "¿Qué nuevo aprendizaje o conocimiento hemos creado que nadie conociera antes de venir a esta reunión tan costosa?". Muchos me miraron sin saber qué decir y uno o dos mencionaron algún dato que habían recopilado de un colega. Repetí la pregunta al darme cuenta de que muchos no tenían ni idea de cómo un equipo podía generar nuevos pensamientos y conocimientos que antes ya no se encontraran dentro de una persona. Después de realizar algunas investigaciones de cómo eso

podía suceder, cambiaron el formato de su reunión y evaluaron todas las reuniones futuras basándose en el porcentaje de tiempo empleado en intercambiar información y cuánto en generar nuevos conocimientos mediante el pensamiento conjunto. Continuaron investigando cómo podían hacer en cada reunión tanto una previsión de nuevos negocios, lograr el mejor conocimiento de la empresa que fuese de valor para ella, así como la forma de ofrecerla de tal modo que construya con mayor profundidad y amplitud su relación colectiva con la empresa cliente.

Otra área de crecimiento de la práctica de los coaches de equipo es el coaching del equipo de cuentas. Un equipo de cuentas es un equipo multidisciplinario y multirregional reunido dentro de una empresa para centrarse en la relación con un cliente clave o su organización. Mis colegas y yo hemos trabajado con una amplia variedad de equipos de cuentas. En los servicios profesionales se incorporan asesores organizacionales, abogados, contables, auditores, asesores fiscales, asesores financieros y a veces una combinación de diferentes empresas consultivas. También hemos trabajado con equipos de cuentas de comercios minoristas, fabricantes y proveedores de servicios financieros.

En ese trabajo nuestro enfoque consiste en ayudar al equipo de cuentas de cliente proporcionándole un servicio al cliente compartido que sea mayor que la suma de las partes, y en el cual el equipo esté más integrado que la organización del cliente. Inevitablemente, el equipo de cuentas puede empezar a adoptar algunas de las dinámicas de la organización del cliente y, por eso, gran parte de ese coaching de equipo es muy similar a la supervisión de equipo, en donde es necesario centrarse tanto en el equipo de cuentas como en las necesidades y dinámicas del cliente. (Para ver un ejemplo de caso de estudio de cómo se trabaja con las dinámicas de un equipo de cuentas y cómo es similar a la dinámica del cliente ver Hawkins y Smith[24].)

24. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006, pp. 195-196.

© GRANICA

Desarrollo del equipo de cuentas

El coach de equipo también puede desarrollar una relación continua con el equipo de cuentas, donde no solo imparte coaching sobre el funcionamiento del equipo (disciplinas 2 y 3), sino también sobre el desarrollo de la relación con el sistema del cliente (disciplina 1 y 4). A partir de nuestra experiencia de combinar el rol del coach de equipo de cuentas con el de asesor sistémico oculto con una serie de equipos globales de cuentas en importantes empresas de servicios profesionales, he desarrollado, con la ayuda de colegas y clientes clave, un modelo de "transformación de cuentas". Este modelo no solo se ha aplicado en una amplia variedad de empresas de contabilidad, consultoría, legales y financieras que trabajan con clientes globales, sino también en empresas de productos que deseaban desarrollar sociedades a largo plazo con sus clientes.

El modelo de transformación de cuentas que aparece en la Figura 7.2 identifica cuatro tipos posibles de roles de relación con los clientes.

1. *Proveedor de soluciones* es el área en que las necesidades actuales, informadas al cliente, se distribuyen por el equipo de cuentas para que las provea. En este caso, el trabajo a menudo se obtiene a través de una licitación que cuenta con especificaciones detalladas por el departamento de compras.
2. *Consejero estratégico* es la sección donde las futuras necesidades se anticipan y comunican al cliente, y en la que el equipo añade valor a la estrategia de progreso del cliente, proporcionándole sus conocimientos expertos sobre las tendencias del sector.
3. *Confianza integrada* es el área donde los modelos actuales, los procesos, la cultura y las necesidades, ocultas para la perspectiva del cliente (puntos ciegos), son reveladas con compasión y aprecio por el equipo de cuentas, de tal for-

ma que el cliente reconoce en el equipo un valor añadido en áreas que no había podido haber previsto.

4. *Socio de rendimiento* es la sección en la que existe una inversión conjunta y un riesgo compartido entre el cliente y el equipo asesor, centrados en responder a las necesidades futuras que no pueden predecirse con certeza.

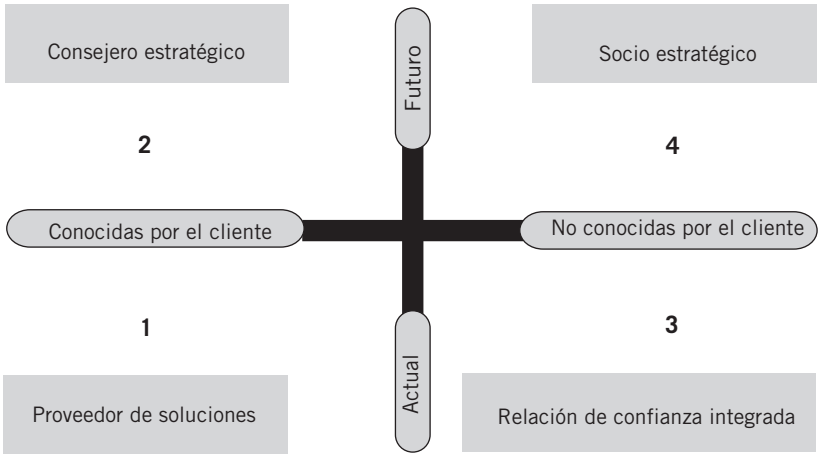


FIGURA 7.2. Modelo de transformación del equipo de cuentas

Cada rol de la relación requiere un estilo y un modo de compromiso diferentes por parte de los consultores:

1. Como *proveedor de solución*, con mayor frecuencia el estilo consiste en expresarse en términos de que el cliente es quien trae los problemas y los consultores proporcionan las soluciones. El lenguaje empleado es uno de los conocimientos técnicos.
2. Como *consejero estratégico* el estilo se centra más en los desafíos y las oportunidades, y está orientado hacia el futuro.
3. Como *consejero de confianza* el estilo cambia para centrarse más en los modelos, procesos y cultura. En lugar de

© GRANICA

concentrarse en el problema inmediato, la atención se traslada a los modelos y dinámicas sistémicos, los cuales sencillamente representan los síntomas del problema.

4. Como *socio de rendimiento* pueden emplearse todos los estilos antes mencionados y es esencial el estilo de conducta conjunta y la creación de relaciones donde se benefician ambas partes.

Cada rol de relación requiere también que el equipo de cuentas aporte diferentes valores y experiencia. Como *proveedor de soluciones,* el equipo de cuentas brinda su experiencia técnica o su producto, como por ejemplo, reestructurar, reducir los costos, gestionar una adquisición, proporcionar representación legal o fotocopiadoras. Como *consejero estratégico* aporta "previsión empresarial"; es decir, su conocimiento de la empresa y el contexto empresarial, no solo tal como existe en la actualidad, sino también como se desarrollará en el futuro.

Como *consejero de confianza* se proporciona una "intuición organizacional" acumulada tras haber trabajado con la organización en diferentes niveles y formas. Antes he definido la cultura organizacional como aquello que se deja de notar cuando has trabajado en algún lugar durante un período superior a tres meses, y he ilustrado ese concepto con el proverbio chino: "El último en conocer el mar es el pez". El consejero de confianza aporta perspicacia sobre la cultura cuando esta se manifiesta al tratar de cambiar algo en la organización. Por eso, en lugar de limitarse a ayudar a realizar una adquisición exitosa o un importante proyecto de cambio, el equipo de cuentas puede incrementar la adquisición de la organización o cambiar la capacidad para predecir dichas actividades mediante un mejor conocimiento de aquello que bloquea o tiene éxito en su cultura particular.

Como *socio de rendimiento* el valor que proporciona el equipo de cuentas incluye un compromiso conjunto de un esfuerzo compartido con la organización o el cliente asociado. Ese rol necesita abarcar no solo el valor aportado por las tres funciones anterio-

res, sino también los conocimientos y la capacidad para asociarse y las formas de crear una relación beneficiosa para ambas partes.

Normalmente, los equipos de cuentas carecen de la disciplina y de las destrezas para generar un conocimiento colectivo, proporcionar el valor añadido de la previsión empresarial y la percepción organizacional que los diferenciaría de otros proveedores de productos o servicios. Con frecuencia hemos observado que las reuniones del equipo de cuentas consisten en un intercambio de información y una comprobación del progreso en cada tarea. La función del coach de equipo es proporcionar ambos procesos, así como facilitar la investigación de las tendencias del sector y también los patrones culturales y los procesos de la empresa con la que trabaja. El coach del equipo de cuentas les ayuda a hacer la transición entre ser uno de los muchos proveedores que utiliza el cliente –a través de las fases de convertirse en un consejero estratégico y de confianza– para convertirse en un socio de rendimiento a largo plazo que sea fundamental para que la empresa cliente avance. El coach de equipo puede hacerlo mediante:

- Coaching al equipo para que descubra "el encargo" explícito e implícito del cliente y sus necesidades subyacentes (disciplina 1). La pregunta básica que el coach de equipo le ayuda a responder al equipo de cuentas es: "¿qué puede hacer únicamente el equipo que permitirá que el cliente tenga éxito en su mercado?".
- Ayudar a que el equipo "aclare" su misión y estrategia con el cliente, y a que dé los pasos oportunos para alcanzarla (disciplina 2).
- Asistir a las reuniones del equipo de cuentas a fin de ayudarle a pasar de poner énfasis en el intercambio de actualizaciones e información para generar un nuevo pensamiento colectivo que produzca un conocimiento del cliente y una previsión empresarial que pueda añadir valor a la organización del cliente (disciplina 3).

© GRANICA

En el mercado actual, disponer de un producto o servicio de calidad con un buen precio y que se entregue en tiempo oportuno y de forma efectiva es un prerrequisito esencial para competir. Si desea destacarse, el equipo de cuentas no solo necesita centrarse en el cliente, sino también en los clientes de sus clientes. El equipo de cuentas necesita ir de la mano con su cliente y ayudarle a lograr el éxito con sus clientes a través del producto o servicio que proporciona, así como con el valor de su conocimiento organizacional y previsión empresarial.

Conclusión

En este capítulo hemos investigado cómo el coaching de equipo puede adaptarse a los equipos de dirección, de proyecto, virtuales, internacionales y de cuentas. Estos son solo unos pocos ejemplos dentro de la enorme variedad de equipos diferentes que existen. A medida que crece el campo del coaching de equipo, habrá un mayor desarrollo de la adaptación del coaching de equipo a una más amplia variedad de situaciones de equipo.

En el siguiente capítulo investigaremos un tipo más particular de equipo, el de la junta de la organización.

CAPÍTULO 8

COACHING DE LA JUNTA DIRECTIVA

Los directores determinan si una empresa sobrevive y prospera. En la medida en que la junta directiva libere o limite la energía y el talento de las personas de una empresa se determina la capacidad de los directores y la eficacia con que trabajan juntos como equipo.[1]

Introducción

En los capítulos 5 y 6 estudiamos el coaching del equipo ejecutivo de una organización, y en este capítulo prestaremos atención al coaching de la junta directiva. Tal como se dice en la cita al comienzo de este capítulo, la junta de una empresa es esencial para el éxito o el fracaso de ella, y el trabajo en equipo en la junta es crucial para su rendimiento efectivo. Coulson-Thomas, en su estudio realizado en 1990 de 218 directores del Reino Unido,

1. Peter Morgan, ex director general del Institute of Directors, citado en Coulson-Thomas, 1993: 222.

© GRANICA

de los cuales el 75 % eran presidentes o CEOs de sus empresas, descubrió que el trabajo en equipo era el primer desafío que mencionaron, sin embargo eran muy pocas las juntas que habían realizado actividades de desarrollo de equipo formales o coaching de equipo. Desde entonces los desafíos y las exigencias de las juntas han aumentado considerablemente, con muchos análisis nacionales e internacionales de la gobernabilidad, el funcionamiento de la junta y el cambio de responsabilidades legales.

Las personas que imparten coaching a las juntas pueden utilizar muchas de las destrezas que se emplean para el coaching de los equipos directivos, y algunos de los mismos métodos y habilidades son muy relevantes. Sin embargo, el contexto y la función de la junta necesitan de un enfoque distinto para el coaching de la junta, el que será descripto en este capítulo después de haber investigado los cambiantes desafíos de las juntas y qué contribuye a una junta de alto rendimiento. La mayor parte del capítulo se centra en la junta del sector privado, pero gran parte del enfoque se ha utilizado y es relevante para juntas del sector público y de voluntariado, aspectos que trataré directamente al final de este capítulo.

Los crecientes desafíos de las juntas

Durante los últimos treinta años, la gobernabilidad corporativa se ha convertido en un tema empresarial clave, así como en un área de desarrollo y cambio. Ha habido algunos acontecimientos y tendencias que han fomentado la investigación y los cambios en la práctica estándar. Por ejemplo:

- La incompetencia y la corrupción se han puesto de relieve por los medios de comunicación, y algunos casos legales han sentado precedentes en los países más basados en la jurisprudencia. Al contrario de lo que creen algunos go-

biernos situados a la derecha del espectro político, en el sentido de que las tendencias del mercado funcionaban automáticamente en beneficio de un bien social, ha quedado claro que es necesaria una mayor regulación.
- Eso se ha intensificado aún más por la crisis financiera y bancaria de 2008-2009, con colapsos sin precedentes en las principales instituciones bancarias (Swords[2]).
- La concentración y la coordinación del poder de los accionistas a través de los inversores institucionales y los gerentes de fondos han dado como resultado una demanda de una mayor información de calidad y una mayor transparencia en las decisiones y trabajos de la junta.
- La globalización de las empresas y las economías nacionales han dado como resultado una creciente presión de los estándares internacionales.
- La creciente rapidez de cambio y complejidad ha hecho que las juntas se vean más obligadas a aprender y ayudar a que sus empresas se adapten y creen nuevos modelos de liderazgo.
- Ha habido un incremento de concienciación e interés activo por parte de los grupos de interés en la actividad empresarial, facilitado en parte por Internet y las tecnologías de la comunicación.

Coaching de la junta

Cada vez se espera más que las juntas lleven a cabo y publiquen un análisis o auditoría de sus roles, rendimientos y funcionamientos. Algunas juntas han utilizado eso como una oportuni-

2. Swords, D.: *Crecimiento del liderazgo,* en D. Swords, C. Bones y P. Hawkins (eds.), *New World, New Organisations, New Leadership.* Henley Business School, Henley, 2010.

© GRANICA

dad para conseguir una ayuda externa de un coach de junta, o para efectuar un análisis o auditoría de la junta, lo que a veces puede llevar a que el coach de la junta trabaje con ella en algunas áreas identificadas de mejora. El sector público también exige cada vez más que las juntas se analicen regularmente.

Otra forma muy común de que el coaching de equipo entre en la sala de juntas es cuando un coach de equipo ha trabajado con el equipo ejecutivo y ha incluido a la junta como parte del proceso, y esta ha reconocido que, como parte de la organización que avanza, también necesita revisar su rol y su rendimiento.

Cuando se imparte coaching a las juntas, también pueden aplicarse las etapas de la relación de coaching descritas en el modelo CID-CLEAR (ver Capítulo 5), pero el coach tiene que realizar:

- Un acuerdo inicial, a menudo con el presidente de la junta y el patrocinador.
- Cierto proceso de investigación por medio de entrevistas con algunos miembros de la junta y de un análisis de ella.
- Cierto proceso de diagnóstico para darle sentido a los problemas emergentes, así como una forma de comprometer a la junta con sus hallazgos y desarrollar un plan de acción con respecto a la forma en que se desenvolverá la junta ante esos resultados.

Con algunas juntas, el proceso de coaching puede terminar aquí, pero otras optarán por que el coach los auxilie en el proceso de mejora.

Las cinco disciplinas del coaching de equipo (ver capítulos 3 y 6) se aplican al coaching de la junta, pero el recorrido a través de ellas suele ser muy diferente, ya que el contexto y las responsabilidades de la junta también son muy diferentes. Con frecuencia, el análisis o la auditoría indica que el coaching comience por la disciplina 5 del "aprendizaje básico" para pasar luego a la disciplina 2, "aclaración" del rol y de las funciones de la junta.

Como parte de ese proceso, es importante que el coach ayude a que la junta pase también a la disciplina 1, "encargar". Las juntas reciben su cometido de los accionistas (o miembros), así como de las normas legales, fiduciarias y de gobierno en las jurisdicciones donde operan. Esto exige prestar atención a la relación entre la visión que la junta tenga de su papel, función y misión, y las normas legales, fiduciarias y de gobernabilidad exigidas en las diversas jurisdicciones del país que sean relevantes para su operación y para el sector y tipo de organización. En la mayoría de los países existen regulaciones específicas para las empresas que cotizan en bolsa y otras diferentes para las empresas limitadas sin cotización, asociaciones, organizaciones del sector público y organizaciones benéficas.

En la etapa de investigación también es importante descubrir las expectativas que tiene la junta de sus accionistas; en el caso de las organizaciones benéficas, de sus miembros, y en el caso de una asociación, de sus socios. Algunas juntas cuentan con ciertos mecanismos para recopilar feedback, pero otras pueden solicitarle al coach que inicie ese proceso. Como mínimo, es importante investigar el feedback (y las quejas) formal e informal que se haya recibido, así como los problemas que hayan surgido durante la última reunión general anual de los miembros o accionistas.

Después de que el coach de la junta le haya ayudado a esta a aclarar su papel y su misión, debe empezar a ayudarle a aclarar cómo ha añadido valor a la empresa a través de sus diversas funciones y cómo podría incrementar el valor de su rol (disciplina 2). Luego, en este capítulo, estudiaremos las funciones clave de una junta, lo que proporciona un marco de trabajo para examinar el valor que la junta crea en cada una de esas principales funciones.

A partir de esa base la junta debe empezar a examinar la disciplina 3 y estudiar la forma de "co-crear" como equipo y la dinámica sobre cómo funcionar en conjunto. Finalmente, el coach de la junta puede ayudar a que esta preste atención a su forma de conectarse (disciplina 4): cómo se comunica, aprende y se conecta con los principales grupos de interés. Para las juntas, esos grupos de interés son:

© GRANICA

- Inversores, accionistas, miembros, socios y el público en general (según el tipo de junta).
- Supervisores: auditores, oficinas recaudatorias, departamentos gubernamentales, reguladores del sector y de la profesión, etc.
- Clientes o usuarios del servicio.
- Personal y empleados (especialmente el equipo ejecutivo).
- Proveedores y socios.
- Las comunidades en las que opere la empresa.

Una de las relaciones más importantes para cualquier junta es la que mantiene con el equipo ejecutivo al cual informa. Consideraremos esta relación en la sección sobre el coaching de la junta y su forma de conectarse.

Aclarar el rol de la junta: disciplinas 1 y 2

Como parte de la investigación inicial el coach debe determinar cómo cada uno de los miembros ve el rol y la función de la junta y luego vincular ambos a los requisitos legales y fiduciarios que operan en los países donde hace negocios, así como los mejores estándares de prácticas de gobernabilidad que rijan en la actualidad para cada tipo de organización.

El informe Cadbury del Reino Unido fue uno de los primeros en aclarar la gobernabilidad corporativa:

> La gobernabilidad corporativa es el sistema mediante el cual las empresas se dirigen y controlan. Las juntas de directores son responsables de la gobernabilidad de sus empresas. Entre las responsabilidades de la junta se incluyen el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionar el liderazgo para ponerlos en marcha, supervisar la gestión de la empresa e informar a los accionistas sobre su administración.[3]

3. Cadbury Comité, The: *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee and Co, Londres, 1992.

El valor subyacente de la empresa representa más que los intereses de los accionistas (aunque a veces el valor de los accionistas puede ser importante porque ellos excluyen a otros accionistas). Se incluyen el valor de todos los tipos de activos, recursos y capital: físico, financiero, social y humano. El capital social abarca tanto las relaciones de la empresa como su reputación para los clientes, inversores, proveedores, socios y los empleados actuales y posibles. El capital humano incluye el conocimiento, la capacidad de aprendizaje y la lealtad de los empleados. El respeto de las responsabilidades sociales y legales cada vez más incluye garantizar que la actividad empresarial no cause costos o pérdidas inaceptables para la comunidad local o el medio natural, así como el control de los riesgos a todos los niveles.

Dentro de la declaración de propósitos existe una cantidad de dilemas como resultado de las diferentes necesidades, grupos de interés y cronogramas. En el informe sobre los estándares de la junta (1995) del Institute of Directors del Reino Unido se identificaron cuatro dilemas principales que debían enfrentar los directores:

1. Tener una actitud empresaria y asumir riesgos para que la empresa pueda progresar, al mismo tiempo que se ejerce un control prudente.
2. Estar informado sobre las acciones y trabajos de la empresa, al mismo tiempo que se aleja de los asuntos cotidianos y se mantiene una visión del objetivo a largo plazo.
3. Ser sensible a las presiones de las cuestiones locales a corto plazo, al mismo tiempo que se mantiene informado de las tendencias generales de la sociedad, de la competencia e internacionalmente.
4. Centrarse en las realidades comerciales, mientras que se actúa con responsabilidad con los empleados, la sociedad y el medio natural.

Para ser efectivo a la hora de afrontar esos y otros dilemas, la junta necesita conceptualizar su papel:

© GRANICA

- Está en el límite entre la organización interna y algunos de su principales grupos de interés, y no por encima de ellos.
- Dirige, más que gestiona o cumple una función profesional, de tal forma que los miembros de la junta deben considerar la dirección como un trabajo que requiere su tiempo.
- Trabaja por el bien de toda la empresa en lugar de representar a una función, un solo grupo de interés o parte interesada.
- Aprende y lidera el aprendizaje dentro del proceso de formulación, puesta en marcha y análisis de la estrategia, en vez de conservar las presunciones actuales y reaccionar demasiado tarde ante los cambios que se producen a su alrededor.

Esa última parte del rol de la junta ha sido especialmente elaborada y destacada en los libros de Bob Garratt sobre el aprendizaje y desarrollo de las juntas, *The Fish Rots from the Head*[4] y *Thin on Top*[5]. Además de ser sensibles a las tendencias y cambios relevantes en su medio externo, los miembros de la junta aprenden de los clientes a través de la educación y valoración de sus empleados como fuente de información sobre los clientes, y estimulan la investigación mediante preguntas y crean un diálogo con las personas que están dentro y fuera de la organización. La junta crea el clima social y emocional para que se pueda aprender tanto de los errores como de los éxitos, así como para tolerar la incertidumbre. La junta nunca debe subestimar su papel a la hora de establecer el estilo que adoptará la organización y el coach necesita desafiarla constantemente para que "sea el cambio que ellos quieren ver".

4. Garratt, B.: *The Fish Rots from the Head: The Crisis in our Boardrooms*. Harper Collins Business, Londres, 1995.
5. Garratt, B.: *Thin on Top*. Nicholas Brealey, Londres, 2003.

Funciones de la junta

Cuando el *Financial Times* le preguntó a Niall Fitzgerald, que había sido CEO y presidente de Unilever y presidente de Reuters, cuáles consideraba las principales funciones de la junta, él respondió:

1. Decidir cuáles son las destrezas que se necesitan en la junta.
2. Acordar una estrategia y hacer un seguimiento.
3. Centrarse en un crecimiento rentable con un riesgo aceptable.
4. Salvaguardar la marca y la reputación corporativa.
5. Proporcionar a los directores una información detallada.
6. Exponer la junta al talento más joven de la empresa.
7. Se debe hablar de forma abierta, sincera y confiada[6].

Para ayudar a que la junta analice su rendimiento, el coach necesita asistir al equipo para que estudie sus funciones más problemáticas. Una junta necesita mantener un equilibrio cuando presta atención a su medio interno y externo. También debe crear un equilibrio entre atender la política a largo plazo y los aspectos estratégicos, por un lado, y el seguimiento a corto plazo del rendimiento actual y las responsabilidades con los accionistas y los supervisores por otro. Estas distintas funciones necesitan mantenerse en una tensión dinámica. Bob Tricker[7] fue el primero en establecer eso en un modelo. La versión de Bob Garratt[8], presentada en la Figura 8.1, muestra algunos cambios (coloca el

6. Agenda de la sala de juntas por Niall Fitzgerald, *Financial Times*, septiembre de 2005.
7. Tricker, R. I.: *Corporate Governance*. Gower, Aldershot, 1980.
8. Garratt, B.: *op. cit., 1995*

© GRANICA

aprendizaje en el centro). El modelo puede utilizarse para enmarcar las diversas áreas de enfoque de la junta.

Las flechas representan las cuatro principales áreas funcionales en un ciclo, aunque cada una de ellas tiene sus propios ritmos o ciclos. En una junta a la que impartí coaching, utilizamos ese modelo para desarrollar un mejor ritmo de análisis relacionado con las diferentes funciones de la junta:

- Revisar la política: anualmente.
- Revisar la estrategia: cada seis meses.
- Revisar las operaciones: mensualmente.
- Revisar la gobernabilidad: anualmente, tres meses antes de revisar la política.

La junta necesita hacerse un tiempo para pensar estratégicamente y para administrar la empresa. Con frecuencia, las juntas pueden orientarse legal o administrativamente, con estructuras y agendas que se convierten en fines en sí mismos, con lo que bloquean el diálogo interno e impiden que sea generador, además de imposibilitar el pensamiento y el aprendizaje en conjunto.

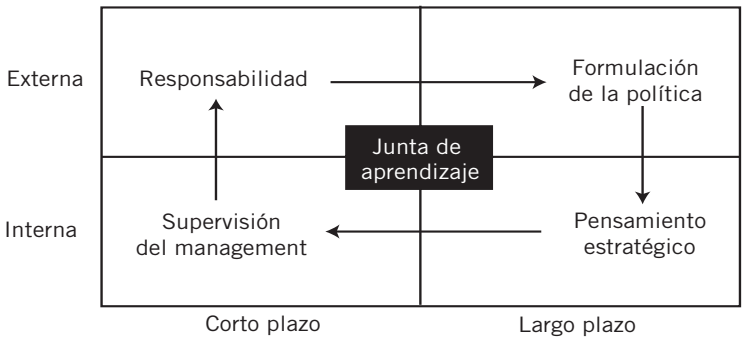


FIGURA 8.1. Funciones de la junta

Los líderes efectivos de junta relacionan el corto con el largo plazo, y lo particular con lo general en las acciones y comuni-

caciones rutinarias: muestran o afirman de forma explícita los vínculos entre las decisiones, los planes y las evaluaciones específicas, así como la dirección y la visión generales. Al igual que con las cinco disciplinas de los equipos directivos, el flujo y las conexiones entre esas funciones son tan importantes como la actividad dentro de ellas.

Las funciones en las cuatro áreas de política, estrategia, supervisión de operaciones y responsabilidad externa (tal como las describieron Bob Garratt y Bob Tricker) abarcan:

1. Formulación de la política:
   – supervisar el medio externo,
   – declarar el propósito,
   – crear visión y valores,
   – configurar el desarrollo de la cultura y el clima corporativo.
2. Pensamiento estratégico:
   – posicionar en los mercados cambiantes o el contexto social,
   – establecer una dirección corporativa,
   – formular la estrategia,
   – revisar, decidir y distribuir los recursos clave,
   – decidir el proceso de ejecución.
3. Supervisión del management:
   – supervisar la gestión del rendimiento,
   – analizar los resultados empresariales clave,
   – supervisar el control presupuestario y la acción correctiva.
4. Responsabilidades:
   – informar a los accionistas o propietarios,
   – garantizar la conformidad con los supervisores,
   – responder a los otros grupos de interés,
   – garantizar las revisiones de la junta y los directores de junta.

En cada una de estas áreas, la junta necesitará desarrollar métodos para organizar debates y el tráfico de información de la junta, formas de desarrollar la política, la visión, la estrategia y la cultura con la organización, así como los procedimientos para

© GRANICA

indagar, supervisar, auditar y controlar, además de formas de trabajar en conjunto, y revisar el rendimiento individual y colectivo (ver a continuación).

1. Formulación de la política

Las juntas necesitan disponer de:

- Un marco de trabajo para pensar sobre el medio (político, físico, económico, social, tecnológico, comercial, legislativo y ecológico) y formas de percibir y explorar los cambios relevantes para la empresa.
- Un proceso para revisar el propósito dentro del contexto del cambiante medio y para revisar la visión en relación con el propósito, las competencias básicas y los valores.
- Un proceso de revisión dirigido hacia el ejercicio del liderazgo basado en el conocimiento de cómo se han formado, conservado y cambiado las culturas de liderazgo.

2. Pensamiento estratégico

Las juntas necesitarán de métodos y modelos para organizar el pensamiento, la información y el diálogo, de acuerdo con una secuencia que va desde el análisis de mercado y la industria hasta la evaluación de la empresa y el desarrollo de una estrategia general, así como las estrategias funcionales (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etc.), la distribución de los recursos y la planificación empresarial.

3. Supervisión del management

Las juntas necesitarán diseñar unos indicadores clave de rendimiento, así como sistemas de información para apoyarlos en todos los niveles del management. Eso abarcaría a los principales impulsores del negocio y reflejaría las diferentes evaluaciones, sistemas, funciones y management de los proyectos estratégicos. La portada será un "panel" de la junta. Esos indicadores incluyen los parámetros empresariales, las finanzas, el management de riesgos, las per-

cepciones de los clientes, los recursos humanos y los activos clave como la cadena física, social, humana y de suministro.

4. Responsabilidad externa

Se necesitarán métodos para informar a los accionistas y otros grupos de interés: comités y procedimientos para la auditoría financiera y cumplimiento de las normas, para la auditoría de selección, rendimiento y remuneración de los miembros de la junta. Las encuestas a los clientes y empleados suelen formar parte de la supervisión del management. En la actualidad algunas empresas cuentan con un subcomité para la auditoría de la protección medioambiental.

Una manera que puede emplear el coach de junta para ayudar a que esta revise esas funciones es mediante la presentación de un modelo y pedirle a los miembros que investiguen qué han hecho bien y qué pueden mejorar en cada una de las funciones principales. La información puede recopilarse por medio de entrevistas individuales a los miembros de la junta o que completen un cuestionario, y ellos pueden utilizarse para iniciar un diálogo que conduzca a un plan de acción. También se puede realizar directamente con la junta, distribuyendo varios blocs de gran tamaño y pidiéndoles a los miembros que escriban sus comentarios en diferentes tarjetas de colores que representen las áreas positivas y de mejora en cada una de las juntas. Luego se divide a los miembros de la junta en subgrupos y se encomienda a cada uno que clasifique los comentarios sobre una de las juntas y redacte los temas clave y las recomendaciones para una mejora. Este último método garantiza una mayor participación y apropiación de los problemas, y fomenta más el diálogo entre los diferentes miembros de la junta que un debate entre el coach y los miembros dominantes de la junta.

Estructura de la junta

La manera en que una junta cumple con las diferentes funciones antes mencionadas depende de la forma de la estructura

© GRANICA

que haya adoptado. Algunas veces el rendimiento de la junta se encuentra limitado por su estructura. No existe ninguna estructura que satisfaga todas las necesidades ni que sea apropiada para todos los contextos, y cualquiera que se elija creará diferentes límitaciones y posibles líneas divisorias. Es importante que los presidentes de las juntas, los no ejecutivos y los coaches de junta conozcan la gama básica de estructuras de junta para que puedan facilitar un debate informativo sobre si la junta cuenta con la estructura adecuada para cumplir con su propósito.

Existen cuatro formas diferentes de estructuras de junta y todas ellas de alguna manera en todo el mundo se encuentran en evolución y en un mismo sentido. Existen diferencias que dependen de la cultura del país, la historia y la tradición, así como del tamaño y la naturaleza de la propiedad (pública o privada) de la empresa. Las estructuras de gestión del sector público están adoptando algunas de las características del sector privado, especialmente en Europa y Estados Unidos.

Los cuatro tipos principales de estructuras de junta difieren especialmente en la cantidad y la independencia de los no ejecutivos, la separación de los ejecutivos y no ejecutivos, el equilibrio de poderes y las obligaciones recíprocas, la legitimidad y el uso de la crítica constructiva, y el conflicto y la diversidad. Los dos primeros, las juntas ejecutivas y no ejecutivas, dan más poder a los ejecutivos o no ejecutivos; las otras dos, las juntas de dos niveles o unitarias, pueden tener un mayor equilibrio de poderes, pero no necesariamente, ya que dependen de su composición y funcionamiento. Cada una tiene sus ventajas y desventajas, y pueden encontrarse en empresas y países de diferentes tamaños.

1. La junta ejecutiva

En ella no existen no ejecutivos, hay un jefe ejecutivo dominante, quizá un presidente que puede o no estar excluido, y otros directores ejecutivos que pueden considerar fundamental su relación con el CEO, con lo que incrementan su poder. Puesto que el di-

rector ejecutivo domina, la junta puede ser más débil a la hora de supervisar lo que sucede fuera de la organización, carece de una falta de diversidad y debate, sus miembros parecen ser todos iguales, tanto en estilo como en presunciones.

Esta forma suele encontrarse en empresas más pequeñas que son propiedad de los directores, empresas familiares y subsidiarias de empresas multinacionales. No obstante, hasta en las empresas más pequeñas y familiares, cada vez son más frecuentes los directores independientes y no ejecutivos.

En este tipo de juntas existe el peligro de que el coach de equipo asuma el rol de no ejecutivo, de que haya sido invitado para dar consejo y termine por convertirse en uno de los principales influyentes. Si eso sucede, el coach necesita mencionar ese patrón diferente, renegociar el contrato y los límites, e invitar a la junta a que piense si necesitan de un no ejecutivo. En las empresas familiares, el coach de junta también puede asumir el papel de terapeuta familiar o mediador, y entonces es necesario que se reconozca ese modelo y renegociar o desistir del contrato.

2. Juntas no ejecutivas

Suelen estar compuestas solo por no ejecutivos, que pueden o no ser independientes. Deciden sobre política, dirección y estrategia, y delegan la ejecución al CEO; también las juntas conservan su responsabilidad. Si el CEO no es miembro de la junta, eso termina por alejarla de lo que está sucediendo en la empresa. Si el CEO es un miembro y el único ejecutivo presente, puede tener un gran poder como responsable del flujo de la información. Eso impide el debate y la crítica, y la organización puede estar demasiado dirigida alrededor del CEO y en perjuicio de los clientes. Esta estructura se encuentra a menudo en Estados Unidos y Nueva Zelanda, así como en el servicio público y en las organizaciones sin ánimo de lucro que tienen juntas.

© GRANICA

Con esta estructura, el coach de equipo puede llegar a dedicarse a los conflictos entre la junta y el equipo directivo, con acceso solamente a una de las partes de esa relación. O bien puede terminar poniéndose del lado del CEO para convertirse en su aliado en el manejo de esa comunicación.

3. Las juntas de dos niveles o de "Senado"

Están compuestas de una junta supervisora y otra operativa. La junta supervisora se encarga de los aspectos estratégicos, informa a la junta operativa de su objetivo estratégico y recibe y revisa las cifras de rendimiento de la junta operativa. La junta supervisora se compone de directores no ejecutivos, pero puede que ellos no sean independientes. La junta operativa representa los diferentes intereses de la empresa e incluye a los representantes sindicales.

Aunque eso permite un equilibrio de poder entre los grupos de interés, la desventaja es que puede no haber suficientes miembros independientes de la junta supervisora y muchos de ellos lleguen a representar intereses entrelazados de banqueros o accionistas, así como intereses políticos nacionales o locales. Si las dos juntas terminan estando demasiado relacionadas con las políticas nacionales, locales u organizacionales, entonces terminan separándose entre sí, y las funciones de política, estrategia y operativas dejan de integrarse. Esta estructura se encuentra en Alemania, Holanda y Francia.

El desafío para el coach de equipo consiste en crear un acuerdo que le permita impartir coaching a ambas juntas, así como tratar las relaciones entre ellas. Lo he realizado mediante sesiones independientes con ambas juntas antes de reunirlas para un taller de trabajo conjunto.

4. Junta unitaria

Incluye, tal como indica su nombre, directores ejecutivos y no ejecutivos, y normalmente ambas cuentan con un presidente y un CEO. Todos los directores son igualmente responsables del rendimiento de la empresa. Los ejecutivos son responsables de acordar y ejecutar las estrategias, así como de la supervisión del manage-

ment, al mismo tiempo que reciben el control, apoyo y críticas por parte de los no ejecutivos. Estos, a su vez, desempeñan un papel clave en la formulación de la política y garantizan la responsabilidad, en especial externamente a los accionistas y otros grupos de interés, protegiendo sus intereses.

Lo ventajoso es que puede haber una mayor integración entre las diferentes expectativas e intereses. El riesgo es que los ejecutivos y no ejecutivos no sean suficientemente independientes. Por lo tanto, es esencial un examen para su selección, valoración y remuneración, así como para su incorporación y su formación. Este tipo de juntas se encuentra con frecuencia en el Reino Unido y los países de la Commonwealth.

5. Juntas consultivas

Utilizadas principalmente por empresas pequeñas o que emprenden sus negocios en otros países por primera vez para acceder a otros conocimientos o entramados, o para representar a otras nacionalidades.

Comités de junta

Son utilizados para necesidades empresariales específicas, para garantizar el cumplimiento de las responsabilidades externas o de las normas exigidas por la junta directiva. Los más comunes son:

- Comité de auditoría: conformidad financiera.
- Comité de nominaciones: selección de los miembros de la junta, evaluación y contratos (duración del ejercicio, etc.).
- Comité de remuneración: sueldo de los miembros de la junta y del equipo directivo superior, pensiones y primas por rendimiento.

Existen otros comités de junta, aunque utilizados con menos frecuencia por algunas organizaciones:

© GRANICA

- Comité de auditoría medioambiental.
- Comité de sanidad y seguridad.
- Comité de propiedad intelectual.

Pueden crearse otros comités de junta para planificar la sucesión o los recursos humanos, el desarrollo de nuevos productos o mercados, así como para cualquier aspecto relevante de la empresa.

La dinámica de la junta: disciplina 3

Aunque los miembros de la junta tengan bien claros su rol y funciones, y se encuentren alineados con lo previsto por la ley y las expectativas de los grupos de interés, el coach de la junta con frecuencia encontrará que surgen una serie de dinámicas y conflictos en la junta que afectan a su forma de co-crear y trabajar en conjunto. El coach no debe caer en la trampa de considerarlos meros conflictos interpersonales. La junta, aún más que con los equipos directivos, representará los intereses de los diferentes grupos de interés, por eso necesita encontrar formas de contenerlos y resolver cualquier conflicto emergente. La discrepancia más común en la junta surge entre el presidente y el CEO, ya que el primero es quien más a menudo se encarga de los intereses de los accionistas, mientras que el CEO se centra más en las necesidades e intereses de los clientes, de los proveedores y del personal. El coach de junta puede ayudar pidiéndole amablemente a la junta que mencione cuáles son los grupos de interés que actualmente más la preocupan o que ella cree que está representando. Eso ayuda a que el debate sea más claro, menos personalizado y con una conciencia más colectiva de las disputas orgánicas. Una de las tareas clave de cualquier junta es buscar constantemente la mejor integración y alineamiento de todas las necesidades de los grupos de interés.

Además, los miembros de la junta con frecuencia pueden contar con una gama de intereses personales que se superpongan con el trabajo de la junta, como por ejemplo:

- Relación con los posibles clientes u organizaciones competidoras.
- Diferente participación en la empresa.
- Ser empleado de la empresa.
- Relación con los proveedores u organizaciones asociadas con las que trabaja la empresa.
- Relación con las instituciones profesionales o asociaciones comerciales con las que interactúa la empresa.
- Participación gubernamental o política.

Constituye una buena práctica para las juntas disponer de un informe de todos los posibles conflictos de interés registrados por todos los miembros de la junta. Este registro de intereses es solo el primer paso del proceso, ya que para la buena salud de la junta también necesita disponer de una cultura de esos intereses observados y tratados cuando ellos se vuelvan relevantes para la actividad en curso de la junta.

Cuando trabajé con la recién formada junta de Capespan, mencionada en el Capítulo 6, ayudé a la junta a redactar su política sobre "conflictos de intereses", la que, teniendo en cuenta que la mayoría de los miembros no ejecutivos de la junta eran proveedores de la empresa, resultó ser un proceso muy complejo. Durante uno de los descansos, el CEO me llevó aparte para comentarme que habíamos tratado los aspectos formales del conflicto de intereses, pero no habíamos tratado la dinámica en la sala. Le pregunté qué sugería que hiciéramos entonces. "Para eso le pagamos", me respondió tajantemente justo cuando íbamos a reiniciar la sesión. Cuando comenzamos, repetí su petición a todo el grupo y luego les pedí a las treinta personas que estaban presentes que estudiasen la lista de posibles conflictos de intereses que habían creado conjuntamente y que habíamos

© GRANICA

reconocido antes del descanso, y que se levantasen si alguno deseaba añadir alguno más a la lista. Al principio nadie se movió. Luego, uno o dos se levantaron lentamente. Solo entonces comenzó a manifestarse la dinámica. Empezaron a intercambiar comentarios acalorados, ya que algunos miembros de la junta les decían a otros cosas como: "Bueno, si X se levanta, entonces usted también debería levantarse". Poco a poco, casi la mitad de los miembros de la junta estaban de pie. Luego les pedí a los que estaban sentados que se unieran a alguno de los que estaban de pie y:

1. Les pedí que hicieran una lista de sus posibles conflictos de interés.
2. Que dijeran después qué les gustaría hacer con respecto a esos conflictos, tanto en las reuniones de la junta como fuera, para gestionar de forma eficiente dichos conflictos de interés.
3. Que buscasen un acuerdo con respecto a un plan de acción.
4. Les dije la forma en que los apoyaría para llevar a cabo ese plan de acción.

El proceso había pasado de ser una forma de completar un formulario burocrático a ser un proceso activo y co-creativo.

Coaching de la junta sobre la forma de conectarse: disciplina 4

En 1995, la Royal Society of Arts, Manufacture and Commerce en el Reino Unido emprendió un importante proyecto para estudiar la naturaleza de la empresa del "futuro". Dicho proyecto contó con una amplia representación de diferentes empresas, instituciones profesionales y académicas. Uno de los resultados más importantes de su trabajo fue reconocer que las juntas se

centraban excesivamente en sus accionistas o miembros de interés, y muy poco en los intereses de los restantes grupos de interés. Uno de los resultados que se obtuvieron de ese proyecto fue un nuevo formato para los informes anuales de la empresa, en los cuales la junta o la empresa informaban sobre el valor que habían creado para cada uno de los siguientes grupos de interés:

- inversores;
- clientes o usuarios del servicio;
- proveedores y socios;
- personal;
- comunidades en las que opera la organización; a los que nosotros añadimos:
- el medio ambiente.

Esto supone dejar en claro qué había recibido la empresa y qué había distribuido a cada uno de esos grupos de interés, así como el valor añadido creado.

Al impartir el coaching a la junta sobre cómo mejorar la conexión con todos sus grupos de interés, el coach de junta necesita volver a revisar la información obtenida con la disciplina 1, o en la fase de investigación del coaching de la junta. La eficacia de la conexión de la junta con los diferentes grupos de interés se basa fundamentalmente en la capacidad de la junta para escuchar el feedback de los distintos grupos de interés. En el coaching de juntas, hemos utilizado una gama de métodos de feedback organizacionales de 360 grados con el fin de que ella pueda apreciar la variedad completa de percepciones y demandas del grupo de interés. Entre ellos cabe destacar el "análisis descriptivo" (ver Capítulo 12), que tiene la virtud de proporcionar un simple pero a la vez sutil feedback sobre cómo es percibida la organización y su actual equipo directivo, así como las modificaciones que el grupo de interés querría ver. Eso proporciona una base para el seguimiento de las cambiantes percepciones del grupo de interés a lo largo del tiempo. En última instancia, el valor de una

© GRANICA

empresa está basado en la amplia gama de percepciones que los grupos de interés tienen sobre la empresa y, por lo tanto, es un área clave que debe supervisar la junta. Sin embargo, aunque muchas juntas a las que hemos impartido coaching estudian por separado los índices de satisfacción del cliente, los informes de los supervisores, las quejas de los accionistas, el posicionamiento de la competencia en los mercados clave, las encuestas entre el personal, etc., no tienen cómo mostrar que las percepciones colectivas de la empresa están cambiando y no son conscientes de que existe una cámara de resonancia entre los grupos de interés que se influencian constantemente entre sí.

Un grupo de coaches de junta a los que supervisé tuvieron un impacto muy significativo en la junta de un importante banco cuando vieron un video donde los diversos miembros de la junta eran entrevistados sobre su visión y aspiraciones para el banco; luego dichos videos eran intercalados con los de diferentes clientes y grupos de interés donde ellos decían cómo en ese momento experimentaban y percibían el banco. El contraste resultó tremendo y condujo a que la junta buscase con urgencia la forma de cerrar la brecha entre su retórica y la realidad de la comunicación diaria de los grupos de interés.

El coach de junta, después de hacer que la junta escuche las diferentes voces de los grupos de interés, puede ayudar a que los miembros de la junta decidan cómo y qué le gustaría que en el futuro pensasen, sintiesen, hicieran y dijeran cada uno de dichos grupos de interés sobre ellos y trabajar con los ejecutivos en el diseño de un proceso de compromiso que modifique esas percepciones. Al igual que sucede con el coaching de los equipos directivos sobre el compromiso (tal como se describió en el Capítulo 6, disciplina 4), la junta también puede recibir coaching con respecto a los importantes procesos de compromiso (junta anual, ruedas de prensa, reuniones con los supervisores, reuniones itinerantes con los principales inversores, etc.). Esto puede realizarse en forma de ensayo, apoyo directo en importantes compromisos con un premedio y post-coaching, o facilitando conversaciones importantes

Coaching de la junta sobre cómo aprender y desarrollarse: disciplina 5

Como se ha mencionado antes, el coaching de junta con frecuencia comenzará en la disciplina 5, con el coach de junta para ayudarla a que realice un análisis del rendimiento y el funcionamiento de la junta, ambos para y con la junta. Tal como se ha mostrado, ese análisis implica estudiar las cinco disciplinas del coaching de equipo y las diferentes funciones de la junta. La forma en que se conecten los miembros de la junta con ese proceso indica lo dispuesta que está al feedback y al aprendizaje, y cuán efectivos son a la hora de prestar atención a su mejora constante. Otra área para la que es posible pedirle ayuda al coach de junta, como parte de su análisis, es la referente a la contribución y el rendimiento de los directores individuales de la junta.

Desarrollo individual del director de la junta

Las buenas juntas deberán tener:

- Un proceso de estímulo para los nuevos directores de junta.
- Una comunicación de las necesidades y expectativas de un director de junta.
- Una lista de competencias, capacidades y aptitudes que se espera de los directores de junta.
- Sugerencias sobre lo que se pueda emprender para la formación del director de junta. Esto incluye el coaching individual para un nuevo director de junta, específicamente sobre su rol.

Para ejercitar las muchas funciones de la junta de forma eficaz existen algunas competencias genéricas de director para presidir las juntas y convertirse en un director. Entre ellas se incluye:

© GRANICA

- *Conceptual:* la capacidad para utilizar la imaginación y pensar conceptualmente, así como considerar importante esa aptitud. Es decir, poder ampliar y cambiar de orientación con respecto al tiempo (pensar en relación con el pasado, el presente y el futuro), utilizar datos fehacientes y flexibles, ejercitar el pensamiento creativo y hacer preguntas que permitan discernir, reconocer y trabajar con diferentes estilos de pensamiento de otras personas y culturas. Identificar modelos a través de los datos, incidentes, acontecimientos e historias, y relacionar dichos modelos con la política constituyen una parte de esa capacidad clave para desplazarse entre el detalle y una visión más amplia.
- *Política*: aumentar la conciencia y habilidades interpersonales para comprender y poder responder a la dinámica y la política de la junta, fortalecer y ejercitar la influencia eficaz, en especial cuando se trate de un no ejecutivo independiente.
- *Personal:* la suficiente confianza y madurez para desarrollar una forma de pensar independiente, asumir riesgos personales a la hora de desafiar a quienes posean autoridad o no la tengan, hacer preguntas que puedan considerarse fruto de la ignorancia, así como estar abierto al enfrentamiento, al conflicto y a la crítica como respuesta. Tener capacidad para diseñar estructuras que puedan regular y evitar esas situaciones.

El coach puede ayudar a la junta a analizar el rendimiento de cada uno de los directores mediante una evaluación propia y otra elaborada por sus iguales de cada uno de los miembros de la junta; asimismo, ellos evaluarán su propia contribución y rendimiento, y proporcionarán feedback a los restantes miembros de la junta (ver procesos de feedback de 360 grados en el Capítulo 12). Eso a su vez puede retroalimentar a cada director a través del coach de junta, el presidente de la junta, otro director nombrado al efecto o la combinación de todos ellos. Eso conduce a

establecer acuerdos sobre cómo puede aumentarse su contribución para seguir avanzando. En dos juntas que he presidido, he desempeñado un papel activo a la hora de proporcionar feedback a los otros miembros de la junta, y yo mismo lo he recibido de forma regular, que había sido recopilado y comunicado por el no ejecutivo superior que presidía el comité de designaciones y remuneraciones.

El coach de junta también puede impartir coaching a la junta con respecto a cómo compartir de forma apropiada con todo el equipo de la junta el feedback y los planes de desarrollo por parte de los miembros individuales de la junta.

Conclusión

Con comités que informan o han informado sobre la gobernabilidad corporativa en muchos países diferentes, y con empresas y directores acusados de corrupción o negligencia, en la última década la modificación de los códigos de práctica en la gobernabilidad corporativa se han convertido en un asunto pendiente, incluso en los países con economías más desarrolladas y con gobiernos más sólidos. Procurar que las grandes corporaciones sean más responsables es una consecuencia natural del crecimiento en dimensiones y en poder de las empresas multinacionales. Las leyes y los códigos internacionales reguladores de las actividades han quedado retrasados en comparación con dicho desarrollo.

Pueden establecerse dos conclusiones generales. La primera: las juntas de las empresas que cotizan en bolsa necesitarán mantener patrones de idoneidad en la dirección y management estratégico de sus empresas, tanto para su propia supervivencia en un entorno cambiante y competitivo como para satisfacer las expectativas de sus accionistas. Esto significa prestar atención a todas las principales áreas funcionales y a las cinco disciplinas de los equipos o juntas de alto rendimiento.

© GRANICA

Segunda: la mayor independencia de los directores no ejecutivos, la auditoría de la selección y la evaluación de los directores, así como en general las exigencias de respeto de los códigos de práctica, ayudarán a destruir cualquier cómoda connivencia entre los miembros de la junta y fomentará el pensamiento eficaz, el diálogo y la toma de decisiones. De esta manera podrá convertirse a los no ejecutivos en una verdadera fuerza, a pesar de que incremente el riesgo de que ellos dispongan de un mayor papel político y mantengan una relación de enfrentamiento con el ejecutivo.

Con más participación activa de los accionistas, una mayor concienciación de los grupos de interés con respecto a las exigencias y amplitudes de la responsabilidad legal, las juntas tendrán más dificultades para hacer frente a las realidades comerciales y para tener en cuenta las necesidades de todo el sistema. Esto está ya conduciendo a una mayor necesidad de profesionales de coaching de junta, pero en la mayoría de los países la cantidad y capacidad de dicho tipo de coaches están quedando rezagadas.

CUARTA PARTE

SELECCIÓN, DESARROLLO Y SUPERVISIÓN DE LOS COACHES DE EQUIPO

CAPÍTULO 9

CÓMO ENCONTRAR, SELECCIONAR Y TRABAJAR CON UN BUEN COACH DE EQUIPO

En busca de la perfección

Nasrudin estaba ayudando a una empresa a buscar un nuevo director ejecutivo. La empresa había intentado en todas las empresas líderes de contratación y personal especializado del país y, desesperada, recurrió a Nasrudin.

Durante la cena, empezaron a hacerle preguntas sobre su vida. Al saber que no estaba casado, le preguntaron si alguna vez había estado a punto de hacerlo.

—Por supuesto que sí –respondió–. Cuando era joven, estuve buscando a la esposa perfecta para casarme. Viajé por muchos países buscándola. En Francia conocí a una bella bailarina, una mujer muy alegre y despreocupada, pero no tenía ningún sentimiento espiritual. En Egipto conocí a una princesa muy hermosa e inteligente, pero desgraciadamente no podíamos comunicarnos. Por fin, en la India, después de mucho buscar, la encontré. Era una mujer hermosa e inteligente, cuyos encantos se apoderaban de todo aquel que la conocía. Pensé que había encontrado a la esposa perfecta.

© GRANICA

> Nasrudin hizo una pausa y emitió un largo suspiro. Uno de los gerentes superiores le preguntó impaciente:
> —¿Por qué no se casó con ella, Nasrudin?
> —Pues porque ella estaba buscando al marido perfecto –respondió Nasrudin con un suspiro.[1]

Introducción

En este libro, hasta ahora he hablado de que el mundo necesita de muchos más equipos directivos de alto rendimiento y he mostrado cómo Wageman y otros[2] descubrieron en su investigación que una de las condiciones indispensables para los equipos directivos de alto rendimiento era un "competente coaching de equipo". Desde el Capítulo 3 al 7 me he dedicado a describir qué significa un coaching competente, ya sea impartido por un coach de equipo interno o externo, o por el líder del equipo.

Antes de continuar con la descripción de la formación, el desarrollo, la supervisión y las metodologías de los coaches de equipo, este capítulo tratará sobre la manera en que los equipos pueden encontrar, seleccionar y gestionar su relación con un buen coach de equipo, tanto si él es interno o externo. En este proceso también es importante que el equipo investigue qué puede hacer él mismo para elevar los niveles de coaching en su equipo utilizando a sus miembros en roles de coaching y aumentando las destrezas de coaching del líder del equipo. Bath Consultancy Group ha desarrollado y liderado exitosamente un programa para mejorar las destrezas de coaching de los líderes de equipo en dos importantes empresas internacionales. Cuando un equipo decide recurrir a un coach de equipo fuera de sus propios recursos, una de las más importantes claves para el éxito

1. Hawkins, P.: *The Wise Fool's Guide to Leadership.* O Books, Winchester, 2005.
2. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008

es encontrar el perfecto coach para su equipo en esa fase de desarrollo, algo que no resulta nada fácil.

Antes hemos visto cómo el coaching de equipo se encuentra ahora en una etapa incipiente, muy similar a aquella en la que estaba el coaching individual hace veinte años. Esta etapa se caracteriza por:

- Una falta de definiciones claras de los diferentes tipos de coaching de equipo y de un marco de trabajo teórico.
- Una creciente cantidad de profesionales que no saben muy bien cuáles son sus ofertas o rutas de formación profesional, y que carecen de una acreditación específica para el coaching de equipo.
- Una falta de supervisión especialmente centrada en la naturaleza sistémica del coaching de equipo.
- Los clientes saben que necesitan ayuda, pero carecen de una estructura de trabajo para saber qué clase de ayuda necesitan, no para tratar el tema con los proveedores mediante un lenguaje común.
- Los clientes no saben cómo evaluar la calidad ni las capacidades de los coaches de equipo disponibles ni las necesidades específicas del equipo.

Para evitar esas confusiones presentes en el mercado he desarrollado el siguiente enfoque de siete fases para equipos y organizaciones que quieran encontrar, seleccionar y trabajar con éxito con un coach de equipo de calidad.

Un enfoque para encontrar, seleccionar y trabajar de forma eficaz con un coach de equipo de calidad

Este enfoque consta de siete fases. Las tres primeras empiezan algo antes de que comience el coaching de equipo, y las tres últimas después de que haya comenzado. Las fases son las siguientes:

© GRANICA

1. Especificar y definir la necesidad y los resultados que se esperan.
2. Encontrar los candidatos adecuados para el rol.
3. Encontrar al coach de equipo que mejor se ajuste a las especificaciones y necesidades del equipo.
4. Contratar al coach seleccionado.
5. Desarrollar la relación, con análisis regulares.
6. Evaluación.
7. Finalización y período posterior.

Ahora pasaré a detallar cada una de estas fases.

1. Especificar y definir qué necesita el equipo

Para encontrar el coaching adecuado para su equipo, el primer paso es empezar por establecer el perfil. Dicho perfil tiene tres aspectos fundamentales:

a) ¿Cuál es el estado actual del equipo?
b) ¿Adónde quiere llegar el equipo (empezando por tener el fin en mente)?
c) ¿En qué cree el equipo que le será de utilidad el coaching?

a) Definir el estado actual del equipo

Puede ser más fácil la descripción del grado actual de desarrollo del equipo mediante el uso del modelo de las cinco disciplinas (Capítulo 3) y las etapas de los modelos de desarrollo de equipo (Capítulo 4). De esa manera se les proporciona a los equipos un lenguaje para comenzar a investigar dónde se encuentra el equipo en su recorrido de desarrollo y descubrir qué tipo de ayuda busca en el coach de equipo. Con frecuencia, los líderes de equipo, los patrocinadores y los responsables de la organización caen en la

trampa de definir el equipo según su conducta disfuncional y sus conflictos actuales. Esto puede provocar involuntariamente que el coaching de equipo se centre en resolver el conflicto y los problemas interpersonales.

b) Definir el criterio de éxito del equipo

Si no se sabe qué es el éxito ni cómo medirlo, es muy difícil conseguirlo. Por esa razón, es muy importante, antes de solicitar un coaching externo, que el equipo defina qué significa el éxito para él. Parte de esa tarea estará basada en su comisión externa y en el sistema actual utilizado en la organización para medir el éxito, así como cualquier mecanismo de feedback de 360 grados. Sin embargo, también es importante que el equipo cree sus propios criterios de éxito, no solo en lo que se refiere al rendimiento externo, sino también en cuanto a su manera de funcionar y de satisfacer las necesidades de los miembros del equipo. El equipo puede utilizar el modelo de las cinco disciplinas para crear sus propios criterios de éxito con respecto a cada una de ellas (Capítulo 6).

c) Definir los requisitos del coach de equipo

Después de haber establecido el estado actual del equipo y adónde quiere ir, es importante que el equipo defina qué tipo de ayuda quiere del coach de equipo.

El equipo debe considerar las siguientes cuestiones.

- *Gama.* ¿Queremos un coach de equipo que nos ayude en las cinco disciplinas o solo en algunas de ellas?
- *Enfoque del rol.* Decidir qué es lo que se busca:
  - Un instructor de equipo que promueva algunos procesos específicos.

© GRANICA

  - Un asesor de proceso que nos enseñe el procedimiento de nuestras reuniones.
  - Un coach sistémico de equipo que instruya sobre el rendimiento y el trabajo interno, así como la forma en que el equipo se comunica con sus comisionados y grupos de interés.
- *Estilo*. ¿Qué estilo de intervención queremos de nuestro coach de equipo? ¿Cuán desafiante queremos que sea? ¿Hasta qué punto queremos que desempeñe un rol educativo y de desarrollo? ¿Qué grado de actividad queremos que tenga en las reuniones, talleres de trabajo y en medio de esos acontecimientos?
- *Experiencia*. ¿Qué grado de experiencia queremos de nuestro coach de equipo? ¿Es importante que la tenga en nuestro sector? ¿Debe tenerla en equipos internacionales o virtuales?
- *Diferencia*. ¿Qué diferencias y similitudes deseamos que tenga con nosotros?
- *Participación del coaching individual*. ¿Esperamos que el coach de equipo imparta algún coaching individual al líder del equipo o a sus miembros? ¿Cuál será la naturaleza de ese coaching individual?
- *Externo o interno*. ¿Necesitamos un coach de equipo que no pertenezca a la organización o disponemos de coaches de equipo con las suficientes destrezas en otras partes de la organización? ¿Tendrán los coaches internos suficiente autoridad para ayudar a que el equipo consiga su desarrollo?

2. Encontrar los candidatos adecuados

La mejor forma de desarrollar una larga lista de posibles coaches de equipo es:

- Preguntarle a los colegas tanto de su empresa y como a los de fuera que hayan necesitado este tipo de servicios y que puedan recomendarle alguno.

- Pedirle al departamento de recursos humanos o a quien tenga la función de liderazgo y desarrollo que elabore una lista de los posibles candidatos basándose en sus primeras características.
- Buscar en las principales organizaciones de coaching y pedirles una lista de coaches acreditados que hayan recibido formación como coaches de equipo y los hayan supervisado. (Encontrará una lista de las principales organizaciones de coaching al final del libro; sin embargo, hasta la fecha, ninguna de las instituciones profesionales acreditan específicamente coaches de equipo, aunque APECS tiene en curso ese proceso.)
- Buscar en las asesorías de desarrollo organizacional que estén especializadas en el desarrollo de equipo y, si fuera necesario, también en equipos directivos, desarrollo de la junta, cambio y transformación organizacional, etc.

3. Seleccionar un coach

Después de haber elaborado una lista de diez o más, se debe enviar un sencillo cuestionario con la especificación del tipo de ayuda que se busca, donde se incluya lo siguiente:

1. Definición del tipo de coaching de equipo que ofrece.
2. Descripción de su modelo para los equipos de alto rendimiento y cómo ayuda a que el equipo consiga tal propósito.
3. Descripción de los tipos de equipo con los que ha trabajado y la diferencia que ha conseguido crear en el rendimiento y funcionamiento del equipo.
4. Descripción de su proceso típico de coaching de equipo en términos de duración, fases del proceso, tipos de contacto con el equipo y evaluación.
5. Descripción de la formación recibida en coaching de equipo.
6. Descripción de la supervisión que recibe específicamente sobre su coaching de equipo. ¿Quién la hace y con qué frecuencia?

© GRANICA

7. Descripción de una ocasión en que haya sido supervisado como coach de equipo y cómo eso ha transformado sus ayudas posteriores al equipo.
8. Descripción de algún dilema ético que haya encontrado en el coaching de equipo y de qué manera su formación, supervisión y marco laboral ético le ayudaron a resolverlo.

Las respuestas a esas preguntas deben proporcionar suficiente material para poder evaluar el nivel de la persona escogida, y los datos conseguidos en los apartados que van desde el e) hasta el h) lo ayudarán a evaluar la calidad del coach de equipo. También le permitirá reducir la lista a dos o tres posibles coaches de equipo a los que les gustaría conocer.

En ese proceso de selección de una lista más corta, es importante que los posibles coaches de equipo conozcan a la mayor cantidad de miembros del equipo. Como mínimo deben conocer al líder del equipo y a dos miembros que representen diferentes aspectos o temas dentro del equipo. También es importante que conozcan al responsable organizacional (que bien puede ser un miembro del departamento de recursos humanos) y al patrocinador del coaching de equipo del sistema que tenga un interés especial en el éxito del equipo. Esa puede ser la misma persona a la cual informa el equipo y, en el caso de un equipo directivo, el presidente de la junta de la organización.

Para ese reducido grupo resulta de ayuda tratar con todo el equipo los requisitos más importantes de un coach de equipo, así como las cuestiones específicas que quieren que respondan cada uno de los candidatos. Esto proporciona una base para comprobar las opiniones y sentimientos de todo el equipo, al igual que continuar haciendo preguntas que aumenten las preguntas y las respuestas de la lista antes mencionada sobre el candidato y sus cualidades.

Al grupo de selección también puede servirle utilizar la amplia lista de capacidades y aptitudes de un coach de equipo que se describen en el Capítulo 10 y, juntos, decidir cuáles son

esenciales para sus finalidades y cómo ellas serán evaluadas por los aspirantes de la lista reducida. En el coaching individual, las grandes empresas utilizan con frecuencia centros de evaluación para seleccionar la lista de coaches ejecutivos externos y, en el proceso de evaluación, incluyen una sesión de coaching en directo con uno de los ejecutivos de la organización como voluntario. Claro que eso resulta mucho más difícil con el coaching de equipo. De vez en cuando, un equipo invitará al coach de equipo a que asista a una de sus reuniones y para ofrecerle feedback como parte de la selección. Otra alternativa es pedirle al posible coach de equipo que promueva una investigación sobre las necesidades del equipo con un grupo reducido formado por el líder del equipo, el responsable y uno o dos miembros clave. De esta manera, se conseguirá una experiencia directa del coach de equipo en acción, de cómo opera y de la perspicacia que puede proporcionar.

4. Contratación

Después de haber encontrado el coach adecuado, es importante que el trabajo comience con un contrato que sea bueno para ambas partes. La mayoría de lo que debe incluirse en el proceso de contratación se ha estudiado en el Capítulo 5, dedicado al coach de equipo, pero como mínimo el equipo necesita asegurarse de que en el contrato se incluyen:

- Las expectativas de ambas partes, incluida la forma en que evaluarán el éxito.
- La duración y frecuencia del compromiso.
- Qué actividades conllevará: entrevistas, talleres, asistencia a las reuniones, coaching en compromisos más importantes, sesiones individuales y con quién.
- El acuerdo financiero.

© GRANICA

- Protocolos de trabajo en temas como confidencialidad, qué se podrá compartir, con quién, acceso a los grupos de interés, información privilegiada, etc.
- Cómo se realizarán los análisis del proceso y de la relación (ver más adelante).

5. Desarrollar la relación con análisis regulares

Al igual que sucede en la vida, seleccionar y encontrar a la pareja adecuada es solo el primer paso para una relación exitosa (ver la historia de Nasrudin al principio del capítulo). Desde el principio, es importante que el equipo y el coach analicen regularmente el proceso del coaching de equipo. Algunos de estos análisis hay que hacerlos con todo el equipo y otros con grupos más pequeños del equipo directivo, el responsable, el patrocinador, etc. Esos análisis necesitan revisar el acuerdo inicial, medir el progreso, reflexionar sobre lo que más ha servido de ayuda y lo que menos, y qué ha facilitado o bloqueado el progreso. Ellos pueden ser utilizados como base para una recontratación durante la siguiente fase del coaching de equipo.

Es irrealista esperar que la relación de coaching de equipo transcurra sin problemas y sin dificultades de relacionamiento. A menudo, algunas de las dinámicas y modelos difíciles dentro del equipo volverán a presentarse en la relación con el coach de equipo, de ahí que la capacidad para reflexionar conscientemente sobre esa relación con el coach de equipo sea una parte fundamental del coaching. Los equipos que deciden cambiar de coach de equipo ante la primera dificultad que se presenta en la relación se pierden el aprendizaje que puede obtenerse investigando la forma de vencer esas dificultades y transformar la relación. Sin embargo, el proceso de análisis también debe tener en cuenta cómo, con el transcurso del tiempo, el rol y la contribución del coach de equipo pueden transferirse a los miembros del equipo y/o harán posible determinar si es necesario otro tipo diferente de ayuda externa.

6. Evaluación

Después de haber definido el estado actual del equipo y los criterios de éxito aplicables al programa de coaching, es importante disponer de un proceso de evaluación que mida el progreso durante su transcurso. He descubierto que la evaluación tiene mayor utilidad si incluye medidas cualitativas y cuantitativas (ver Tabla 9.1) para cada una de las cinco disciplinas de los equipos de alto rendimiento (ver capítulos 3 y 5).

7. Finalización y futuro

Terminar la relación de coaching debe ser un proceso y no un acontecimiento. Debe incluir oportunidades para:

- Detenerse y reflexionar sobre el camino que se ha recorrido juntos.
- Proporcionar feedback recíproco sobre lo que ha funcionado, lo que ha resultado difícil y lo que, visto retrospectivamente, podría haber sido mejor.
- Recopilar el aprendizaje que ha adquirido el equipo y planear cómo puede mantenerse después de que se haya marchado el coach de equipo.
- Investigar y planear de qué manera podrían asumir los miembros del equipo la responsabilidad de los procesos de coaching y aprendizaje.

Como coach de equipo, a menudo encuentro de utilidad realizar una sesión final con el líder del equipo para tratar directamente cómo él podría asumir de forma más efectiva el coaching de equipo como parte de su rol.

© GRANICA

TABLA 9.1

Disciplina	Evaluación cuantitativa	Evaluación cualitativa
1. Comisionar	Evaluación de rendimiento del equipo realizada por aquellas personas a las que se informa comparándola con los *indicadores clave de rendimiento* acordados (KPI)	Armonización entre las percepciones de los miembros del equipo y de las personas a las que este informa
2. Aclarar	Comparación de las mediciones del rendimiento con la misión y los objetivos estratégicos establecidos por el equipo, incluidas las medidas financieras (ganancias, precio de la acción), participación en el mercado, reducción general, etc.	Claridad de la misión, visión, estrategia y valores fundamentales de aquellos a los que informa el equipo y otros grupos de interés clave. Análisis descriptor (repetido)
3. Co-crear	Duración de las reuniones y cantidades abarcadas. Alineamiento percibido por el personal y los grupos de interés	Cuestionario del equipo de alto rendimiento (repetido)
4. Conectar	Hacer encuestas de satisfacción del personal, del cliente, socios y otros grupos de interés	Análisis descriptivo
5. Aprendizaje básico	Porcentaje de nuevas formas de operar acordadas para llevar a cabo y a qué ritmo	Mecanismos de feedback propios y de sus pares

Conclusión

En este capítulo se ha mostrado que un coaching de equipo exitoso comienza antes de que el coach de equipo llegue; es decir, cuando el equipo lleva a cabo un profundo proceso de especificación de su estado actual y sus aspiraciones de desarrollo. Así se consigue establecer el contexto para decidir cuáles son los recursos de coaching necesarios, tanto por parte del equipo como de las fuentes externas. Se ha proporcionado una serie de pautas para especificar, seleccionar, encontrar y contratar al coach de equipo utilizando el modelo de las cinco disciplinas de equipos y el modelo CID-CLEAR de las relaciones de coaching presentados en los capítulos 3, 5 y 6. En la sección de recursos, al final de este libro, se encontrarán más sugerencias para hallar la ayuda externa adecuada.

En el siguiente capítulo veremos qué se necesita para ser un coach de equipo competente y, luego, cómo ayudar a los coaches a desarrollar esas capacidades. El penúltimo capítulo estudia los recursos del coaching de equipo (herramientas de diagnóstico y métodos de coaching de equipo) que pueden ayudar al coach. El siguiente capítulo sobre supervisión del coaching de equipo está, creo, en el centro del desarrollo continuo personal y profesional. Proporciona la red de conexión entre el aprendizaje que procede de los libros, cursos y competencias, y las capacidades y desarrollo personal que surgen con la práctica del coaching de equipo y que son básicas para ser efectivo como coach de equipo.

© GRANICA

CAPÍTULO 10

DESARROLLARSE COMO COACH DE EQUIPO

Lo que has experimentado no es lo que te hace grande, sino lo que hayas afrontado, lo que hayas trascendido, lo que hayas aprendido.[1]

Introducción

A pesar de que existe una creciente demanda de coaches de equipo experimentados y eficaces, hasta la fecha hay una escasez de cursos de formación para coaches de equipo, así como de procesos de acreditación profesional. Muchos de los que ofrecen coaching de liderazgo de equipo se han ido introduciendo poco a poco a partir de su oferta principal, ya sea de coaching individual, de asesoría organizacional, de recursos humanos o como profesionales del aprendizaje y el desarrollo. Como se ha mostrado en capítulos an-

1. Okri, B.: *A Way of Being Free*. Phoenix House, Londres, 1997: 61.

© GRANICA

teriores, esa formación previa proporciona unas destrezas muy útiles que pueden incorporarse al coaching de equipo, pero no son una base suficiente para llegar a ser un coach de equipo eficaz. Muchos se han convertido en coaches de equipo después de haber dirigido una amplia variedad de equipos. Este capítulo en parte está dirigido a las personas que se encuentran en ese periodo de transición y que desean dedicarse al coaching de equipo, para ayudarles a recorrer ese proceso de desarrollo, y en parte también a los coaches de equipo experimentados para que se detengan durante un instante, analicen su práctica y reflexionen sobre cuáles son los elementos de su continuo avance personal y profesional en los que deben centrarse para adquirir un mayor desarrollo.

En este capítulo se verá primero la transición al coaching de equipo a partir del coaching individual, el coaching organizacional o el coaching deportivo, al igual que la conducta necesaria para convertirse en coach de equipo antes de compartir algunas de las cuestiones que, con mayor frecuencia, suelen preguntar los coaches de equipo en sus primeras fases de desarrollo. Se sugerirán algunas respuestas.

La transición

Desde el coaching individual

Se ha comentado antes que un buen coaching individual ejecutivo tiene siempre al menos tres clientes: el ejecutivo individual, su organización general y la relación entre ambos. Gran parte del coaching individual ha estado excesivamente centrada en las necesidades de la persona que recibe el coaching y en las necesidades poco atendidas del cliente organizacional. Existen muchos coaches que carecen del interés o del conocimiento necesario sobre el cambio organizacional o sistémico y, por eso, terminan proporcionando una especie de asesoramiento laboral

en lugar de un coaching efectivo. Esa tendencia se transfiere al coaching de equipo, cuando el coach se centra principalmente en las necesidades de los miembros individuales del equipo y en las relaciones personales entre ellos, y se olvida de que el cliente principal es el equipo como entidad, su rendimiento y cómo él se relaciona con el sistema general en donde opera.

Al igual que un buen coach deportivo, el coach de la directiva debe preocuparse más del equipo que de los miembros que lo constituyen. Eso exige un cambio fundamental en su forma de ver, escuchar y razonar. Es posible que recuerde los cuadros del "ojo mágico" que eran tan populares en la década de los ochenta. Al principio parecían una combinación aleatoria de formas con diferentes colores, y solo si se era capaz de modificar la forma común de mirar podía observarse que había una imagen interesante y tridimensional oculta dentro de la primera forma. Algunas personas miraban durante mucho tiempo y terminaban por sentirse frustradas cuando no podían desaprender su forma normal de mirar, por lo que no conseguían ver la "imagen oculta". Otras, en cambio, perseveraban y poco a poco iban aprendiendo a mirar de diferente forma, y conseguían descifrar con más rapidez la nueva imagen con el nuevo modo de observar.

Como coach de equipo, es necesario adquirir la destreza para alejarse de la enorme cantidad de información personal e interpersonal, verbal y no verbal, para ver el modelo colectivo que subyace y se encuentra oculto dentro de la imagen general del equipo. Luego, debe dejarse de escuchar y mirar la dinámica del equipo para centrarse en el equipo que anida dentro del contexto sistémico de la organización general y sus muchos grupos de interés. Durante los varios años que llevo dedicado a la formación y supervisión de los coaches y asesores de equipo, he descubierto que ese cambio en la forma de mirar no surge de forma natural, en especial en la cultura occidental, ya que está orientada principalmente a la persona individual (Ryde[2]).

2. Ryde, J.: *Being White in the Helping Professions*. Jessica Kingsley, Londres, 2009.

© GRANICA

Algunas de las preguntas que hago como supervisor de coaches de equipo para ayudar a que cambien su forma de mirar pueden resultar muy extrañas para los coaches orientados al individuo, pero ponen al descubierto unas respuestas muy iluminadoras:

- ¿De qué color son los espacios entre los miembros del equipo?
- Si el equipo colectivo tuviese una sola voz, ¿qué diría o pediría?
- ¿Qué tono tiene el equipo? ¿Qué notas armónicas se escuchan debajo de esas melodías individuales?
- Si el equipo fuese un país, una comida, una obra de arte, un vehículo o una pieza musical, ¿cuál sería?
- ¿Qué tipo de baile hay entre el equipo y los comisionados?
- ¿Cómo muestras empatía al equipo en general en oposición a la suma de sus miembros?

La capacidad para mirar y escuchar de forma diferente constituye solo un primer paso. Los coaches individuales también pueden bloquearse al centrarse en la disciplina 3 del modelo de cinco disciplinas y verse obstaculizados por limitarse a conjeturar que, si los miembros del equipo se llevan bien entre sí y co-crean de forma efectiva en sus reuniones, entonces rendirán más (ver Capítulo 4). La investigación sobre los equipos (Katzenbach y Smith[3]; Wageman y otros[4]) indica que el rendimiento del equipo mejora si el coaching se centra en todas las disciplinas y no solo en las relaciones y dinámicas del equipo.

3. Katzenbach, J. y Smith, D.: a. "La disciplina de los equipos". *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1993a, págs. 111-120; b. *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organizations*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993b.
4. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008.

De ser un asesor organizacional

La transición a partir de actuar como asesor organizacional suele ser, con frecuencia, muy distinta. En este caso, el asesor, de acuerdo con su formación, puede centrarse en el rendimiento del equipo y creer que se puede mejorar concentrándose sencillamente en las estructuras, selección y procesos de trabajo. Según su orientación, puede bloquearse si se centra excesivamente en las disciplinas 1 o 2, sin tratar las dinámicas más profundas y obstaculizar el progreso existente en la disciplina 3. También pueden caer en la trampa de no darse cuenta de que no es suficiente con cambiar la organización, a menos que se permita que el equipo renueve sus relaciones.

El asesor organizacional puede carecer de algunas destrezas de coaching y caer en la trampa de convertirse más en un consejero de equipo que en alguien que aliente a que ellos creen sus propias soluciones y sus formas de avanzar. Schein[5], en su trabajo de formación de asesores de proceso, dedicó gran parte de su atención a ayudar a los asesores más motivados por la experiencia para que aprendieran las destrezas que dejaban sin resolver esas cuestiones con los equipos con los que trabajaban, ya que si eso no se logra es muy poco probable que el equipo desarrolle el compromiso con las acciones que surjan del trabajo.

Asumir el papel: la conducta necesaria

En el Islam y el sufismo hay una palabra árabe maravillosa, *adab*, que significa comportarse de la forma que se debe según el papel que se desempeña. Hay un *adab* adecuado para el anfitrión y otro para el invitado, uno para el profesor y otro para el alumno, etc. Para convertirse en un coach de equipo y desarrollarse como tal, es necesario aprender y profundizar en el *adab* apropiado del coach de equipo. Consiste en algo que no puede definirse en una

5. Schein, E. H.: *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Wesley, Londres, 1969; segunda edición, 1988.

© GRANICA

serie de observaciones, pero sí se puede indicar y, sobre todo, aprender mediante la observación de los demás y la experiencia personal, hasta notar cuándo uno se encuentra en la zona adecuada y cuándo no se encuentra alineado, ya sea por la propia percepción o por el feedback de los clientes.

Tal como se ha indicado antes, asumir el papel exige un cambio de enfoque y la capacidad para trasladar constantemente nuestra atención desde las personas hacia las relaciones, al equipo colectivo, al equipo dentro del contexto organizacional, al sistema general, para volver, de nuevo, al punto de partida. Para eso se requiere práctica y, en las primeras etapas de formación, a casi todos los coaches de equipo les resulta agotador, hasta que empiezan a desarrollar los músculos emocionales y cognitivos necesarios para llevarlo a cabo con facilidad.

El *adab* también exige estar satisfecho con uno mismo, ser auténtico y transparente al mismo tiempo que se siente contento de pasar a un segundo plano mientras se presta atención a todos los niveles. Es necesario estar satisfecho con cualquier cosa que emerja, ya se trate de entrar en conflicto con el equipo, padecer ansiedad, sufrir ataques como coach de equipo o bloquearse en el proceso.

En las capacidades que menciono a continuación, investigo la necesidad de permanecer en su lugar. Esto implica evitar caer en la complacencia o adoptar una actitud arrogante. Es esencial una presencia tranquila, pero firme y sostenida (Scharma[6]; Senge y otros[7]), conectada con todos los miembros del equipo y los principales grupos de interés sin dar preferencia a ninguna persona o subgrupo en particular. El coach debe estar dispuesto a apoyar y cuestionar cuando sea necesario, a actuar con una compasión atrevida (Hawkins y Smith[8]). El *adab* también exige una predisposición a saber

6. Scharma, C. O.: *Theory U: Leading From the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing.* Society for Organisational Learning, Cambridge, 2007.
7. Senge, P.; Jaworski, J.; Scharmer, C. y Flowers, B.: *Presence: Exploring, Profound Change in People, Organizations and Society.* Doubleday, Nueva York, 2005.
8. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

equivocarse y aceptar la equivocación, así como asumir una actitud de curiosidad por descubrir y reconocer tanto los "errores" propios como los ajenos. Uno de mis primeros profesores de trabajo en grupo, Marcia Karp, solía decir: "¡Una actitud maternal no es la más adecuada!" y "La maternidad es una taza de té frío". Ahora me doy cuenta de que ambas frases también se aplican a los coaches de equipo. El *adab* del coach de equipo debe mantenerse durante todos los descansos de los talleres de trabajo del equipo, es el momento cuando sus miembros quieren seguir conversando con usted.

Jamás llegamos a adquirir por completo el *adab,* pero con el paso de los años nos sentimos más cómodos asumiendo el papel y nos vamos familiarizando con él. De la misma manera, jamás llegamos al final del trayecto del desarrollo. Al escribir este libro, he tenido que recordarme en diversas ocasiones que ser un coach de equipo no consiste en hacerlo bien, sino en prestar el servicio al equipo de forma creativa haciéndolo lo mejor que se pueda y afrontando los desafíos que el medio nos plantee.

A continuación estudiaré más profundamente las capacidades esenciales en el papel del coach de equipo, pero antes explicaré cómo entiendo esas diferencias entre las capacidades, competencias y aptitudes, y haré algunos comentarios sobre ciertas destrezas y conductas clave que nos ayudan a asumir el papel.

Las aptitudes principales

¿Cuáles son las diferencias entre las aptitudes, competencias y capacidades? En Hawkins y Smith[9] definimos esas diferencias basándonos en el trabajo anterior realizado por Mike Broussine[10]:

> Las "aptitudes", como las "competencias", se pueden aprender y desarrollar, pues se trata de adquirir ciertos conocimientos. Sin

9. *Op. cit.*
10. Broussine, M.: *The Society of Local Authority Chief Executives and Senior Managers (SOLACE): A Scheme for Continuous Learning for SOLACE Members.* Universidad de West of England, Bristol, 1998.

© GRANICA

> embargo, la diferencia entre ambas estriba en la forma en que se produce el aprendizaje. Las competencias pueden aprenderse en el aula, pero las aptitudes solo pueden adquirirse directamente o desempeñando el trabajo. El peligro reside en que puede adquirirse una serie muy amplia de destrezas sin desarrollar la capacidad de conocer cuándo utilizar cada una de ellas y de qué forma. La supervisión desempeña un papel de suma importancia al ayudar a la persona supervisada a transformar sus competencias en capacidades, y a garantizar que las aptitudes se demuestren con una mayor capacidad para trabajar con los demás con una compasión audaz.
>
> Las "capacidades" están relacionadas con nuestra forma de ser más que con nuestra forma de hacer. Son cualidades humanas que pueden alimentarse y refinarse. Las capacidades también pueden considerarse como el arraigado espacio que disponemos en nuestro interior para contener la complejidad. Todos hemos conocido personas que parecen tener muy poco espacio interno para relacionarse con nosotros, así como otras personas que, al parecer, disponen de un infinito espacio interno que nos dice que están completamente presentes ante cualquier cosa que se necesite compartir o hacer.
>
> Las capacidades no son cosas que se adquieran ni lugares a donde se pueda llegar. Cada capacidad supone tener que desarrollarla durante toda la vida, y el desarrollo no es un proceso en un solo sentido. Sin la práctica y la supervisión, todas las capacidades pueden atrofiarse en nuestro interior y reducir nuestra eficacia. El desarrollo y el aprendizaje son de por vida, no es algo que solo se nos brinde en la escuela. Lo mejor de todo es que siempre hay algo nuevo que se puede aprender.

Cuando escribía este libro, me contacté con una amplia gama de amigos y colegas que son profesionales experimentados en el coaching de equipo y les hice una pregunta: "Si fueses responsable de la enseñanza de un nuevo grupo de coaches de equipo durante tres meses y tuvieras que enseñarles solamente cinco cosas, ¿qué les enseñarías?". Cuando recopilé todas las respuestas, obtuve una lista de cincuenta destrezas clave que reflejaban las muchas y diferentes rutas del desarrollo y formación que los coaches de equipo actuales han recibido y que, para aplicarlas,

¡se necesitaría un curso que durase toda la vida! Cuando realicé un análisis más profundo, empezaron a surgir unos patrones clave, pero antes de que los lea, quizá sea mejor que se tome una pausa y vea cómo respondería a esta cuestión.

Competencias y aptitudes

La primera serie de competencias y aptitudes básicas que surgieron de la investigación se alinean muy bien con las etapas del modelo de proceso CID-CLEAR, aunque muchos de los que respondieron a ellas desconocían dicho modelo:

1. Se puede acordar y revisar (y re-acordar) de forma efectiva con el patrocinador, el líder del equipo, todos los miembros del equipo y el equipo en su conjunto, así como con aquellos que ostentan la autoridad general de la organización en lo que se refiere a objetivos, criterios de éxito y el proceso de trabajo que se debe realizar *(contratación)*.
2. Se puede establecer una relación rápida con una amplia gama de los miembros del equipo, incluidos la autoridad nominal (normalmente el líder del equipo) y el miembro del equipo que aporte el mayor desafío al *statu quo (informar)*.
3. Se puede escuchar y observar en profundidad los problemas de todos los miembros del equipo, así como los problemas y modelos del equipo como colectivo *(informar)*.
4. Se puede diagnosticar la cultura, la dinámica y los modelos sistémicos del equipo colectivo y retroalimentarlos de tal forma que creen una nueva perspectiva y un cambio de mentalidad en el equipo. Eso se realiza tanto en la fase de planificación inicial como durante el trabajo, como asesor de proceso *(diagnosticar)*.
5. Se puede proporcionar feedback de los resultados del diagnóstico y utilizarlo como base para desarrollar una alianza laboral y contratar con todo el equipo, algo que

© GRANICA

incluya los criterios de éxito, el proceso de trabajar en conjunto y las expectativas mutuas *(contratación 2)*.

6. Se puede utilizar una serie de cuestiones incisivas, métodos de facilitación y herramientas de coaching de equipo que permitan que el equipo se explore a sí mismo *(investigar)*:
   – propósito fundamental y comisión (disciplina 1);
   – propósito del equipo, estrategia, objetivos, metas y papeles (disciplina 2);
   – normas, protocolos, formas de trabajar en conjunto, incluido el equipo en su mejor y peor estado (disciplina 3);
   – compromiso con todos los grupos de interés y cómo eso permite que ellos se comprometan a su vez con sus grupos de interés (disciplina 4);
   – integración, reflexiones y aprendizaje en todos los dominios, y compromiso con un aprendizaje recíproco; lo que permite que el líder del equipo y los miembros trabajen como coaches entre sí y para el equipo (disciplina 5).
7. Permite que el equipo adopte nuevas conductas, emociones, creencias, propósito y acción, y crea un compromiso que va más allá del acuerdo y las buenas intenciones *(acción)*.
8. Permite garantizar revisiones periódicas del trabajo con el líder del equipo, con todo el equipo y con otros grupos de interés clave que hagan que el trabajo alcance un nivel superior o un final adecuado *(revisión)*.

Aptitudes sistémicas

La segunda serie de aptitudes que surgieron del grupo de profesionales experimentados fue que casi todos mencionaron una gama de conocimientos que respaldan el trabajo con equipos dentro del contexto de una dinámica general del sistema. He clasificado las respuestas en cuatro áreas que abarcan una dimensión sistémica diferente. Son las siguientes:

1. *Conectar los niveles del sistema.* Tener conocimiento de cómo las dinámicas de equipo y grupo son diferentes de las individuales e interpersonales, y poder articular el modelo personal y la forma en que se aplique.
2. *Desarrollo con el tiempo.* Conocer las etapas del desarrollo del equipo y la forma de ajustar nuestro papel de acuerdo con ellas.
3. *Poder, política y diferencia.* Conocer y trabajar adecuadamente con las dinámicas que puedan estar encubiertas, ya sean políticas o estar basadas en el poder.
4. *Conectar el coaching de equipo al cambio y desarrollo organizacional.* Comprender cómo el proyecto de coaching se ajusta y respalda a la estrategia general, el cambio cultural, el desarrollo del liderazgo y los procesos de desarrollo organizacionales de la organización en general.

Capacidades

El grupo encuestado también mencionó una serie de capacidades:

1. "Autoconciencia: conciencia de que eres el instrumento"; "ser el cambio que se está tratando de provocar en el equipo".
2. "Autosatisfacción"; "sentirse satisfecho a medida que se desarrollan las cosas e intervenir cada vez menos".
3. Nunca caer en la complacencia (ver Hawkins y Smith[11], apéndice 1) ni en la arrogancia de saber más que el equipo, sino permanecer en la zona de mutua investigación, combinando el cuestionamiento con el apoyo.

Yo he añadido otras capacidades genéricas que incluimos en nuestra lista para los supervisores del coaching, pero que pueden considerarse igualmente necesarias para los coaches de equipo:

11. *Op. cit.*

© GRANICA

4. Apropiada autoridad, presencia e impacto.
5. Capacidad de relación con compromiso.
6. Animar, motivar y transmitir el adecuado optimismo.
7. Trabajar con todas las diferencias, desde las diferencias transculturales sensitivas hasta las diferencias individuales y de equipo.
8. Madurez ética.
9. Sentido del humor y humildad.

Capacidad 1: autoconcienciación y escuchar al equipo como colectivo

Una capacidad clave del coach de equipo es la habilidad de escuchar al equipo como colectivo y no a sus miembros por separado. Eso requiere modificar el enfoque de lo individual a lo colectivo. Una forma de desarrollar esa capacidad es escuchar a cada persona tanto en sus manifestaciones orales o no orales, como cuando representa los diferentes aspectos del colectivo, o cuando transmite su postura personal. Los coaches de equipo necesitan escuchar no solo con los oídos y el cerebro, sino con todo su cuerpo. Mi colega Malcolm Parlett lo denominó "escucha incorporada", ya que todo nuestro ser se convierte en una cámara de resonancia para recibir la comunicación no verbal, el lenguaje corporal, el contacto interpersonal y el tono de voz. Eso ayuda a que el coach se conecte con los cuatro niveles de compromiso mencionados en Hawkins y Smith[12] y que se ilustran en la Figura 10.1.

Para que tengan sentido las resonancias que el coach de equipo recibe, es necesario que conozca profundamente su propio cuerpo y sus tonos emocionales, sus propios sentimientos y sus tendencias a reaccionar con el fin de poder determinar qué se está recibiendo del equipo. Esto exige unos niveles muy elevados de autoconciencia y agudeza sensorial con el equipo.

12. *Op. cit.*

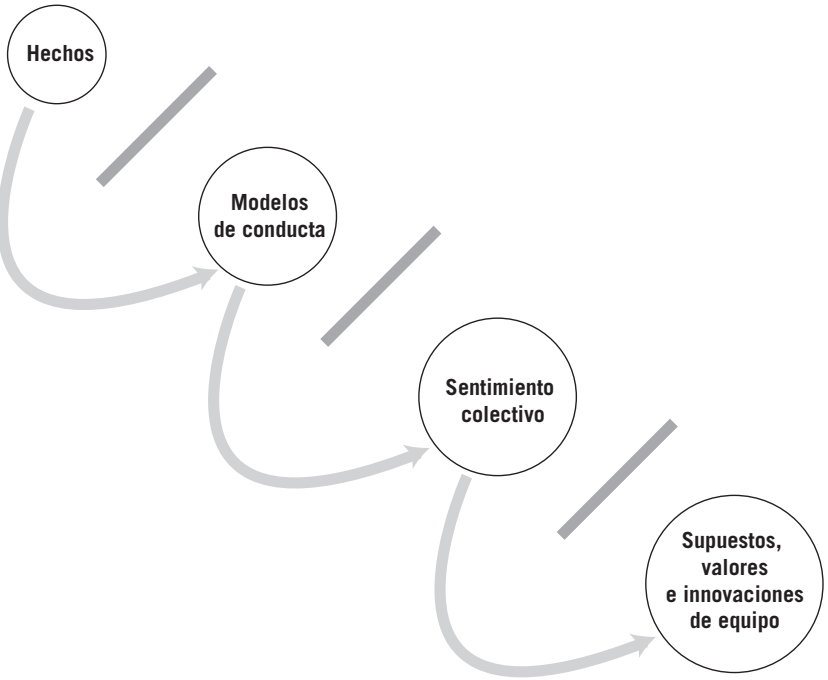


FIGURA 10.1. Cuatro niveles de compromiso

Capacidad 2: autosatisfacción

En las primeras etapas de un coach de equipo, la mayoría de los profesionales descubren que necesitan contar con la aprobación del equipo y "demostrar su valía". Esto puede provocar tanto una tendencia a intervenir en exceso como a permanecer en espera hasta que se tenga una idea o intervención finamente diseñada e impactante con la que impresionar al equipo. El peligro de la primera tendencia es que puede limitar el espacio para que los miembros del equipo asuman el liderazgo o los papeles del coaching dentro del equipo, además de minimizar lo que se ha dicho. En el segundo caso, lo que con frecuencia sucede es que, para cuando se ha conseguido el diseño cuidadoso de la idea, el feedback o la intervención,

© GRANICA

el momento ya ha pasado y el ofrecimiento suena a comentario anacrónico.

El otro aspecto clave de esta capacidad es la habilidad para tolerar la ambigüedad y el "no saber", y tener responsabilidad pero sin control. La falta de esa capacidad puede hacer que los coaches de equipo intenten controlar en lugar de guiar o facilitar el proceso de equipo, o buscar una resolución prematura de los problemas más complejos. También puede provocar que los coaches de equipo caigan en la complacencia o la arrogancia y pierdan el sentido de asociación.

Capacidad 3: permanecer en la zona de asociación

El coaching de equipo está en su mejor momento cuando el coach no se convierte en un sirviente del equipo o del líder, ni intenta dominar o controlar lo que está sucediendo. En Hawkins y Smith[13] existe una amplia sección dedicada a los peligros de la complacencia escrita por mi colega Nick Smith.

Para algunos, eso puede estar fomentado por las personas que consideramos como la "mayor autoridad", para otros puede deberse a una extrema formalidad. El umbral de la complacencia está cuando entregamos nuestra capacidad para crear un impacto transformacional por cualquiera de múltiples razones. El umbral de la arrogancia está cuando presumimos que contamos con el poder o el control unilateral y empezamos a creer que sabemos más que nadie. Conocer qué impulsa nuestra complacencia y arrogancia es un buen punto de partida para estar siempre íntima y voluntariamente a disposición de cualquier persona. Solo por ser golpeados en nuestro centro es que perdemos esa capacidad, y solo manteniendo nuestra centralidad podemos ofrecérsela a los demás.

13. *Op. cit.*

Capacidad 4: asumir el liderazgo apropiado

Muchas personas que ejercen profesionalmente el coaching han afirmado que el rol del coach es respaldar el liderazgo de los demás sin asumir el liderazgo. Sin embargo, el liderazgo no es un papel en el que habitemos, sino también una actitud con respecto a la vida y sus desafíos. El liderazgo comienza cuando empezamos a dejar de culpar a los demás e inventamos excusas cuando las cosas salen mal. El liderazgo comienza cuando empezamos a preguntarnos: "¿Cómo puedo marcar la diferencia?".

Los líderes de equipo necesitan desarrollar su capacidad de liderazgo en su propio rol, algo que se ha estudiado en Hawkins y Smith[14] , donde escribimos:

> Algunas personas nos han discutido que es un error que los coaches asuman el liderazgo, ya que eso implica que el coach indebidamente se convierta en directivo. Nosotros creemos que hay una forma esencial y apropiada de liderazgo que el coach o el consultor organizacional necesita desarrollar si desea equilibrar el apoyo y el reto con los intereses de los múltiples clientes que necesita tener en consideración. El coach o el asesor debe ser capaz de cuestionar a los ejecutivos y, en ocasiones, representar las necesidades del sistema general. Muchas veces, se nos ha preguntado:
> "¿Cuándo resulta apropiado cuestionar al cliente?" y
> "¿Qué autoridad moral tiene para cuestionar al cliente?"

Respondemos a ambas preguntas desde una perspectiva sistémica:

> "Cuando creemos genuinamente que los clientes no están alineados con ellos mismos o con el sistema general del que forman parte y percibimos que estamos representando las necesidades del sistema general."

El sistema general puede ser:

14. *Op. cit.*

© GRANICA

- Las propias necesidades a largo plazo en lugar de la situación inmediata a la que están reaccionando.
- El equipo del que forman parte.
- Las necesidades de toda la organización.
- Las necesidades del sistema de los grupos de interés.
- Las necesidades del sector, de la profesión y de su propósito.

La pregunta complementaria es:

> "¿Por qué las necesidades de la organización son más importantes que las necesidades inmediatas?"
>
> Nosotros creemos que si se actúa en alineación con los sistemas de los que se forma parte, se está sirviendo realmente a nuestras propias necesidades a largo plazo. La ley medioambiental de que una especie que destruye su hábitat destruye, antes o después, sus propias posibilidades de sobrevivir puede considerarse una metáfora de lo que sucede en otras relaciones sistémicas. Solo si se sirve al sistema general, estamos realmente sirviendo a nuestras propias necesidades a largo plazo.
> Como coaches, mentores, consultores o supervisores necesitamos manifestar nuestra verdad, decir lo que vemos, oímos, sentimos y comprendemos, y hacerlo con una *compasión audaz*. Ese valor para asumir el liderazgo dentro de la relación necesita equilibrarse mediante una humildad y una sinceridad apropiadas. Es importante evitar creer que se sabe más que nadie. Manifestar lo que sinceramente se cree, pero siempre con un elemento de duda, reconociendo que nunca disponemos de una imagen completa ni de un total conocimiento, al igual que le sucede al cliente. Mediante el diálogo podemos, con la ayuda de las disciplinas de nuestro oficio, desarrollar una imagen y un conocimiento más general que con ambas perspectivas conjuntamente.

Un modelo que ha ayudado a los coaches de equipo a desarrollar su propio liderazgo ha sido el modelo de la autoridad, la presencia y el impacto que desarrollé en la década de los noventa, mediante la construcción de patrones en una de las cuatro principales empresas de servicios profesionales. En este modelo,

mostrado en la Figura 10.2, dividimos el poder y la influencia personal en tres aspectos principales.

1. Autoridad

Surge de lo que, o a quién conoces, o de lo que has hecho en el pasado. Tus logros y experiencias pueden encarnarse en títulos, calificaciones o roles. También pueden insertarse en tu currículum, en las referencias, en la forma en que te presentas o en la forma de mencionar tus conocimientos y experiencias. La manera de transmitir verdadera autoridad se manifiesta en la forma en que entramos en una habitación, en cómo saludamos a los demás, en cómo ponemos a disposición de los otros nuestra experiencia como recurso, al mismo tiempo que no la imponemos a quienes no nos la piden. Para asumir una autoridad completa, necesito ocupar sin miedo el espacio que por derecho me pertenece, permanecer allí firme, física, intelectual y éticamente.

Ejercitar y mencionar la autoridad personal puede abrir puertas y captar una atención de inicio. Sin embargo, por sí sola no crea una relación duradera ni un cambio interno. Ejercitar y mencionar en exceso la autoridad personal crea invariablemente un efecto negativo, ya que las demás personas se preguntan por qué alguien intenta promocionarse tanto a sí mismo, o hacer que se sientan resentidos por lo que consideran un excesivo alardeo por su parte.

2. Presencia

Es la capacidad para estar completamente presente con una cualidad de inmediatez y desarrollar una relación de forma rápida con tipos muy diferentes de personas. Quienes tienen mucha presencia suscitan atención y respeto en una amplia gama de situaciones, y muchos los consideran personas con las que resulta fácil relacionarse.

© GRANICA

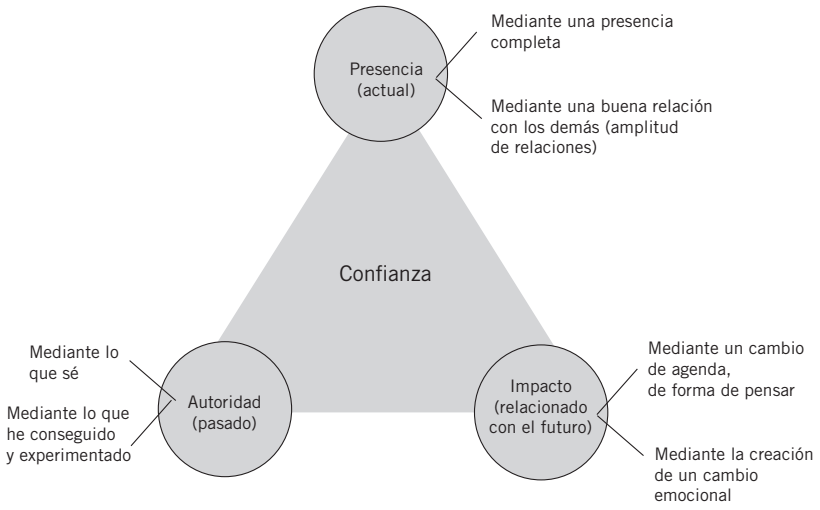


FIGURA 10.2. Autoridad, presencia e impacto

Disponer de una presencia de alta calidad exige una metaconcienciación que abarca cuanto suceda en todos los niveles, tanto con uno mismo como con los demás. Esto incluye los niveles de pensamiento, sentimientos, acciones e intuiciones:

> A menos que desarrollemos nuestra presencia, no estamos totalmente presentes. Existimos en nuestro pensamiento, en nuestros deseos, pero no en nuestro Ser. Por ese motivo, no podemos relacionarnos por completo porque no estamos del todo presentes. Sin presencia, nuestro diálogo es esencialmente mental o emocional.
> (Helminski[15])

Con presencia demostramos equilibrio y elegancia, y proporcionamos un espacio para que los demás conecten con nosotros. Eso también conlleva "estar abiertos a lo que pueda surgir y descubrir nuestra fuente genuina de compromiso" (Senge y otros[16]).

15. Helminski, K.: *The Knowing Heart.* Shambhala, Boston, MA, 1999.
16. Senge, P.; Jaworski, J.; Scharmer, C. y Flowers, B.: *Presence: Exploring, Profound Change in People, Organizations and Society.* Doubleday, Nueva York, 2005.

3. Impacto

El "impacto" es el Yang, o la energía opuesta al Yin, o la energía seductora de la "presencia". Está relacionada con hacer un cambio total en la sala, mediante el cual crearemos una modificación en el compromiso y en las acciones con respecto al propósito de avanzar. Las personas con un elevado nivel de impacto pueden cambiar la dirección de una reunión, de una conversación o de un acontecimiento. Tienen la habilidad de intervenir de tal forma que cambian o alteran la forma en que se perciben y se tratan los temas en cuestión. El otro aspecto del impacto es la habilidad de variar el clima emocional de una reunión, relación o conversación mediante la hábil introducción de una energía emocional diferente, como puede ser la introducción del humor, el desafío asertivo y enfocado, o mudando los niveles del discurso y dando sentido a los sentimientos compartidos pero implícitos.

El impacto abre las puertas y las ventanas a nuevas posibilidades, y conecta con unas profundidades desconocidas anteriormente. Genera una candidez y orientación en la sala que hace que se centre en el meollo del asunto, y crea la alineación que existe detrás de la realización y la promulgación de las nuevas posibilidades.

Capacidad 5: compromiso de relación

En el centro de todas las profesiones se encuentra la capacidad para relacionarse con los demás. Con frecuencia, los miembros de los equipos a los que proporcionaremos coaching serán personas que proceden de muy diferentes orígenes y que experimentan el mundo de muy distinta manera. Los miembros de esos equipos se convierten en nuestros profesores porque nos enseñan nuevas formas de ampliar nuestra capacidad para relacionarnos y comprometernos. Nuestros socios, hijos y amigos se convierten con frecuencia en nuestros profesores al enseñarnos nuevas formas de relacionarnos, especialmente cuando esas re-

© GRANICA

laciones resultan dificultosas. En mi investigación sobre el desarrollo profesional y personal en actividades de la enseñanza, configuré un nuevo modelo que ayudaba a los profesores a explorar su capacidad educativa. Desde entonces, en este marco he desarrollado un modelo que puede aplicarse de forma generalizada, es el de "capacidad para la relación de compromiso" que se muestra en la Figura 10.3. (Existe un cuestionario y un proceso de autoevaluación del autor.)

Capacidad 6: fomentar, motivar y transmitir el optimismo apropiado

Todos los líderes y coaches de equipo necesitamos ser conscientes de que, cuando desarrollamos nuestra capacidad de liderazgo y coaching, siempre existe el peligro de que nos volvamos demasiado dominantes en la relación y creemos un sentimiento de insuficiencia o dependencia en los demás. Necesitamos reflexionar siempre sobre los aspectos relacionados con la dominación, pero también considerar cómo podemos abrir las puertas a aquellos con los que trabajamos para que podamos desarrollar nuestra capacidad de coaching. Un buen líder crea líderes o, dicho de otra forma, un buen líder hace que surja la faceta de liderazgo en los demás, y un buen coach de equipo alienta a los miembros del equipo a que desarrollen su propia capacidad de liderazgo.

Una destreza esencial del coach de equipo consiste en desarrollar la capacidad de coaching en el líder del equipo y en todos los miembros, de tal forma que el coaching de desarrollo continúe mucho después de que el coach haya terminado con su cometido.

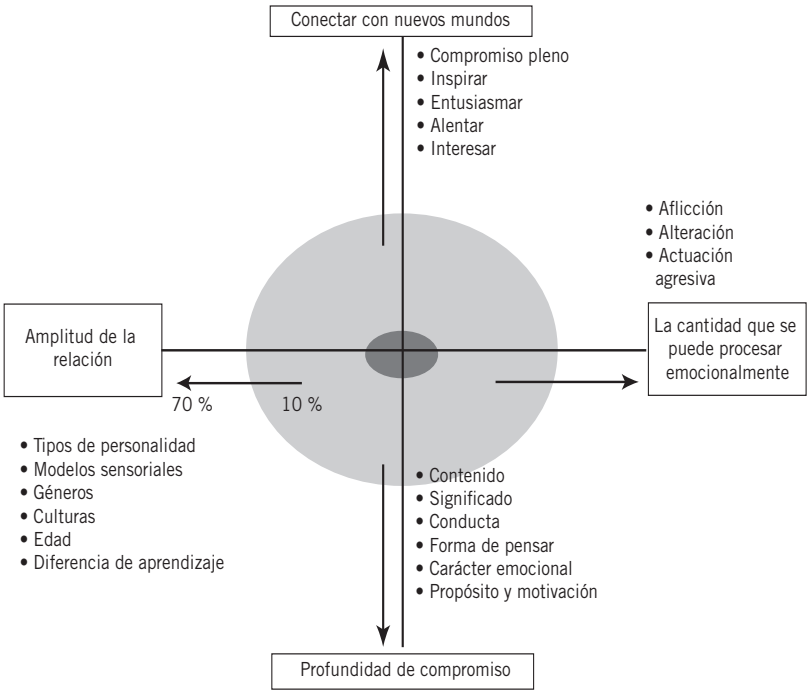


FIGURA 10.3. Capacidad para la relación de compromiso

Capacidad 7: trabajar con la diferencia. Conexión entre culturas

La mayoría de los equipos a los que se les imparte coaching cuentan con una gama de diferencias que afectan el funcionamiento del equipo. Entre ellas se incluyen:

- Género.
- Orígenes étnicos y nacionales.
- Edad (los "hijos de la posguerra" hablan de forma muy distinta a la generación actual).
- "Veteranos" y "recién llegados".
- Lealtad a las empresas anteriores con diferente legado por una fusión o adquisición.

© GRANICA

- Departamentos de atención y apoyo al cliente.
- Lealtades funcionales diferentes, por ejemplo, con los departamentos de finanzas, marketing, producción, ventas, recursos humanos, etc., o con diferentes grupos de interés (inversores, clientes, proveedores, empleados, etc.).
- Posición en la jerarquía.

Como afirma tan convincentemente Judy Ryde[17], para trabajar bien con las diferencias, necesitamos mirarnos al espejo. Necesitamos ser conscientes de que damos por sentado nuestra propia cultura y que ella nos acompaña en nuestra forma de trabajar. Esto abarca: nuestra raza, nacionalidad, género, edad, clase y antecedentes profesionales. Necesitamos tener en cuenta cómo todo eso afecta nuestra forma de ver, oír, sentir y comprender, así como el impacto que eso tendrá. Como coaches de equipo necesitamos sentirnos cómodos con que esos aspectos nuestros sean comentados por los miembros del equipo, ya que suele ser un precursor necesario para investigar algunas diferencias dentro del equipo.

Capacidad 8: madurez ética

Michael Carroll[18] describe cómo actuar de forma ética es algo complejo y repleto de ambigüedades, y proporciona un proceso muy útil de cuatro fases para una toma ética de decisiones:

a) *Crear sensibilidad ética:* implica ser consciente de las consecuencias de nuestra conducta con los demás y tener una mejor comprensión de las posibles exigencias éticas en las situaciones interpersonales.
b) *Formular una trayectoria moral de las acciones*: constituye la forma en que la interacción entre los hechos de la situación,

17. Ryde, J.: *Being White in the Helping Professions*. Jessica Kingsley, Londres, 2009.
18. Carroll, M.: *Counselling Supervision: Theory, Skills and Practice*. Cassells, Londres, 1996.

las normas éticas profesionales y nuestros principios éticos pueden consolidar una trayectoria moral de la acción.

c) *Tomar una decisión ética*: se refiere a la necesidad de llevar a cabo las decisiones éticas mientras se superan los factores de resistencia internos y externos, como la política, los intereses personales, la protección de un compañero o el temor a cometer un error.

d) *Vivir con las ambigüedades de una decisión ética*: indica que afrontar la duda y la incertidumbre es una capacidad esencial para contener un dilema moral.

Para poder gestionar bien las cuatro fases, es importante no solo animar a todos los profesionales a desarrollar sus propias normas y principios éticos, y a explorar con los compañeros los dilemas morales éticos frecuentes, sino también trabajar en la práctica con los retos de carácter ético.

Entre los dilemas éticos más comunes que los coaches de equipo aportan para su supervisión se incluyen:

- Los miembros del equipo, de forma individual, comparten puntos de vista confidenciales con el coach del equipo que no desean compartir con el equipo.
- El líder del equipo le pide al coach de equipo que hable sobre el rendimiento de sus miembros.
- Pedir al coach de equipo que imparta coaching individual a algunos miembros, pero no a todos, ya sea realizado por esos mismos miembros o por el líder del equipo.
- Los altos directivos quieren que el coach de equipo les informe sobre el rendimiento del equipo con el que se encuentran trabajando.

Muchos de esos dilemas pueden resolverse si se investiga aquello que esté desconectado del sistema organizacional y se imparte coaching para llevar a cabo una reconexión, en lugar de que el coach se vea apresado como representante de esa diferencia o se convierta en un "intermediario". A partir de eso,

© GRANICA

surgen algunos principios éticos para el coaching de equipo. Como coach de equipo:

- He venido para servir al equipo como colectivo con el fin de que sea más efectivo a la hora de lograr su propósito y sus objetivos de rendimiento. No estoy aquí para servir a ninguna persona ni a los intereses personales que no se encuentren al servicio de un propósito general.
- He venido para comentar y facilitar el rendimiento colectivo, el funcionamiento y la dinámica del equipo. No estoy aquí para comentar el rendimiento, el funcionamiento ni la dinámica personal.
- He venido para facilitar una comunicación y un compromiso más efectivo y directo, ya sea dentro del equipo o entre el equipo y los grupos de interés. No estoy aquí para actuar de intermediario entre las partes que no se comunican, a menos que se contrate específicamente cierta forma de mediación.

Capacidad 9: sentido del humor y de la humildad

Mientras se intenta desarrollar todas las competencias, capacidades y aptitudes mencionadas anteriormente, existe el riesgo de tomarse a sí mismo demasiado en serio. En Hawkins y Smith[19] dijimos: "creemos que la capacidad de reírse de sí mismo es un requisito previo para progresar en el rol del coach de equipo. Tenemos que ser capaces de reírnos de y con nuestros clientes, de lo absurdos que a veces somos los seres humanos. Pero antes debemos reírnos de nosotros mismos".

Katzenbach y Smith[20] descubrieron que uno de los elementos que más distinguía los "equipos de alto rendimiento" de los

19. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.
20. Katzenbach, J. y Smith, D.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993b.

"equipos efectivos" es que solían divertirse juntos y reírse de sí mismos. Esos equipos tomaban muy en serio los logros obtenidos por su propósito colectivo y sus objetivos de rendimiento, pero sabían reírse y bromear entre ellos.

Se ha demostrado que la risa tiene efectos beneficiosos en el cuerpo y en la salud, ya que produce la segregación de endorfinas y vitaliza nuestros sistemas. También puede crear una mayor apertura mental; somos conscientes de cómo se crean las conexiones y es una forma de establecer contacto a través de la diferencia. En el libro *Wise Fool's Guide to Leadership* (Hawkins[21]) he utilizado el humor para proporcionar un currículo "implícito" a los líderes, lo que igualmente puede aplicarse a los coaches de equipo. El humor es un gran profesor que puede acoger delicadamente a la paradoja, o ayudarnos a liberarnos de las formas establecidas de ver el mundo.

En la conclusión de Hawkins y Smith[22] escribimos:

> La humildad se fortalece con la capacidad de reírse de uno mismo, pero también es esencial evitar la trampa de la omnipotencia. Eso requiere reconocer que no somos nosotros como coaches y asesores los que ayudamos a los demás a desarrollarse y cambiar, solo somos los administradores que mantienen el espacio permitido para que tenga lugar el aprendizaje, el cambio y la transformación. Nosotros abrimos el espacio para que surja la gracia y el aprendizaje, y limpiamos el espejo para que el reflejo pueda verse más nítidamente.

Dilemas del coach de equipo

Durante los muchos años que he estado supervisando y formando coaches de equipo han surgido continuamente una serie de cuestiones y dilemas clave. Cuando realicé una breve investigación colaborativa entre los coaches de equipo de diversos países, también los interrogué sobre cuáles eran las preguntas que creían que necesitaba tratar en el libro. De ambas fuentes he

21. *The Wise Fool's Guide to Leadership.* O Books, Winchester, 2005.
22. *Op. cit.*

© GRANICA

elegido los dilemas principales y las cuestiones que los coaches de equipo (incluido yo mismo) parecen encontrar durante las fases más importantes de su ejercicio. Espero que sus dilemas o cuestiones se encuentren aquí reflejados aunque sea de diferente forma de la que se les hayan presentado. De no ser así, puede enviarme un mensaje por correo electrónico y trataré de responder de la mejor forma a su pregunta, ya sea directamente o en posteriores ediciones: Peter.Hawkins@BarrowCastle.co.uk.

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de impartir coaching al equipo o a los miembros del equipo?

Durante años he trabajado con un gran número de equipos directivos en los que fui coach del equipo e impartí coaching a todos o a una gran cantidad de sus miembros. Cada vez que investigo esa faceta con más profundidad, soy más cauteloso sobre cuándo y cómo combinar ambos roles. Intentar combinar el coaching individual con el coaching de equipo conlleva el riesgo de que el coach se centre excesivamente en las agendas individuales e interpersonales en lugar de priorizar el equipo como colectivo y las agendas del sistema general. De la misma manera, ahora evitaría impartir coaching a algunos, pero no a todos los miembros del equipo, ya que se corre el peligro de verse más dirigido hacia algunas partes del equipo y sus agendas que hacia otras. La excepción se ha dado cuando, a veces, he combinado el coaching de equipo con el coaching del líder, específicamente sobre su rol como líder y coach de equipo, ya que a veces este debe asumir mi rol cuando tengo que atender otros compromisos o una vez que haya finalizado mi trabajo.

2. ¿Qué hago cuando el líder del equipo es el problema?

Primero, tenga cuidado con la forma en que se involucra con el equipo al considerar al líder del equipo como el problema, ya que

puede provocar que se lo juzgue como el cabeza de turco por no reconocer los errores colectivos. Relea la historia que hay al principio del primer capítulo y pregúntese cómo puede ayudar a que el equipo asuma la responsabilidad por haber mencionado los puntos débiles de su jefe, ya que no existe ningún líder perfecto. Sin embargo, si se encuentra en una situación en la que el equipo haya intentado constantemente solucionar los problemas con un líder que permanece impasible y no quiere ni oír ni aprender, entonces el rol del coach de equipo es investigar otras formas mediante las cuales pueda ayudar al líder del equipo a tratar esos problemas.

3. ¿Cómo puedo equilibrar el no ser directivo y, al mismo tiempo, centrarme en el rendimiento del equipo?

En el campo del asesoramiento y la psicoterapia, Carl Rogers[23] hizo hincapié en la "necesidad de empezar en el lugar donde se encuentra el cliente", y Sheldon Kopp[24] dijo que es esencial "estar donde el cliente no está". Obviamente, ambos están en lo cierto. Es importante no ser demasiado crítico ni creer que se sabe más que el equipo sobre lo que es positivo para ellos. No obstante, tenemos la responsabilidad de sostener el espejo y ayudar a que el equipo vea lo que no ve, ni oye, ni resuelve. Podemos hacerlo de diferentes formas:

- Amplificando algunas de las voces marginadas del equipo.
- Ayudar a que el equipo se dé cuenta de que están para servir y cómo serían si dieran lo mejor de sí mismos. Esas cuestiones y las investigaciones que necesitan hacerse para llevarlas a cabo ayudan a crear una motivación para que el rendimiento esté centrado en lo externo, pero originado desde dentro. El rendimiento no consiste en lograr unos

23. Rogers, C.: *On Becoming a Person.* Constable and Company, Londres, 1967.
24. Kopp, S.: *If You Meet the Buddha on the Road, Kill Him.* Bantam Books, Nueva York, 1988.

© GRANICA

objetivos numéricos, sino en satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de aquellos a los que se sirve.
- Llevar a cabo un feedback de equipo de 360 grados para presentar la voz de los comisionados del equipo, los clientes y otros grupos de interés, y ayudar a que el equipo sepa honestamente qué necesita cambiar en su rendimiento para cumplir con las necesidades legítimas de los diversos grupos de interés.

4. ¿Qué sucede si el equipo solo quiere centrarse en una de las cinco disciplinas, pero como coach de equipo creo que la verdadera necesidad radica en otra de las disciplinas?

Decirle al equipo qué es lo más conveniente para ellos no es la forma más efectiva de provocar el cambio y puede crear mayor oposición. En el Capítulo 6 describí cómo le di a un equipo directivo una versión de las cinco disciplinas y les pedí a sus miembros que puntuasen individualmente, en una escala del 1 al 10, el rendimiento del equipo de acuerdo con las cinco disciplinas. Una vez establecido el promedio de las puntuaciones, pude preguntarles dónde creían que necesitaban centrarse más en su trabajo conjunto y sus respuestas fueron menos parciales por su deseo de permanecer en la zona de confort.

Otra opción muy útil, al igual que con otros muchos dilemas del coach, es compartir el dilema con el cliente: "Creo que hay una gran presión para centrarse en la forma en que el equipo se relaciona, pero creo que es más urgente aclarar cuál es la misión del equipo. Me pregunto cómo pueden reconciliarse ambas posturas".

5. ¿Qué sucede si algunos miembros del equipo no se comprometen con el coaching de equipo?

Cuando algunos de los miembros del equipo son grandes defensores del coaching de equipo o de usted como coach de equipo,

mientras que otros se resisten, la postura proselitista de los defensores normalmente incrementa la resistencia. Para que el trabajo continúa bien, usted tiene que estar del lado de ambas partes. Normalmente, llegado a ese punto me retracto y digo que el coaching de equipo puede que no sea la respuesta adecuada para el equipo, y si lo es, puede que yo no sea la persona apropiada. Sin embargo, afirmo que hay algunas cosas que el equipo quiere o puede que necesite hablar y, si sirve de ayuda, me alegrará conversar con esa persona y escuchar las diferentes agendas y luego compartirlas con el equipo, para solo entonces tratar de averiguar qué es lo más adecuado para trabajar con esas agendas y si necesitan o no de mi ayuda o de cualquier otro coach de equipo.

Conclusión

No creo que las nueve capacidades que he descrito de ninguna manera sean muy exhaustivas. Sin embargo, en la investigación, esas nueve capacidades fueron mencionadas al menos por un coach de equipo experimentado por considerarlas tan importantes para su práctica como parte esencial de su currículo como coaches de equipo. Como escribimos en Hawkins y Smith[25]:

> Teniendo en cuenta que el propósito principal del coaching es desarrollar las aptitudes humanas de nuestros clientes, es esencial que tengamos un claro conocimiento y comprensión de cada una de esas aptitudes en nosotros mismos y en los demás. Por mucho que hayamos desarrollado esas capacidades, siempre se puede profundizar mucho más. Más tarde o más temprano, la vida nos enfrenta a desafíos que demuestran los límites de una o más capacidades, así como la oportunidad de desarrollarlas aún más.

25. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

© GRANICA

CAPÍTULO 11

SUPERVISIÓN DEL COACHING DE EQUIPO

En el centro del desarrollo profesional continuo se encuentra el desarrollo personal continuo, en el cual nuestro propio desarrollo se teje a través de cada aspecto de nuestro ejercicio. Cuando eso sucede, todas las personas que han recibido el coaching se convierten en profesores y cada elemento del feedback es una oportunidad para aprender algo nuevo, produciendo prácticas que respaldan el ciclo equilibrado de acción, la reflexión, los nuevos conocimientos y la nueva práctica. En Hawkins y Smith[1] describimos por qué creemos que la supervisión es un aspecto fundamental del desarrollo personal y profesional continuo para los coaches, mentores y asesores. La supervisión proporciona un espacio protegido y disciplinado en donde el coach puede reflexionar sobre las relaciones y situaciones en particular del cliente, su capacidad de reacción y los modelos que sugieren en ellos y, mediante la transformación directa de ese tipo de supervisión, beneficiar profundamente a la persona que recibe el coaching, a la organización cliente y a su propio ejercicio profesional.[2]

1. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.
2. Hawkins, P.: *Supervisión del coaching*. En E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, Londres, 2010.

© GRANICA

Introducción

En el capítulo anterior escribí sobre la compleja gama de destrezas y capacidades personales que necesitan aumentar los coaches de equipo para desarrollarse y convertirse en un maestro de su oficio. Sin embargo, eso es solo la base, pero el recorrido para dominar ese complejo campo lleva muchos, muchos años. El elemento clave para respaldar ese desarrollo en curso es la supervisión de calidad, realizada por quien esté formado y tenga experiencia en coaching y supervisión de equipo.

El coaching efectivo de equipo exige que alguien mantenga la difícil posición limitante de trabajar estrechamente con el equipo al mismo tiempo que se mantiene al margen de la dinámica y la cultura del equipo, y que sea consciente de la dinámica sistémica tanto en el interior del equipo como entre el equipo y el sistema más amplio del que forma parte. Poder percibir y dar sentido a esa dinámica tan compleja del sistema es casi imposible si se trabaja solo, pero puede lograrse con una supervisión de calidad.

¿Qué es la supervisión?

Antes he definido la supervisión como:

> El proceso mediante el cual un coach, con la ayuda de un supervisor, obtiene un mejor conocimiento del sistema del cliente y de ellos mismos como parte del sistema cliente-coach y, mediante eso, transformar su trabajo y desarrollar su oficio.[3]

A esto se le puede añadir:

> Para ello, la supervisión también procura transformar la relación entre el supervisor y el coach, así como la dinámica en los contextos generales en los cuales el trabajo tiene lugar.

3. *Op. cit.*

La supervisión del coaching tiene tres elementos:

1. Cualitativo: proporcionar una perspectiva externa que garantice la calidad de la práctica.
2. De desarrollo: impartir tutoría al coach sobre el desarrollo de su profesión.
3. De recurso: coaching al coach con respecto a su profesión de coaching y a su vida laboral.[4]

El coaching y la tutoría han sido áreas de enorme crecimiento en los últimos diez años (Jarvis[5] y Berglas[6]). No obstante, la supervisión del coaching se ha caracterizado por su ausencia en los primeros veinte años de esta nueva profesión. En la primera parte del siglo XXI, muy pocos coaches recibían supervisión (Hawkins y Schenk[7]), y quienes la recibieron recurrían a supervisores formados en orientación y psicoterapia. Hasta el año 2003 no se ofreció la primera formación específica para supervisores de coaching, y hasta 2006 no se publicó la primera investigación (Hawkins y Schwenk[8]) ni el primer libro específicamente dedicado a la supervisión del coaching (Hawkins y Smith[9]).

En los cuatro años que han transcurrido desde que se publicó dicha investigación, hemos observado un significativo crecimiento en el ejercicio de la supervisión del coaching, ya que las instituciones más importantes de coaching lo han recomendado como un elemento esencial para el ejercicio y desarrollo profesional constante, además de que en la actualidad muchas más empresas exigen esa supervisión para todos sus coaches, tanto

4. *Op. cit.*
5. Jarvis, J.: *Coaching and Buying Coaching Services?* CIPD, Londres, 2004.
6. Berglas, S.: "Los verdaderos peligros del coaching ejecutivo". *Harvard Business Review,* junio de 2002, pp. 86-92.
7. Hawkins, P. y Schwenk, G.: *Coaching Supervision, CIPD Change Agenda.* CIPD, Londres, 2006.
8. Hawkins, P. y Schwenk, G.: *op. cit.*
9. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development. Op. cit.*

© GRANICA

externos como internos. También ha habido un crecimiento en el grado de capacitación de los supervisores del coaching; el Reino Unido ha liderado ese campo, pero dicha formación ya se está impartiendo en otros países. Sin embargo, el crecimiento en la supervisión específica de coaching de equipos y capacitación para los supervisores en esa área aún sigue rezagada, aunque empieza a estar disponible en uno o dos lugares (ver la sección dedicada a los *recursos*).

La supervisión es más esencial para el coaching de equipo que para el coaching individual, ya que es casi imposible para un coach individual conocer los muchos niveles de la dinámica de equipo, así como de su contexto general sistémico. Además, normalmente es el líder del equipo, o una subsección de él, quien ha presentado al coach, por lo que a veces no es fácil que sea considerado por todo el equipo y por los patrocinadores del sistema general como alguien de confianza con quien se pueda trabajar por el interés general del equipo. Para que el coach establezca y mantenga una alianza laboral con todo el equipo necesita de una vigilancia constante. Con frecuencia he observado que se puede estar haciendo un coaching de equipo perfectamente adecuado, pero ser descartado como coach por la política organizacional y de equipo fuera de las sesiones a las que asiste.

En otras ocasiones (Hawkins[10]; Hawkins y Smith[11]) he escrito sobre los posibles peligros a los que se exponen los coaches que recurren a psicólogos o psicoterapeutas en busca de supervisión, y sobre cómo eso puede acentuar el riesgo de convertirse en un coaching excesivamente centrado en el cliente individual y subestimar al cliente organizacional. En la actualidad existe un nuevo desafío: el de quienes ejercen el coaching de equipo y recurren a supervisores orientados al individuo, lo que incrementa

10. Hawkins, P.: "La profesión del coaching: desafíos clave", *Coaching,* 2008, 1 (1) pp. 28-38; *Supervisión del coaching*, en E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, Londres, 2010.
11. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development. Op. cit.*

el peligro de caer en un coaching excesivamente enfocado en la dinámica personal e interpersonal del equipo y dejar de atender sus aspectos colectivos en su contexto sistémico.

Hay escasez de supervisores expertos con formación no solo en coaching y supervisión del coaching, sino también en coaching de equipo y supervisión de coaches de equipo. En este capítulo, estudiaremos el proceso de supervisión del coaching de equipo. Sin embargo, este es también relevante para quienes, si bien supervisan coaches que trabajan con personas, el contexto de equipo es igualmente importante. Eso es válido para aquellos que lideran equipos, forman parte de la junta por primera vez, lideran un equipo de proyecto o son miembros de uno o más equipos.

Diferentes contextos para supervisar el coaching de equipo

La supervisión de los coaches de equipo puede realizarse de muy diversas formas:

1a. Como parte de una supervisión individual en curso que puede estar centrada en el trabajo del coaching individual y de equipo.
1b. Una supervisión individual específicamente dirigida a la profesionalidad del coaching de equipo.
2a. Como parte de la supervisión de un grupo en el que se trata tanto el coaching individual como el de equipo.
2b. Una supervisión de grupo específicamente centrada en la profesionalidad del coaching de equipo.
3. Como parte de una asesoría encubierta a un equipo de asesores y coaches de equipo que se encuentren trabajando con diferentes equipos dentro de la misma organización.

© GRANICA

Cada uno de esos enfoques tiene sus ventajas y desventajas. Los 1a y 2a son los más comunes cuando el coach tiene una carpeta de trabajo combinada de coaching individual y de equipo, y cuenta con un supervisor individual o de grupo con experiencia en supervisar el coaching individual o de equipo. Los enfoques 1b y 2b son más beneficiosos cuando una gran parte de la experiencia del coaching de los supervisados es el coaching de equipo, o cuando el supervisor al que recurren para la supervisión del coaching individual carece de práctica en supervisión de coaching de equipos.

El enfoque 3 de asesoramiento encubierto es más útil si el coaching de equipo se realiza como parte de una petición de asesoramiento organizacional general que abarca a una gama de colegas. En ese caso, el supervisor debe ser un experto en trabajar con procesos paralelos y dinámicas de equipo que por lo general terminarán en el equipo de asesoramiento organizacional (Hawkins[12]; y Hawkins y Smith[13], Capítulo 11; además de la sección sobre los equipos de cuentas en el Capítulo 7 de este libro). He descubierto que, en esas formas de supervisión, con frecuencia las dinámicas más difíciles de atender como asesor oculto o supervisor de equipo es la del equipo de asesores. Algunas de dichas dinámicas constituirán procesos paralelos de la asesoría de organización, mientras que algunas representarán las dinámicas de la asesoría de la organización y otras pueden ser específicas para ese equipo de trabajo en particular. Con frecuencia, las dinámicas son una combinación entremezclada de esas tres, y cada uno de esos marcos debe mantenerse en paralelo.

Lo que es de vital importancia es que esté bien definido el convenio del proceso de supervisión (ver Hawkins y Smith[14]), y que tanto supervisor como supervisado tengan claro si el coaching de equipo estará incluido en su relación de supervisión o si será mejor llevarla a otro entorno de supervisión. Yo recomiendo que

12. Hawkins, P.: *Systemic Shadow Consultancy*. Bath Consultancy Group, 1998.
13. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development. Op. cit.*
14. Hawkins, P. y Smith, N.: *Op. cit.*

los supervisores no se adentren en la supervisión del coaching de equipo, y que solo deberían hacerla siempre que posean experiencia en coaching de equipo y que hayan recibido alguna formación en supervisión de coaches de equipo.

Otro peligro que puede afectar a los cinco contextos para supervisar el coaching de equipo es verse abrumado por la cantidad de información presentada. Por su misma naturaleza, el coach de equipo tiene que llevar información, no solo con respecto al equipo, su historia, trabajo, proceso y dinámica, sino también sobre los miembros del equipo y sus dinámicas interpersonales, así como también sobre el contexto organizacional y de sistema en el que funciona el equipo. Con frecuencia un coach de equipo puede sentirse abrumado por la información que trata de retener, procesar y darle sentido; y que luego hará un proceso similar para intentar abrumar al supervisor con una enorme cantidad de información que ha surgido de forma confusa y caótica (la misma que ha recibido el coach). Es importante que el supervisor no se vea abrumado por recibir todo junto y que pueda comentar sobre el proceso a medida que vaya teniendo lugar. Una de las consecuencias de esto es que se dedicará a escuchar esa historia una cantidad desproporcionada del tiempo de supervisión, dejando poco tiempo para investigar lo que sucede con más profundidad y estudiar qué se necesita cambiar no solo en el equipo, sino también en la relación entre el coach y el equipo, y tal vez en el mismo coach.

Siempre es importante recordar que no importa lo fascinante que pueda ser escuchar al equipo, la única parte del sistema a la que usted puede influenciar en la supervisión es al coach de equipo, que es donde la supervisión causará mayor efecto.

El modelo de seis pasos para supervisar el coaching de equipo

Para ayudar a esas dinámicas y complejidades, he desarrollado un modelo específico de supervisión de coaching de equipo que, a

© GRANICA

pesar de estar diseñado para utilizarse en la supervisión de un coaching de equipo en un marco de grupo (enfoque 2b), puede adaptarse para supervisar los demás contextos. Ese método proporciona una disciplina y un marco de trabajo que garantiza el equilibro de atender a la mínima cantidad de información necesaria para poder investigar los muchos niveles de la dinámica (individual, interpersonal, de equipo, organización, sistema general, relación del coach con el equipo y los patrocinadores del coaching de equipo) antes de pasar a descubrir directamente qué se necesita cambiar en el equipo, en la relación de coaching y en el coach. Junto con mi colega John Leary Joyce de la Academy of Executive Coaching, hemos liderado en dos ocasiones talleres de trabajo con más de 90 personas, y siguiendo este modelo trabajamos simultáneamente en 13 grupos de supervisión, cada uno de los cuales completó una parte significativa de la supervisión sobre cada sector específico del coaching de equipo en 45 minutos.

Paso 1: acuerdo

Es importante que el proceso comience por preguntar al coach de equipo o al supervisado qué quieren y qué necesitan de la supervisión del equipo. Eso puede hacerse teniendo en mente el final y preguntándoles: "Para que sea una supervisión exitosa para usted, el equipo y la organización cliente, ¿qué necesita haber logrado antes de que finalice esta sesión?" y luego preguntar: "¿Qué necesita principalmente de mí como supervisor y de los demás miembros del grupo de supervisión para conseguir ese éxito?".

Lo que surja de esas dos cuestiones necesariamente determinará el equilibrio de atención en el resto del proceso, y este debe finalizar volviendo a comprobar y estudiar los objetivos acordados de la sesión, así como la forma en que han sido tratados y resueltos.

Paso 2: puesta en escena

Se le pide al coach de equipo que, en menos de un minuto, describa con qué tipo de equipo trabaja y que aporte alguna información sobre él.

Paso 3: investigar la dinámica

Se le pide al coach de equipo que dibuje en una hoja de papel de gran tamaño las imágenes, símbolos y colores que representen individualmente a cada uno de los miembros del equipo, así como, luego, las conexiones entre ellos y los grupos de interés que rodean al equipo. Es una especie de gráfico (ver Capítulo 12):

a. *Personas:* para las personas ¿qué está sucediendo en este equipo?
b. *Interpersonal:* ¿qué sucede en los espacios entre las personas?
c. *Dinámica de equipo:* se puede conseguir preguntando: "si el equipo fuese una pieza musical, una comida, un lugar geográfico, etc., ¿qué sería?".
d. *Misión e intención del equipo:* ¿qué quiere, necesita o aspira conseguir el equipo que actualmente está fuera de su alcance?
e. *Compromiso con el grupo de interés:* ¿cuáles son los grupos de interés con los que el equipo necesita comprometerse y qué se necesita cambiar en cada una de esas relaciones?
f. *Contexto sistémico general:* ¿cuál es el cambio que el equipo quiere, necesita o aspira a crear en su contexto sistémico general y qué necesita cambiar en el equipo para que se produzca ese cambio que desea conseguir?

© GRANICA

Paso 4: aclarar el acuerdo en tres direcciones y el propósito para decidir dónde es necesario centrar el trabajo sobre el continuo del coaching

a. Se le pide al coach de equipo que asuma el rol del equipo como colectivo y que como tal exprese qué quiere y necesita el equipo del coaching y del coach de equipo.
b. Luego se le pide al coach de equipo que regrese a su rol de coach de equipo y que transmita su intención, interés o aporte al trabajar con el equipo.
c. Luego se le pide al coach que cambie de posición y asuma el rol de la organización general o el sistema en donde está insertado el equipo. En ese rol se le pide que diga qué quiere y necesita la organización en general del coaching de equipo. También se le pregunta su opinión sobre la rentabilidad de la inversión buscada por la organización. Puede preguntársele igualmente cómo los miembros superiores de la organización a los que el equipo informa desean comprometerse con el proceso y con los resultados del coaching de equipo.

Paso 5: desarrollar el cambio requerido en un equipo y el coach de equipo

Debe alentarse al coach de equipo para que responda a las siguientes preguntas basándose en lo que ha descubierto en los tres primeros pasos:

a. ¿Cuál es el cambio que necesita el equipo para cumplir con las aspiraciones de todas las partes?
b. ¿Cuál es el cambio requerido en su relación con el equipo?
c. ¿Cuál es el cambio requerido en él como coach para que se produzca el cambio que ellos quieren ver en el cliente?
d ¿Cuál es el compromiso específico?

En este proceso es importante permitir que el coach de equipo se desplace hacia la incorporación del aprendizaje (ver Hawkins y Smith[15]). Esto supone que el coach debe ensayar las líneas más importantes que necesita utilizar cuando se realice la próxima reunión de equipo, o encontrar y presentar el estado emocional apropiado para cambiar la dinámica dentro de ellos mismos.

Paso 6: revisar

Es importante terminar la supervisión regresando al acuerdo y revisando con el supervisado aquello que haya sido de más ayuda en la sesión, así como cualquier elemento que haya sido de ayuda para su trabajo y aprendizaje. Eso es importante para el supervisado, para el supervisor y para el grupo de supervisión, ya que permitirá reafirmar todo lo realizado y continuar aprendiendo e incrementando su capacidad colectiva para supervisar el coaching de equipo.

Variaciones del proceso

Este modelo se ha utilizado en los cinco contextos de supervisión mencionados anteriormente en este capítulo.

Cuando fue usado en la supervisión individual, he descubierto que resulta de ayuda tanto para el supervisor como para el supervisado, ya que les hace salir de sus papeles usados durante la fase de investigación y al supervisado lo asiste en el momento de realizar el dibujo y adoptar otras posiciones, para así poder hablar como equipo, organización patrocinadora y como ellos mismos. Eso crea un aprendizaje más enérgico e incorporado, con más posibilidad de que el supervisado entre en la vida emo-

15. Hawkins y Smith, N.: *Coaching transformacional*, en E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, Londres, 2010.

© GRANICA

cional del equipo con el que trabaja y salga con un compromiso más interiorizado.

Cuando ese modelo se usa en la asesoría oculta es importante dedicar más tiempo al paso 3, e y f, para investigar cómo el trabajo con ese equipo encaja con el cometido organizacional de desarrollo general. Además, al final del proceso, también debemos dedicar un tiempo para asimilar lo aprendido que sirva para una mejor comprensión del sistema general (ver Hawkins[16], donde se ofrece una descripción completa sobre las formas de recopilar el aprendizaje organizacional). Yo lo hago mediante las siguientes preguntas:

1. ¿Está bien alineado el equipo con respecto a la estrategia y el sentido de desarrollo de la organización general?
2. ¿Cuáles son los patrones culturales que hemos observado en este equipo?
3. ¿Son similares o diferentes de los patrones culturales que hemos observado en el resto de la organización?
4. ¿Cómo nos informan las respuestas de las tres primeras preguntas sobre nuestro trabajo con el equipo, la organización y el sistema general?

Representar el equipo

Otra variante de este modelo es "la representación del equipo". Es un método que puede utilizarse en cualquier ámbito si se dispone de tiempo y de un supervisor experimentado con la debida formación. Este enfoque se ha desarrollado a partir del trabajo de Jacob Levy Moreno, el fundador del psicodrama y del sociodrama, contemporáneo de Sigmund Freud. Cuando Moreno conoció a Sigmund Freud ya al final de su vida, mucho después de que ambos hubieran abandonado su nativa Viena, se dice que

16. Hawkins, P.: *Coaching Strategy: Creating a Coaching Culture*. McGraw-Hill/Open University Press, Maidenhead, 2011.

comentó: "Señor Freud, usted analiza los sueños de las personas, yo en cambio los animo a soñar de nuevo". Las fases de la "representación del equipo" son:

Fase 1: en lugar de simbolizar a los miembros del equipo, el supervisado utiliza a los miembros del grupo de supervisión para representar a los diferentes miembros del equipo, colocándolos simbólicamente en relación con el centro del equipo y en relación entre sí. El supervisado les muestra a los miembros del grupo cómo adoptar una pose que represente su forma de ser en el grupo. Después de haber colocado a todos los miembros del equipo clave, el supervisado tiene que elegir a alguien, y colocarlo en la posición adecuada para representarlos como coach de equipo. Esto suele ser muy representativo.

Fase 2: el supervisado habla en nombre de cada uno de los miembros representados y luego como coach de equipo. Cuando lo hace coloca la mano en el hombro del miembro del equipo y habla como si fuera él, con lo que manifiesta cómo se siente en ese equipo.

Fase 3: cada persona que haya sido reconocida como uno de los miembros del equipo debe decir algo que empiece con la frase: "En esta situación del equipo soy consciente de que me siento…".

Fase 4: se brinda a todos los miembros la oportunidad de investigar cómo les gustaría cambiar a una situación diferente dentro del grupo, qué consecuencias tendría ese cambio para ellos y que necesitaría de los demás. Por ejemplo, una persona que haya sido situada fuera del grupo puede decir que le gustaría estar en el centro. Después de haber expresado sus deseos, se le invitará a que ocupe el centro y experimente qué supone el cambio tanto para él como para los demás que han pasado a estar en el medio.

Fase 5: a quienes estén sentados fuera del equipo representado se les pide que reorganicen el equipo a través de las preguntas: "Si este grupo fuese una familia, ¿qué tipo de familia sería? ¿Quién desempeñaría qué papel? Si fuese un país, una obra, un

© GRANICA

deporte, un programa de televisión, etc., ¿cuál sería? ¿Quién desempeñaría ese papel y cuáles serían las acciones?". También es posible que los grupos intenten sus propias organizaciones. Hay infinitas posibilidades: comidas, animales, países, formas de transporte, mitos, obras de Shakespeare, etc.

Fase 6: la representación puede tener un desarrollo aún mayor si el supervisado coloca a otras personas que representen a los grupos de interés clave en relación con el equipo y repita las fases 2 y 3 con respecto a los miembros del sistema general.

Fase 7: se puede colocar una silla en una posición adecuada desde la que se vea todo el sistema representado. Se le pide a los miembros del grupo que la ocupen por turnos, que se sienten ella y que abran y cierren los ojos para percibir el impacto de verlo todo como una unidad y digan: "Si fuese el coach creativo de este sistema, yo haría…". El supervisado, después de haber escuchado las respuestas de otros, ocupa el lugar en la silla y hace sus propias afirmaciones de compromiso sobre qué haría de forma diferente como consecuencia de la supervisión. La persona puede escuchar cómo responden los otros cuando asumen los roles.

Fase 8: al igual que con las demás técnicas, es importante utilizar un método para interpretar el rol que desempeñan otras personas. El que se utiliza con mayor frecuencia consiste en pedirle a cada persona (tal vez por parejas) que mencione cómo ve que es la persona que han representado y dos formas que sean diferentes.

En el Capítulo 12 encontrará una descripción de cómo utilizar la representación de un equipo en el coaching de todo un equipo.

Ejemplo del proceso de seis pasos

Me reuní con tres miembros de la administración superior de recursos humanos de una gran organización de venta minoris-

ta. Nos habíamos reunido para ayudar a un integrante del equipo directivo y además tenía la responsabilidad del coaching de equipo de una de las marcas más exitosas y dinámicas, pero sabía que el equipo se había quedado estancado cuando debía buscar el ascenso de la empresa al siguiente nivel.

Cuando le pedí que me describiera brevemente el equipo, pude percibir que iba desapareciendo la energía tanto en quien hacía la descripción como en los que la estaban escuchando, incluido yo mismo, ya que se esforzaba por decirnos todo lo que pasaba. Después de menos de cinco minutos la detuve y le pregunté si así eran las reuniones del equipo directivo. "¿Desfallecimiento de la energía por una excesiva información?" El profundo suspiro que emitió confirmó la semejanza.

En lugar de hablarnos del equipo, la invité a que lo dibujase, así como a sus grupos de interés y sus relaciones, y que luego estudiase la imagen para que indicase qué debía cambiar. Su energía aumentó y el entusiasmo recorrió la habitación, ya que había surgido una nueva forma de comunicación y se plasmaron los patrones que debían tratarse.

Reflexiones sobre el proceso de supervisión de seis pasos

El proceso de seis pasos basado en el modelo de supervisión CLEAR resumido en Hawkins y Smith[17] y descrito en el Capítulo 5 como proceso de coaching consiste en:

Acordar
Escuchar
Investigar
Actuar
Revisar

17. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

© GRANICA

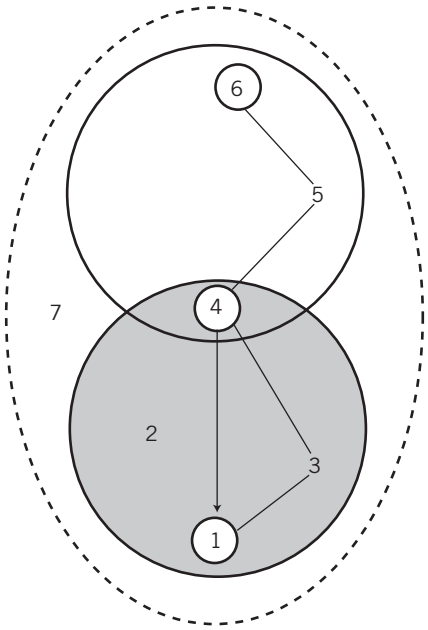
Este modelo indica que la supervisión debe comenzar siempre con el acuerdo, luego escuchar atentamente la situación representada por el supervisado, para después pasar a las distintas formas de investigar los problemas antes de encarar la nueva acción y terminar con una revisión.

En este modelo de supervisión del coaching de seis pasos, he creado dos pasos para la fase de investigación: uno dedicado a investigar el equipo y su contexto sistémico, y otro para investigar el aspecto relacional entre el equipo, el coach y la organización patrocinadora. La primera fase de investigación permite que el coach se detenga y analice el equipo con el que trabaja con una amplia variedad de perspectivas; mientras que la segunda fase anima a que el coach asuma los diversos roles en el triángulo de la relación con el coaching de equipo.

Este modelo también se describe en nuestro "modelo de supervisión de siete perspectivas" (Hawkins[18]; Hawkins y Shohet[19]; Hawkins y Smith[20]). El se muestra en la Figura 11.1, y ha sido desarrollado durante los últimos 25 años y hoy en día se usa en muchas partes del mundo. El modelo muestra cómo la supervisión puede enfocarse de forma diferente desde siete distintas perspectivas. El propósito del modelo es proporcionar una completa gama de diferentes áreas en las que puede centrarse la supervisión y los correspondientes estilos necesarios. Se basa en una comprensión de los sistemas y de las formas en que las cosas se conectan, se interrelacionan e impulsan el comportamiento. Ilustra sobre la forma en que el contexto sistémico de la persona que recibe el coaching se puede reflejar en la relación de coaching y cómo la dinámica de la relación de coaching repercute en la relación de supervisión. A continuación encontrará

18. Hawkins, P.: *Supervisión del coaching*. En E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, Londres, 2010.
19. Hawkins, P. y Shohet, R.: *Supervision in the Helping Professions*. Milton Keynes: Open University Press, 1989, 2000, 2006.
20. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

las siete áreas de posibles enfoques que pueden ser útiles tanto para el supervisor como para el supervisado en el examen de la supervisión dada y recibida, y que ayuda a ambos a descubrir las diversas formas de ampliar su supervisión.



7. El contexto general
6. El supervisor
5. La relación de supervisión y el proceso paralelo
4. El coach
3. La relación de coaching
2. Las intervenciones del coach
1. La situación del cliente

FIGURA 11.1. El modelo de supervisión de siete perspectivas

1. El sistema de la persona que recibe coaching

Aquí la atención se centra en el equipo, en el contenido de los problemas que ha traído al coaching y en los problemas generales de la organización. Esto incluye no solo los problemas para los que el equipo requiere ayuda, sino también la forma en que son presentados y el contexto de esos problemas.

© GRANICA

2. Las intervenciones del coach

Se analizan las intervenciones realizadas por el coach y las posibles alternativas que podrían haberse utilizado. También puede centrarse en una situación en la que el coach está a punto de intervenir e investiga las posibles opciones, incluidas las probables consecuencias de cada una de ellas.

3. La relación entre el coach y la persona que recibe el coaching

El enfoque se centra en la relación que el coach y el equipo crean conjuntamente.

4. El coach

Aquí el centro está en el mismo coach, tanto en lo que recibe como nuevo estímulo producido por los problemas del equipo como por la dinámica del sistema del cliente, y en él mismo como instrumento de registro de lo que está sucediendo más profundamente en el equipo y en la relación de coaching.

5. La relación de supervisión

El enfoque se encuentra en la relación directa entre el supervisor y el coach. Debe incluir lo que el coach ha absorbido de forma inconsciente del equipo y del sistema general, además de cómo eso puede interpretarse en la relación con el supervisor. En ocasiones, el coach puede llegar a tratar al supervisor, sin intención, de forma similar a la utilizada por el equipo cliente para tratarlo a él.

6. La autorreflexión del supervisor

El enfoque está en la experiencia del supervisor en el caso concreto con respecto al coach y lo que se pudo aprender sobre él, el equipo y la relación de coaching a partir de la respuesta del supervisor del coach y del material presentado.

7. El contexto general

El enfoque está en el contexto organizacional, social, cultural, ético y contractual en el cual se realiza el coaching. Esto incluye ser consciente de todos los grupos de interés implicados en el proceso: la organización cliente y la organización del coach, y sus respectivos grupos de interés, así como la red organizacional o profesional del supervisor.

Utilizar los siete modelos

Al hablar con los supervisores y coaches que han recurrido a otros en busca de ayuda cuando necesitan investigar las situaciones de coaching, hemos descubierto que con frecuencia los supervisores siguen estancados en las mismas ideas y utilizan de forma predominante uno de los siete modos de trabajo. Algunos se limitan exclusivamente en la situación con el equipo y adoptan una actitud de seudoobjetividad (modo 1). Otros consideran que su trabajo consiste en crear mejores intervenciones que las que puede producir el coach (modo 2). Eso hace que con frecuencia el coach se sienta inapropiado o crea que las intervenciones sugeridas son tan inútiles como las que se han intentado. Otros coaches han abandonado la supervisión con el sentimiento de que el problema con el equipo se debía por completo a su propia patología (modo 4).

"La visión de una sola perspectiva", centrada únicamente en un aspecto del proceso, siempre conducirá a visiones limitadas y parciales. Ese modelo indica una forma de llevar a cabo la investigación que observa la misma situación desde muy diferentes perspectivas y, por lo tanto, puede crear una subjetividad crítica donde la conciencia subjetiva de un punto de vista se compara con otros datos subjetivos, sin lograr la objetividad, pero sí una apropiada complejidad.

Cada modo de supervisión se puede llevar a cabo con habilidad, pero resultarán insuficientes sin la habilidad para moverse

© GRANICA

de un modo a otro. La forma más normal de pasar de un modo a otro es empezar con el modo 1, mencionando las situaciones específicas de coaching, para luego pasar a los modos 3 y 4 e investigar qué sucede en la relación de coaching y con respecto al coach o al supervisado. Esto también investiga la relación concreta en la sala entre el coach y el supervisor (modos 5 y 6), y proporciona un conocimiento del contexto general (modo 7). Finalmente, después de haber obtenido una nueva percepción y de haber creado un cambio en la matriz supervisora, la atención puede dirigirse nuevamente al modo 2 con el fin de estudiar cuáles son las diferentes intervenciones que puede utilizar el coach en la siguiente sesión para crear el cambio necesario en la relación de coaching. El coach puede incluso intentar algunas de esas intervenciones que nosotros denominamos "ensayo de rápido avance". Nuestra experiencia nos ha demostrado que si el cambio empieza a tener lugar directamente en la supervisión, es más probable que también suceda en la relación de coaching (ver Hawkins y Smith[21]).

Si volvemos a revisar el proceso de coaching de equipo antes descrito, observamos cómo sigue ese modelo de siete perspectivas. Es importante que el supervisor empiece por prestar atención a lo que se presenta en el equipo durante los pasos 2 y 3 utilizando las destrezas del modo 1. Luego se concentrará en la relación entre el coach, el equipo y el cliente organizacional en el paso 4, mediante las destrezas del modo 3 y observando cómo esa tarea en particular impacta en el coach y en sus propios patrones específicos (modo 4). Además, el supervisor necesita prestar atención a la forma en que la supervisión le afecta a él como supervisor y al grupo de supervisión (modo 6), así como a la relación entre sí, y entre el grupo de supervisión y el supervisado (modo 5). El supervisor necesita tener presente, durante todo el recorrido que supone trasladar el enfoque en el equipo

21. Hawkins y Smith, N.: *Coaching transformacional*, en (ediciones) E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck, *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, Londres, 2010.

hacia el campo sistémico general en donde el equipo, el coach y la supervisión están instalados, que debe utilizar toda la gama de supervisión del modo 7. Finalmente, en el paso 5, el supervisor utiliza las destrezas del modo 2 para centrarse en el cambio requerido en el coach de equipo y en las siguientes intervenciones que se ha comprometido a hacer en él.

En la supervisión del coaching de equipo, como contexto de grupo, es muy común que la dinámica del equipo sea verificada en el grupo de supervisión. Los miembros de este pueden hacer una interpretación aprovechándose de los muy diferentes aspectos de la dinámica del equipo, o poniéndose del lado de alguna de las diversas partes o personas que constituyen el equipo, o representando el conflicto que sucede implícita o explícitamente en el equipo. Cuando así sucede, es importante que eso sea reconocido y utilizado para una mayor comprensión de la dinámica del equipo (modo 5) o de los conflictos del sistema general (modos 5 y 7).

Conclusión

Constantemente estamos aprendiendo de cada nueva serie de aprendices sobre el fascinante oficio de supervisar coaches. Nos damos cuenta cada vez más de que el requisito esencial para ser un buen supervisor de coaching no se encuentra en los conocimientos académicos, ni tampoco en disponer de una serie de herramientas y técnicas, sino en dedicarse a desarrollar la capacidad humana de alguien para que esté completamente presente en otra situación y actúe con lo que nosotros denominamos una "compasión implacable", ya que ella es la que en última instancia permitirá superar el miedo y la ansiedad que invaden muchas situaciones laborales, y la que impide que nuestros clientes encuentren nuevas formas de comportarse con valentía.

En este capítulo he defendido tenazmente la importancia de la supervisión de todos los coaches de equipo, sin importar lo experimentados que sean, ya que las personas no solo somos incapa-

© GRANICA

ces de ver todo el sistema en el que trabajamos, sino que también pasamos rápidamente a formar parte de dicho sistema, ya que resulta muy difícil ver el mar en el cual se está nadando. Incluso cuando existen dos coaches que trabajan con el mismo equipo, la supervisión es esencial, ya que la relación entre ellos puede verse afectada fácilmente al absorber la dinámica del equipo y del sistema general, lo que puede llegar a constituir un proceso paralelo.

Para cumplir con dicha necesidad de supervisión de los coaches de equipo necesitamos más supervisores de coaching de equipo experimentados y cualificados, así como cursos y programas que proporcionen una formación especializada en supervisión de equipos y dinámica organizacional y de sistemas. Espero que este capítulo proporcione a los coaches de equipo y a sus supervisores un nuevo modelo para llevar a cabo esa supervisión especializada del coach de equipo y que muestre cómo los modelos CLEAR y de siete perspectivas pueden adaptarse para la supervisión del coaching de equipo.

CAPÍTULO 12

MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DEL COACHING DE EQUIPO

Si la única herramienta que tienes es un martillo, tratarás todo como si fuese un clavo.[1]

A la hora de impartir coaching a los equipos, todas las herramientas requieren de un artesano, e incluso a veces de un artista. Resulta útil disponer de una buena caja de herramientas, pero eso no se consigue solamente asistiendo a todos los seminarios posibles sobre nuevos enfoques. Adquirir nuevas herramientas puede convertirse en una obsesión que nos lleve a dejar de usar las que ya estamos utilizando con suma maestría. Al final, son nuestro juicio y nuestros instintos los que, basados en la experiencia, nos hacen elegir un determinado instrumento.[2]

1. Antiguo dicho mencionado frecuentemente por Abraham Maslow.
2. Thornton, C.: *Group and Team Coaching*. Routledge, Hove, 2010: 125.

© GRANICA

Introducción y principios para el uso de las herramientas y los métodos

En este capítulo describiré una serie de métodos, herramientas y técnicas que son de utilidad para el coaching de diferentes tipos y situaciones de equipo. Algunos han sido mencionados en capítulos anteriores por su importancia en situaciones de equipo específicas. Por una cuestión de practicidad, los he organizado en tres grupos principales:

1. *Instrumentos psicométricos* son los que pueden utilizarse para investigar las relaciones personales e interpersonales con el equipo.
2. *Cuestionarios de evaluación de equipo* e instrumentos, entre los que se incluye un instrumento de feedback de 360 grados.
3. *Métodos experimentales* para investigar la dinámica y el funcionamiento de un equipo.

Sin embargo, antes de compartir esta caja de herramientas es importante tener en cuenta algunos principios para utilizarlas. Christine Thornton[3], que ofrece siete consejos muy sabios, lo expresó muy elocuentemente:

1. Considerar que todas las herramientas son un medio de iniciar una conversación que los miembros del equipo deben mantener entre sí. (Yo añadiría que "también una conversación con las personas encargadas o los grupos de interés".)
2. Las herramientas ayudan porque proporcionan una estructura a la conversación, lo que hace que al principio la gente se sienta más segura; equilibran el riesgo y la incomodidad, despersonalizan cualquier feedback difícil y proporcionan al equipo el sentimiento de estar trabajan-

3. *Op. cit.*, pp. 126-127.

do en pos de una meta. (Llamaría a eso "crear un lenguaje en común" para un problema.)
3. La importancia de la puntualidad y el contexto.
4. En última instancia, cualquier modelo es una forma de simplificar… realidades complejas de tal forma que podamos captarlas y hablar sobre ellas. Por eso debe elegirse una herramienta que el equipo pueda captar y utilizar con facilidad.
5. Pensar sobre el probable efecto de la herramienta en esa situación de equipo.
6. Ser ecléctico en sus fuentes e ir más allá de la bibliografía sobre coaching y management.
7. Construir su propia biblioteca de herramientas favoritas.

1. Instrumentos psicométricos

Existe una serie de instrumentos psicométricos asequibles que pueden ayudar a los equipos a conocer los diferentes tipos de personalidad, referencias e interpretaciones del mundo de cada uno de los miembros. Algunos ya se han utilizado ampliamente en el coaching de equipo.

Inventario de tipologías de Myers-Briggs

Es utilizado en las organizaciones para el coaching de selección, evaluación individual y de equipo. En el coaching de equipo, el MBTI se usa para ayudar a los equipos conflictivos y que ven las diferentes formas de trabajar de los distintos miembros como un obstáculo para la productividad general. Un análisis de equipo de puntuaciones MBTI es una forma de ayudar a que los equipos aprovechen positivamente sus diferencias.

Cada vez más descubrimos que la mayoría de los miembros de los equipos directivos conocen la versión simple (de cuatro

© GRANICA

letras) de su puntuación MBTI. Se basa en el trabajo realizado por Myers y Briggs, madre e hija, en los años 1950, fundado a su vez en la agudeza de Jung sobre los tipos de personalidad. Al determinar las preferencias individuales en las cuatro dimensiones de los rasgos de la personalidad, crearon un sistema de cuatro divisiones de los 16 tipos de personalidad:

Introversión - Extraversión
Sensación - Intuición
Pensamiento - Sentimiento
Juicio - Percepción

De acuerdo con la preferencia de cada una de esas dimensiones, lo ubicará en uno de los 16 grupos de personalidad dominante. (Debe observarse que existen profundidades más complejas del modelo que pueden investigarse.)

Cada tipo de personalidad de los miembros del equipo se puede compartir en el grupo y el coach puede ayudar a que el equipo perciba que esa es la causa de que el mismo problema se vea de forma diferente, con lo cual provoca más respeto por las diferencias e incita a utilizarlas más convenientemente. Una manera de conseguirlo es dejando bien claro que las preferencias naturales de las personas tienden a generar reacciones reflejas individuales. Dichas reacciones reflejas personales suelen reforzar el conflicto antes que mejorar el entendimiento de un equipo. Al mostrar cuáles son las preferencias que con más frecuencia se presenta en un equipo y cuáles faltan, el coach de equipo ayuda a que el equipo investigue cómo esas tendencias afectan a áreas muy importantes para el rendimiento del equipo, como son la comunicación, la toma de decisiones o la resolución de problemas.

En algunos grandes equipos hemos diseñado las dimensiones en el suelo y les hemos pedido a las personas que se colocasen en la parte del gráfico con la que se identificasen. Luego les solicitamos que lo conversasen con quienes tenían el mismo tipo de personalidad y que lo compartiesen con el grupo en cuanto a los siguientes temas:

- Qué diferencia a su reducido grupo.
- Qué le gustaría que los demás reconociesen de él.
- Que malinterpretan los demás de él.
- Cómo creen que pueden utilizar mejor sus peculiaridades.

La finalidad de ese gráfico espacial es dejar claro cuáles son los tipos de personalidad que predominan en el equipo y cuáles escasean. Los miembros del equipo que conocen la tipología se ubican en el espacio representativo de sus tipos de personalidad y describen su visión del equipo desde ese lugar.

En cierta ocasión trabajé con un equipo de asesoramiento donde casi todos los miembros, salvo yo, correspondían a los tipos extrovertidos, intuitivos, sentimentales y perceptivos; solamente el gerente del equipo prefería los enfoques de detección y juicio. El ejercicio hizo que el equipo percibiera lo exasperante que podía resultar para ese gerente ver que los miembros se sentaban y discutían interminablemente sobre las diferentes formas de enfrentarse a un problema sin llegar a ninguna conclusión concreta. Incluso cuando lograban concluir algo, eran muy propensos a revisar la decisión en frecuentes intervalos.

Existen también otras series de tipos de personalidad que pueden utilizarse, incluido el de Manfred Kets de Vries[4] "Auditoría de la personalidad", y el de la "Dinámica en espiral" (Beck y Cowan[5]).

Inventarios de estilos de liderazgo

Existe una serie de instrumentos para estudiar los diferentes estilos de liderazgo. Entre los que conocemos que pueden ser de utilidad para ayudar a que los equipos estudien los diferentes estilos de liderazgo cabe destacar:

4. Kets de Vries, M. F. R.: *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2006.
5. Beck, D. y Cowan, C.: *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell Business, Oxford, 1996.

© GRANICA

- *Liderazgo situacional*, de Hersey y Blanchard[6], que estudia las preferencias de los líderes en relación con aspectos de trabajo y de relación.
- *Inventario de estilos de conflicto*, de Thomas y Kilmann[7], que estudia los diferentes enfoques y respuestas al conflicto.
- *Inventario global del liderazgo ejecutivo*, de Manfred Kets de Vries[8], que proporciona un feedback de 360 grados sobre 12 dimensiones de conducta de liderazgo: aptitud para tener visión, para capacitar, estructurar y alinear, recompensar y brindar feedback, para formar equipos, orientarse al exterior, poseer dinamismo, tenacidad, una forma de pensar global, inteligencia emocional, resistencia al estrés y equilibrio en la vida.

Manfred Kets de Vries[9] proporciona un buen caso de estudio donde aplica un feedback de 360 grados basado en el Inventario Global de Liderazgo Ejecutivo y la auditoría de personalidad en un contexto de coaching de grupo dentro de un equipo, en el cual cada miembro dispone de un tiempo para compartir su feedback, escucha la respuesta de los demás miembros y hablan de cómo podrían desarrollar su contribución a su rol, a la organización y al equipo tras esos debates.

Kets de Vries señala el beneficio que produce el coaching de grupo en los equipos donde sus miembros comparten sus inventarios de personalidad y su feedback de 360 grados:

> Cuando las personas se conocen mejor entre sí, conocen sus estilos de liderazgo, disponen de un buen conocimiento de las competencias mutuas y comprenden la naturaleza del trabajo

6. Hersey, P. y Blanchard, K. H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Tercera edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1977.
7. Thomas, K. W. y Kilmann, R. H.: *Conflict Mode Instrument*. Kilmann Diagnostics, California, 1974.
8. *Op. cit.*
9. *Op cit.*, Cap. 11.

> de cada uno, existe una mayor probabilidad de establecer una confianza recíproca. En el espacio transicional del taller de coaching las personas se abren y comparten información, además de comentar los problemas que los preocupan. Dejan de andarse por las ramas, de hacer política y empiezan a respaldarse mutuamente.[10]

Este coaching de grupo de los miembros del equipo es normalmente un buen preludio del coaching, ya que es difícil que los miembros se centren en las necesidades colectivas del equipo y en el sistema general si antes no se conocen y sienten que sus necesidades son reconocidas.

Análisis del rol de equipo de Belbin

En los años 1970, el doctor Meredith Belbin y su equipo de investigación en el Henley Management College empezaron a investigar el rendimiento de los equipos para evaluar qué hacía que algunos equipos rindiesen mejor que otros. Durante su trabajo descubrieron lo que Belbin denominaría posteriormente el "síndrome de Apolo". Surgió del estudio del rendimiento de pequeñas agrupaciones en el programa de formación de ejecutivos, cuando llevó a cabo lo que se denominaba el "ejercicio de management ejecutivo". Experimentaron poniendo a las personas con mayor puntuación de inteligencia en lo que llamaron "el grupo Apolo" y, para su sorpresa, descubrieron que esos equipos funcionaban peor que el promedio cuando competían con grupos de una capacidad media. A medida que avanzaba la investigación, se iba descubriendo que la diferencia entre el éxito y el fracaso de un equipo estaba especialmente vinculada al hecho de que el equipo tuviera un buen equilibrio de conductas útiles al combinarse con las de sus miembros. Belbin identificó una serie

10. *Op. cit.*

© GRANICA

de grupos separados de conductas, cada uno de los cuales constituían diferentes contribuciones al equipo o "roles de equipo".

Belbin define el rol de equipo como: "un patrón de conducta que caracteriza la forma en que un miembro del equipo interacciona con otro de tal forma que su rendimiento sirva para facilitar el progreso del equipo en general" (Belbin[11]). Una investigación más profunda ha demostrado que los diferentes individuos desempeñaban distintos roles de equipo en diversos grados.

Los nueve roles del equipo

1 *Planta:* suelen ser muy creativos y son buenos en la resolución de problemas de forma poco convencional, además de que proporcionan al equipo un pensamiento original y rejuvenecedor.
2. *El evaluador monitor:* proporciona una perspectiva lógica, establece juicios imparciales y sopesa las opciones del equipo de forma equilibrada. También proporcionan una realidad útil, comprobando mediante la investigación si existen los recursos para llevar a cabo sus propuestas.
3. *Coordinadores*: originariamente se los denominaba "presidentes", ya que proporcionan el enfoque de los objetivos del equipo, atraen a los miembros del equipo y delegan apropiadamente las tareas.
4. *Investigadores de recursos:* proporcionan un enfoque externo, señalando los recursos en lo que respecta a ideas, personas y oportunidades de mercado que puedan respaldar el plan.
5. *Implementadores*: toman algunas ideas y las hacen realidad mediante planes de proyecto, delegación, objetivos claros y horarios.

11. Belbin, M.: *Management Teams: Why they Succeed or Fail.* Heinemann, Londres, 2004: 191.

6. *Finalizadores*: proporcionan la energía obstinada para hacer que los trabajos se completen y atienden los detalles para garantizar el mayor estándar de control de calidad.
7. *Trabajadores de equipo*: proporcionan el apoyo emocional y práctico al equipo y ayudan a que hagan un buen trabajo conjuntamente.
8. *Configuradores*: configuran la forma en la que se aplican los esfuerzos del equipo. Con frecuencia enmarcarán los desafíos y objetivos, e impondrán cierta configuración a los debates y los resultados del grupo.
9. *Especialistas*: proporcionan el conocimiento y las destrezas difíciles de encontrar y prefieren contribuir en ese limitado frente.

Cada rol proporciona una contribución necesaria al equipo, pero también tiene una zona restrictiva que los demás deben reconocer y compensarla creando, de esa forma, un equipo bien equilibrado.

Al utilizar el análisis del rol de equipo, hemos descubierto que, a pesar de que las personas suelan tener una inclinación que les permite desempeñar un rol de equipo mejor que otros, la forma en que puntuarán en el Inventario del Rol de Equipo es muy específica en cuanto al contexto y variará de acuerdo con el equipo en el que trabajen.

Hemos observado que el Inventario del Rol de Equipo tiene valor cuando todo un equipo completa el inventario con referencia al contexto de ese equipo. Los resultados pueden ser registrados gráficamente en una base completa de equipo, con el total de las puntuaciones del rol de equipo. Esto proporciona una representación muy útil de cuáles son los roles en los que el equipo está excesivamente dotado y en cuáles tiene escasez. También hemos descubierto que esa representación visual es muy útil a la hora de mostrar quién desempeña cada uno de los roles en el equipo. Mediante el análisis de equipo, los miembros normalmente más callados y menos observados pueden reconocerse y

© GRANICA

ser apreciados por hacer una importante contribución, lo que antes se pasaba por alto.

También hemos observado que es muy útil para ayudar a los equipos a interrumpir el modelo de contratar a personas iguales a ellos mismos y, de esa forma, incrementar el desequilibrio del equipo. Un equipo de "plantas" tenderá a ser creativo y pensador, pero si contrata a más personas como ellos provocará que las reuniones y los debates se conviertan en una gran lluvia de ideas pero poco ejecutivos. De la misma manera, he trabajado con un equipo financiero superior que deseaba contratar a más "monitores-evaluadores" como ellos, pero tuvieron la capacidad para ver que eso significaba acabar con todo el pensamiento creativo.

Capacidad de compromiso del liderazgo

Es una herramienta de evaluación propia o de los compañeros que ayuda a que los líderes observen su capacidad personal para comprometerse con una amplia variedad de personas, ya sea dentro del equipo o con toda la comunidad de grupos de interés. Se basa en la capacidad de compromiso del liderazgo descrita en el Capítulo 10. El cuestionario completo se puede solicitar al autor.

2. Cuestionarios e instrumentos de evaluación de equipos

El cuestionario de las cinco disciplinas

Este cuestionario fue desarrollado por Peter Hawkins con la ayuda de sus colegas en Bath Consultancy Group, basándose en la investigación sobre los equipos de alto rendimiento e influenciado por la investigación de Katzenbach y Smith[12], Wageman y

12. Katzenbach, J. y Smith, D.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993b.

otros[13] y en la investigación sobre el coaching de equipo. (Bath Consultancy Group tiene los derechos de autor, así como un banco de datos de respuestas. Si usted desea utilizarlo, póngase en contacto con el Bath Consultancy Group; los detalles los encontrará en la sección de *recursos*.)

Se les pide a los miembros del equipo que calificaran cada uno de los 18 elementos en una escala de puntos del 1 (bajo) al 5 (alto) en la que:

5 = El equipo constituye un modelo o ejemplo de rol que los otros pueden estudiar en esta área.
4 = El equipo hace eso consistentemente bien.
3 = El equipo se desempeña bien esporádicamente, pero no de forma constante.
2 = El equipo raras veces lo consigue, pero reconoce su importancia.
1 = El equipo no se desempeña bien ni se centra en ello.

Se le pide a los miembros del equipo que establezcan el puntaje de todos los elementos del gráfico (mostrado en la Tabla 12.1) y, por dos puntuaciones, pensar sobre aquello que más se necesita cambiar en ese elemento, ya sea con respecto al equipo como a su propia contribución. Eso garantiza que no solo juzguen al equipo, sino que asuman su responsabilidad personal sobre la forma en que el equipo se desarrolla.

Luego se recopila las puntuaciones del equipo y se hace una representación visual de las puntuaciones promedio y de la gama de cada categoría. El equipo puede apreciar dónde están las diferencias de opinión sobre la competencia actual y la necesidad de cambio. Esto puede convertirse de por sí en un enfoque muy creativo para el debate de equipo.

Además, puede obtenerse una puntuación para cada una de las disciplinas, tanto con respecto a la percepción del rendimiento

13. Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008.

© GRANICA

actual como a dónde se cree que el equipo debería estar. Eso se logra al sumar todas las puntuaciones de las preguntas 1 a 3, dividir el resultado por la cantidad de personas del equipo y luego multiplicar por tres, y colocar ese valor en la disciplina 1; luego se hace lo mismo con las preguntas 4 a 6 y se pone el resultado en la disciplina 2; lo mismo con las preguntas 7 a 12, pero en este caso se divide por el número de personas que conforman el equipo y luego se multiplica por 6 y se pone el resultado en la disciplina 3. Las preguntas 13 a 15 se dividen por el número de miembros del equipo, se multiplican por 3 y se coloca el resultado en la disciplina 4. Finalmente, se realiza el mismo proceso con las preguntas 16 a 18 y el resultado se pone en la disciplina 5. Esto permite ayudar a que el equipo se concentre en dónde existe la mayor brecha entre las aspiraciones y la percepción del rendimiento actual, y dónde el coaching de equipo podría ser de mayor ayuda.

En la Figura 12.1 se da un ejemplo de un equipo que creía que su creación conjunta y su aprendizaje básico estaban más próximos de lo que ellos pensaban que era necesario, más que la capacidad de conexión con los grupos de interés o de la misión que se les había encargado. Había una diferencia más pequeña, pero significativa, en la disciplina de clarificación. Después de que el equipo discutiera las puntuaciones totales se decidió comenzar por hacer una sesión conjunta para investigar la situación con la junta de no ejecutivos y crear un mejor encargo o cometido. Durante la sesión conjunta también se realizó un análisis de los grupos de interés, que posteriormente fueron incluidos en un plan para una mejor "conexión".

Una vez que el equipo acuerda cuáles son las dimensiones de cambio importantes para el éxito, puede tener bien claros los cambios de conducta necesarios tanto a nivel individual como colectivo, para disminuir la brecha entre aspiraciones y realidad.

© GRANICA

TABLA 12.1

Disciplina	Indicador	Puntuación actual 1 bajo – 5 alto	¿Necesitamos estar en? (1 – 5)	Cambios que necesita hacer el equipo y yo mismo para lograr la puntuación futura
1. Cometido claro	1. El equipo tiene un claro cometido y mandato de la organización y de aquellos a los que informa			
1. Rendimiento colectivo del cometido	2. Lograr las metas del equipo es más reconocido y recompensado que conseguir las metas individuales			
1. Selección del cometido	3. El equipo ha sido seleccionado para tener una amplia gama de destrezas complementarias			
2. Claridad de propósito	4. Todos los miembros del equipo pueden expresar claramente y hacen propio el propósito general			
2. Claridad de metas	5. El equipo trabaja de forma eficaz en pos de unas metas acordadas			

TABLA 12.1 *(Continuación)*

Disciplina	Indicador	Puntuación actual 1 bajo – 5 alto	¿Necesitamos estar en? (1 – 5)	Cambios que necesita hacer el equipo y yo mismo para lograr la puntuación futura
2. Claridad de acción	6. El equipo se compromete a unas acciones claras con responsabilidad y seguimiento			
3. Co-creación	7. Formas claras y compartidas de trabajar conjuntamente 8. Los miembros del equipo son mutuamente responsables no solo de sus propias áreas, sino también de las metas colectivas 9. El equipo conserva un elevado nivel de moral y compromiso			
3. Co-creación en las reuniones	10. Todo el mundo participa y se compromete, y el equipo hace un buen uso de su diversidad 11. Los resultados son mejores de los que podría haber obtenido una persona por separado			

© GRANICA

TABLA 12.1 *(Continuación)*

Disciplina	Indicador	Puntuación actual 1 bajo – 5 alto	¿Necesitamos estar en? (1 – 5)	Cambios que necesita hacer el equipo y yo mismo para lograr la puntuación futura
3. Co-creación en las reuniones	12. Los miembros del equipo salen de las reuniones sintiéndose más centrados, respaldados y llenos de energía			
4. Conectar con el personal	13. Los miembros del equipo comprometen a los empleados de todos los niveles como líderes transformacionales			
4. Conectar con los grupos de interés	14. El equipo se relaciona bien con todos sus grupos de interés clave y con los miembros del equipo que representan a todo el equipo			
4. Conectar con el medio cambiante	15. El equipo explora el entorno de sus grupos de interés y presta atención constantemente a las necesidades y percepciones cambiantes			

TABLA 12.1 *(Continuación)*

Disciplina	Indicador	Puntuación actual 1 bajo – 5 alto	¿Necesitamos estar en? (1 – 5)	Cambios que necesita hacer el equipo y yo mismo para lograr la puntuación futura
5. Aprendizaje básico	16. El equipo presta atención de forma regular y efectiva a su propio desarrollo 17. El equipo presta atención al desarrollo de cada uno de sus miembros 18. Todos los miembros del equipo proporcionan un buen feedback en tiempo real, respaldo y desafío entre sí			

Feedback de equipo de 360 grados

Es totalmente diferente del feedback individual de 360 grados que se imparte para los miembros del equipo. Es un método para obtener feedback con respecto a la forma en que los grupos de interés ven al equipo colectivamente. Incluye:

- El personal que informa a ese equipo.
- Otras partes de la organización que funcionan conjuntamente con el equipo.
- Las personas a las que informa el equipo.
- Clientes (internos y externos).
- Socios, suministradores y otras instituciones externas.
- Inversores y supervisores.

La mayoría de los instrumentos de 360 grados deben confeccionarse cuidadosamente para la situación particular del equipo, pero existen algunas preguntas genéricas que siempre son útiles. Entre ellas se incluyen:

- ¿Qué valora y aprecia más de lo que recibe de ese equipo?
- ¿Qué es lo que más lo decepciona de lo que recibe del equipo?
- ¿Qué le gustaría cambiar de lo que recibe del equipo?
- ¿Qué aprecia y valora más sobre la forma que tiene este equipo de conectarse con usted?
- ¿Qué lo decepciona de la forma que tiene este equipo de conectarse con usted?
- ¿Qué le gustaría cambiar en la forma que tiene este equipo de conectarse con usted?

Estas preguntas también se pueden dimensionar pidiéndole a los grupos de interés que den un puntaje a la satisfacción o insatisfacción de lo que reciben y sobre la forma en que se conectan. Por lo general es más útil transformar las respuestas

© GRANICA

colectivas en cuestiones abiertas y puntuaciones cuantitativas y luego mostrarlas en tablas o gráficos, especialmente si los cuestionarios se repetirán un año después, pues eso permite hacer un seguimiento de la mejora o del empeoramiento.

Otro instrumento que hemos diseñado para relacionar el feedback cualitativo y cuantitativo de forma que se pueda hacer un seguimiento a lo largo de un tiempo es el "análisis descriptivo".

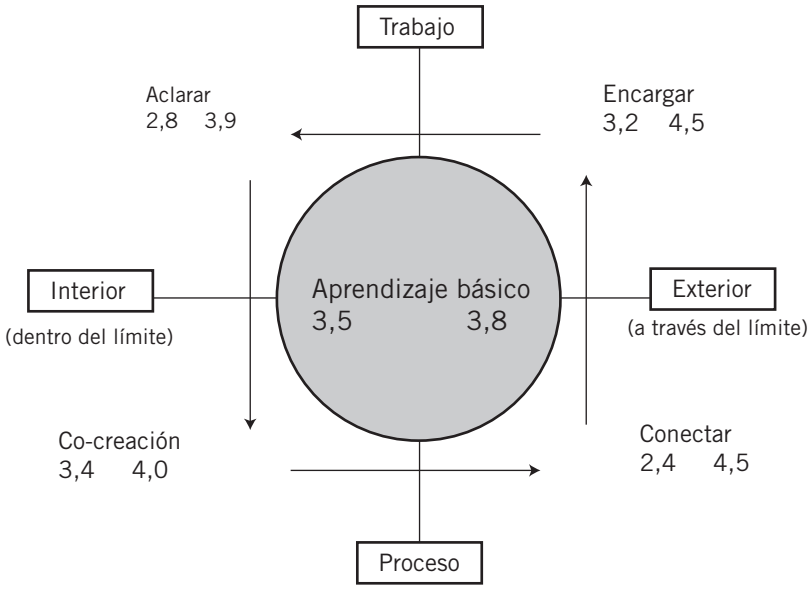


FIGURA 12.1. Las cinco disciplinas del coaching de equipo con las puntuaciones del cuestionario

Análisis descriptivo

En muchas organizaciones he hecho la siguiente pregunta: "¿Cómo conecta la información que obtiene del feedback del cliente, la encuesta de actitud del personal, su análisis de prensa,

el supervisor, los informes de los analistas de la empresa y el feedback del inversor?".

Hasta la fecha no he obtenido una respuesta satisfactoria, pero casi todos los ejecutivos superiores a los que he preguntado la han considerado importante. Un jefe ejecutivo respondió: "Si pudiera integrar todo el feedback, dispondríamos de una potente antena para captar lo que podría transformar nuestra habilidad para dirigir la organización". Lamentablemente, en la mayoría de las organizaciones el departamento de ventas gestiona el feedback del cliente; el de marketing, el análisis de prensa; el de recursos humanos, la encuesta de actitud del personal; el de asuntos corporativos, el feedback del inversor, y el director financiero, los informes de los analistas y supervisores.

Las múltiples percepciones de los grupos de interés, cuando se agrupan, proporcionan una valiosa medida intermedia de necesidades de cambio en el rendimiento organizacional y en la creación de valor. Nosotros hemos desarrollado una metodología que puede recopilar e integrar el feedback de 360 grados sobre la organización (y a veces también sobre su liderazgo colectivo) desde una amplia gama de perspectivas de los diferentes grupos de interés.

El proceso, ilustrado en la Figura 12.2, comienza con un análisis de:

a) Todos los descriptores (adjetivos y frases descriptivas) incluidos en el material escrito de la organización (informes anuales, declaración de objetivos, visiones, declaraciones de valor, discursos del CEO, etc.).
b) Todos los descriptores utilizados en la información recopilada hasta la actualidad de los diferentes grupos de interés.
c) Las cuestiones, dilemas y desafíos clave que comprometen actualmente a la organización en cuanto a lo estratégico, obtenidas a través de entrevistas individuales, del grupo y del equipo.

© GRANICA

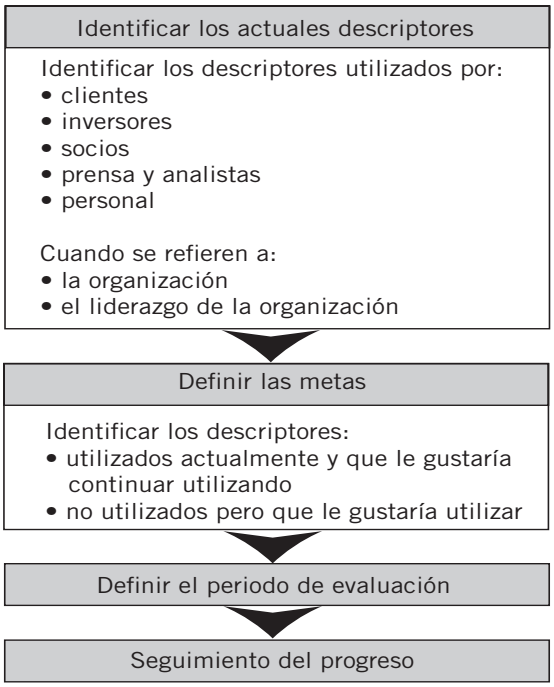


FIGURA 12.2. Proceso de análisis descriptor

Luego elaboramos una herramienta de búsqueda por palabras que incluía:

15 descriptores principales de a).
15 descriptores principales usados en b).
15 descriptores de nuestro banco de palabras que reflejen los temas principales y los dilemas recopilados en c).

Esta búsqueda por palabras forma parte del cuestionario de feedback de 360 grados que se envía a los representantes de todos los grupos de interés que se hayan identificado, solicitándoles que destaquen los tres descriptores que describan más exactamente la organización actual, y que rodeen con un círculo a los tres descriptores que podrían utilizar para describir la orga-

nización dentro de dos o tres años. A partir de esa información "recopilada rápidamente", puede elaborarse una "clasificación de posiciones" de los descriptores más señalados de acuerdo con la percepción actual y de los descriptores más señalados con respecto a lo que se espera para el futuro.

En ocasiones hacemos una búsqueda de palabras en simultáneo sobre cómo se ve el liderazgo colectivo de la organización. Esto puede mostrar de forma contundente qué es necesario cambiar en la cultura de liderazgo antes de conseguir un cambio en la organización para que la percepción de la organización avance en el sentido que se desea.

El resultado se incorpora en un barómetro para revisar regularmente el progreso. Para ello, se colocan los 10 descriptores más destacados y los 10 señalados con un círculo en una herramienta de búsqueda por palabras que puede incorporarse a todos los mecanismos actuales de feedback de los grupos de interés.

Una gran organización financiera británica con la que trabajamos hace un tiempo deseaba dejar de ser una empresa "burocrática, británica e institucional" y convertirse en "líder, europea e innovadora". Dirigió su cambio cultural y los procesos de desarrollo de liderazgo al objetivo de provocar ese cambio y, durante los siguientes tres años, se pudo ver cómo cada uno de los grupos de interés mostraba un cambio en la forma en que ellos percibían tanto a la organización como a su liderazgo hacia la visión de cómo la organización deseaba ser considerada.

3. Métodos experimentales para investigar la dinámica y el funcionamiento del equipo

Investigación apreciativa

> La investigación apreciativa estudia lo mejor de "qué es" para echar a volar la imaginación sobre lo "qué podría ser". El objetivo es generar nuevos conocimientos que amplíen el "campo de lo posible" y ayuden a los socios de una organización a tener

© GRANICA

> una visión de un futuro deseado colectivamente y luego llevar adelante esa visión para convertir exitosamente la intención en realidad.[14]

La característica fundamental de la Investigación Apreciativa (AI) consiste en que está centrada en lo que actualmente funciona bien como punto de partida para el cambio y la mejora. La presunción es que, en algún momento, por ejemplo cuando se ha utilizado para el desarrollo del equipo, ha habido épocas en que el equipo funcionaba bien y que pueden identificarse y utilizarse como base para construir la visión de cómo les gustaría trabajar juntos en el futuro. Eso cimienta la visión del futuro en el presente y tiene un poderoso efecto al ampliar lo que funciona bien mediante relatos de esas experiencias.

La AI cuestiona las presunciones fundamentales sobre los procesos de cambio, como por ejemplo nuestra confianza en los enfoques de resolución de problemas basados en el déficit, y puede ser de mucha utilidad cuando se trabaja en equipo. Utiliza un modelo de cuatro fases, conocido como el modelo de las cuatro "D" por sus siglas en inglés: *discovery* (descubrir), *dreaming* (soñar), *design/dialogue* (diseñar/dialogar) y *delivery* (distribuir).

1. Descubrir

En esta fase, el coach le pide al equipo que describa "una época en la que ellos creen que rendían bien". Puede realizarse mediante una serie de entrevistas de investigación previas al proceso de grupo o a través de un proceso de asociativo del grupo, lo que conduce directamente a compartir los relatos:

- ¿Cuáles eran las circunstancias durante esa época?

14. Cooperrider, D. y Srivastva, S.: Investigación apreciativa en la vida organizacional, en Woodman y Passmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development,* Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, 1987.

- Describa una época en la que se sentía orgulloso de formar parte del equipo. ¿Por qué se sentía orgulloso?
- ¿Qué es lo que más valora de pertenecer a ese grupo?

Hacer que las personas cuenten sus historias es una parte fundamental del proceso de la AI, algo que todos disfrutan una vez que han comenzado y que funciona bien por parejas, ya que permite que las personas hagan preguntas, alienta a posponer las presunciones y a que se tomen notas. El proceso de escuchar es importante. La AI se ha descrito como una investigación realizada con el corazón, por lo que requiere empatía, mantener una actitud positiva, realizar preguntas curiosas, tratar de indagar sobre el contexto y escuchar el relato. El receptor participa activamente en la investigación haciendo preguntas y compartiendo las experiencias y el entusiasmo más que siendo un mero observador.

La siguiente fase consiste en escuchar el relato o sus fragmentos por todo el equipo, lo que puede llevar su tiempo para poner al descubierto los temas. Es una fase crucial para crear una investigación de grupo y conservar el poder de las experiencias individuales.

2. Soñar

Después de recopilar los temas se inicia la fase de soñar "qué podría ser"; es decir, crear una imagen deseada y convincente del futuro del equipo basándose en lo mejor que está sucediendo.

Las propuestas provocativas describen "un estado ideal de circunstancias que fomente un clima que cree las posibilidades de sacarle más rendimiento a aquello que funciona"[15]. Son afirmaciones simbólicas basadas en las historias que se han narrado, y este proceso significa:

15. Hammond, S. y Royal, C.: *Lessons from the Field: Applying Appreciative Inquiry.* Thin Books Publishing, Plano, TX, 1998.

© GRANICA

- Encontrar ejemplos de lo mejor de las historias.
- Determinar qué circunstancias hicieron que funcionase tan bien (con detalles).
- Tomar las historias e imaginar qué podría hacerse. Puede realizarse mediante la pregunta "*¿qué pasaría si...?*" sobre todos los temas y escribir las afirmaciones en tiempo presente que incorporen los temas comunes.

Algunos ejemplos:

- Nuestros clientes tienen una agradable experiencia cuando hablan con nosotros.
- Anticipamos sus necesidades y disponemos de información cuando llaman.
- Aprendemos constantemente cuando trabajamos.
- Lo conseguimos juntos y somos mutuamente responsables.
- Aceptamos los desafíos como equipo, no individualmente.
- Somos dueños del proceso y lo cuestionamos.

Es necesario que la propuesta sea una ampliación, un desafío y un atrevimiento; una vez más el poder radica en el proceso, ya que estos ejemplos parecen moderar a otros (al igual que otra declaración de visión), aunque puede que no lo parezca para el grupo que ha participado en la experiencia de creación.

3. Diseñar/dialogar

Esta fase se aplica en un equipo cuando es necesario decidir cuáles son los cambios que deben realizarse como consecuencia de la fase de establecer la visión y cómo pueden llevarse a la práctica las propuestas.

En un proceso de desarrollo de equipo, este se reunirá para aplicar las propuestas para los problemas operacionales y utilizará el diálogo dentro de la organización general para consultar

sobre los planes de puesta en marcha. El equipo podría dividirse en "equipos temáticos" basándose en las diferentes propuestas, como por ejemplo el equipo directivo compartido, la comunicación, la cultura y la diversión.

4. Distribución

Es la fase en la que se deciden los cambios y la forma de llevarlos a cabo como equipo o como organización. Un proceso de planificación estratégica también conlleva el acuerdo sobre los indicadores de rendimiento y los planes de transición.

Aunque la creación de las propuestas sirve como guía para la acción en un equipo u organización, con frecuencia el proceso se detiene en la creación de la visión. Esto puede considerarse un vínculo débil en la AI, ya que puede haber un supuesto de que cambie la conducta a seguir.

El compromiso con la acción funciona mejor cuando se contrasta con lo que eso podría significar en la acción diaria y solucionar lo que surja en el camino cuando se presenten las propuestas que han creado juntos. También es necesario que el cambio comience en las conductas y acciones mientras se está en el taller (ver Capítulo 5, la fase de acción).

Coaching de equipo centrado en la solución

"Un equipo no es un problema que necesita analizarse y resolverse, sino un potencial que debe desarrollarse."[16]

Los enfoques de coaching y cambio centrados en la solución se basan en el trabajo de AI y proporcionan algunas herramientas y series de preguntas que pueden ser de utilidad. Meier[17] expone

16. Meier, D.: *Team Coaching with the Solutioncircle: A Practical Guide to Solutions Focused Team Development.* Solution Books, Cheltenham, 2005: 5.
17. *Op. cit.*

© GRANICA

un útil proceso de ocho pasos para el coaching de equipos que es muy similar al proceso de coaching CID-CLEAR descrito en el Capítulo 5:

1. *Preparar la base:* el coach acuerda el alcance del trabajo y la forma en que él y el equipo trabajarán en conjunto.
2. *Expectativas y metas:* es similar a la segunda fase de acuerdo del modelo CID-CLEAR (Capítulo 5), en donde el equipo, individual y colectivamente, genera declaraciones sobre qué forma, impresión y aspecto podría tener el éxito del coaching de equipo, y qué diferencia podría crear.
3. *Temas calientes*: el equipo determina todos los aspectos en los que debe enfocarse la mejora. Esto puede realizarse haciendo que los miembros del equipo expongan individualmente su visión de las mejoras clave por separado en tarjetas adhesivas para después colocarlas en un gran tablero. Luego se le pide al equipo que las lea y las clasifique de acuerdo con la importancia de las áreas.
4. *Resaltar*: "Los participantes empiezan a buscar las situaciones en donde el problema o el conflicto no ha surgido o haya sido menos severo".[18] Buscan las condiciones y destrezas pertinentes que permitieron que eso fuese distinto.
5. *Futuro perfecto*: "El equipo diseña una imagen muy precisa de un futuro en el cual el problema ha sido resuelto".[19]
6. *Baile de ampliación*: la ampliación es la contribución más significativa de los enfoques centrados en la solución de los procesos de coaching. Se basa en la AI pero añade otra dimensión. El coach plantea un debate sobre el tema y crea una escala visual del 1 al 10, en donde el 10 representa el futuro perfecto y el 1 todo lo contrario. Luego el coach invita a los miembros del equipo a que escriban en qué lugar se encuentra en la actualidad y luego recapaciten sobre las siguientes cuestiones:

18. Meier, *op. cit.*: 64.
19. Meier, *op. cit.*: 68.

a) ¿Cómo han logrado llegar a ese punto? ¿Cuál es la diferencia entre 1 y el punto donde se encuentran ahora?
b) Si piensa en el mejor momento, ¿en qué lugar lo pondría en la escala? ¿Cuál es la diferencia ahora?
c) ¿En qué contribuyó usted personalmente para hacerlo llegar hasta donde se encuentra ahora y en su mejor momento?
d) ¿Cómo sabrá que ha dado un pequeño paso hacia el 10?
e) ¿Qué recursos utilizó para mantenerse en el lugar X y no descender más?[20]

7. *Pasos*: después de haber investigado las pregungas de la escala, se le pide al equipo que diseñe medidas que puedan realizarse de inmediato y que creen un cambio sostenible en la escala a partir del estado actual hacia el "futuro perfecto".
8. *Misión personal*: similar a la fase de acción del modelo CID-CLEAR (Capítulo 5), pues se le pide a los miembros del equipo que se comprometan personalmente con lo que harán para que este cambio suceda.

Representar al equipo

Es un enfoque tomado del sociodrama originariamente desarrollado por Jacob Moreno. En el Capítulo 11 vimos cómo puede utilizarse la representación del equipo en la supervisión del coaching de equipo. He adaptado y desarrollado ese enfoque para investigar experimentalmente las dinámicas subyacentes en los equipos:

Fase 1. Se le pide al equipo que encuentre objetos y símbolos que representen lo que se encuentra en el núcleo del equipo, para luego colocarlos en el centro de la habitación.

20. Preguntas tomadas de Meier, 2005: 73.

© GRANICA

Fase 2. Sin hablar, se le pide a los miembros del grupo que se levanten y giren hasta que encuentren el sitio que simbólicamente represente su lugar en el equipo, y luego se les pregunta: ¿a qué distancia se encuentra del centro? ¿Quiénes están más cerca y quiénes más lejos? Luego se les pide que adopten una pose que ejemplifique cómo están en el equipo. Esto suele llevar algunos minutos, ya que el movimiento de una persona se ve afectado por los movimientos de los demás.

Fase 3. Uno a uno se les pide a los miembros que hagan una declaración que comience con: "en esta posición del equipo me siento…".

Fase 4. Se les concede a todos los miembros la oportunidad de investigar cómo les gustaría cambiar de posición en el equipo y qué podría significar ese movimiento para ellos y para los demás. Por ejemplo, una persona que se ha colocado fuera del equipo dice que le gustaría estar justo en el centro de él. Después de haber manifestado su deseo, se le pedirá a esa persona que se desplace al centro y observe qué podría significar ese cambio, tanto para él como para los que están colocados en el centro.

Fase 5. Se le pide a los miembros del equipo que configuren el equipo respondiendo a las siguientes preguntas: si el equipo fuese una familia, ¿qué clase de familia sería? ¿Quién desempeñaría cada uno de los roles? O si el equipo fuese un programa de televisión, ¿qué programa sería? ¿Quién desempeñaría cada papel y cuáles serían las transacciones? (Es posible que los equipos desarrollen sus propias configuraciones, ya que existen infinitas posibilidades: comidas, animales, países, formas de transporte, mitos, obras de Shakespeare, etc.)

Fase 6. Se les brinda a los miembros del equipo la oportunidad de dejar su puesto en el equipo y se suban a una silla para que contemplen toda la estructura matriz que ha surgido. Arriba de la silla se convierten en el coach creativo y pueden hacer una declaración que comience con: "Si yo fuese el coach de este equipo…". Animo a las personas a que no piensen en lo que van a decir hasta que no se suban a la silla y dejen que su primera respuesta salga "rápidamente".

Representar una imagen

Otra forma de hacer que los equipos se detengan y observen su modelo dinámico y el del sistema general es representándolo con una imagen. Puede hacerse de muchas formas.

La progresión metafórica

Cuando trabajamos con equipos de una gran empresa financiera, empezamos el taller fuera de las instalaciones y les pedimos a los miembros del equipo que se dividiesen en tres grupos alrededor de tres bloques de grandes dimensiones. Cada grupo disponía de 10 minutos para crear tres imágenes metafóricas del equipo o de la empresa en general: a) hace tres años, b) ahora y c) dentro de tres años.
Todas las personas debían participar haciendo un dibujo (sin importar su habilidad artística) y tratar de hablar lo menos posible. Cuando terminaron los dibujos se los animó a que les añadiesen "bocadillos" a las figuras representativas y que colocasen un título a cada uno de los dibujos. Luego se colocaron los dibujos en un tablero y cada grupo los presentó. Eso puso al descubierto una enorme cantidad de sentimientos dentro del equipo y sobre las relaciones de equipo con la organización, así como la forma en que se concebía el progreso. También proporcionó un lenguaje metafórico para trabajar sobre las circunstancias del equipo; por ejemplo, un equipo se dibujó como un tren que se desplazaba lentamente por el medio del campo hace tres años; en la actualidad choca con los parachoques y es atacado por diversos flancos, y dentro de tres años el tren se transforma en un avión. Durante el transcurso del taller, el equipo miraba los dibujos en diversas ocasiones, investigaba los "parachoques" y hablaba sobre cómo iba a salirse de los raíles y descarrilar.

© GRANICA

La dinámica del interequipo

Cuando trabajé con un cambio cultural a larga escala con una gran empresa de fabricación británica hice una serie de talleres de trabajo con líderes de toda la organización. En un determinado momento, durante la realización del taller, se dividieron por equipos según sus divisiones y departamentos, y realizaron un dibujo metafórico de cada uno de ellos y de las otras partes de la organización con la que estaban conectados, ilustrando la naturaleza de la conexión. Un equipo se dibujó a sí mismo como un barco pirata, maltrecho y destrozado, y al líder del equipo como el único que estaba en cubierta mirando por un telescopio; el departamento de finanzas como un tiburón que no cesaba de hacer agujeros en el casco; la junta ejecutiva como un globo de aire que arrojaba piedras sobre ellos, y a otros departamentos encallados en varias islas. Esto llevó a hablar sobre la forma de cambiar la dinámica interequipo y la cultura de la organización.

Las representaciones individuales

Se le pide a cada miembro del equipo que dibuje su imagen del equipo y la de los grupos de interés del sistema general, así como que incluyan dónde se ven a sí mismos dentro de dicha imagen. Esos dibujos se comparten con los demás miembros del equipo y la exploración puede derivarse sobre cómo les gustaría cambiar la imagen y qué se necesitaría para lograr ese cambio.

Las metáforas individuales

Una forma abreviada de utilizar las técnicas consiste en preguntarle a los miembros del equipo en la investigación inicial: si el equipo fuese un país, animal, comida o pieza musical, etc., ¿qué sería?

Cada una de esas técnicas es una forma de sacar a la superficie esas dinámicas que de alguna manera se perciben pero que no se articulan dentro del equipo ni entre el equipo y la organización general. Huffington[21] desarrolla la idea original de Pierre Turquet de la "organización en mente"; es decir, cómo cada persona conceptualiza de diferente forma la organización. Esas técnicas creativas de dibujar una imagen o establecer una metáfora son métodos para sacar a la luz la manera que cada uno tiene de retener "en la mente el equipo, el interequipo, la organización y el sistema general".

Revisión de la cultura del equipo

Anteriormente he citado ese proverbio chino que dice que el último en saber del mar es el pez. Para ayudar a que el equipo acceda a esa cultura que se da por hecha hemos desarrollado una serie de ejercicios para permitir que se convierta en un pez volador, o mejor dicho: para que vea el mar en el que nada. Uno de ellos es dividir el equipo en cuatro pequeños grupos y pedirles que preparen una presentación para el resto del equipo. Cada grupo tiene una tarea diferente:

1. *El proceso de inducción no oficial*. Todo lo que se necesita saber para prosperar en ese equipo pero que nadie lo dice oficialmente. Se le pide al grupo que prepare e imparta esta inducción como si los demás miembros fuesen recién llegados.
2. *El héroe, el villano y las historias de tontos*. Son los relatos, normalmente sobre miembros del pasado, que pasan de generación en generación. Las historias de héroes nos cuentan cómo lograr el éxito, las de villanos qué es lo que debemos

21. Huffington, C.: *El sistema en la sala: hasta qué punto el coaching puede cambiar la organización*, en D. Campbell y C. Huffington (eds.), *Organisations Connected: A Handbook of Systemic Consultation, Systemic Thinking and Practice: Work with Organizations*. Karnac Books, Londres, 2008.

© GRANICA

evitar y las historias para tontos nos muestran cómo las personas tropiezan con los límites o las normas ocultas.

3. *El libro de las normas no escritas.* Es similar al primer grupo, pero se enumeran las cuatro o cinco reglas que, aunque no escritas, son las aceptadas y con las que opera el equipo.
4. *Transmitir la sabiduría.* El grupo imagina que abandona el equipo, pero antes debe instruir a un nuevo miembro. A esa persona debe darle el mejor consejo que pueda sobre cómo tener éxito en el equipo.

Esas presentaciones suelen ser muy entretenidas, creativas y divertidas, además de que ponen de relieve los niveles más profundos de la cultura del equipo. Cuando ya se han compartido, el coach ayuda a que el equipo analice los patrones emergentes surgidos a lo largo de las presentaciones en lo que se refiere a instrumentos del equipo, conductas, formas de pensar, base emocional, motivaciones fundamentales y valores que impulsan el funcionamiento del equipo.

Esto conduce a una "clasificación de tres direcciones" de lo que el equipo quiere conservar, lo que quiere abandonar y lo que quiere hacer de forma distinta en cuanto a su forma de ser y relacionarse (para una completa descripción de cómo llevar a cabo una clasificación de tres direcciones ver Capítulo 5, página 131).

Cuándo utilizar determinadas herramientas y métodos

Además de las herramientas incluidas en este capítulo, existen muchas otras y métodos para el coaching del equipo directivo distribuidas a lo largo de todo el libro. Para facilitar la referencia he incluido la Tabla 12.2, que muestra las diferentes herramientas y métodos vinculados a los dos modos principales de coaching de equipo: el modelo de proceso CID-CLEAR descrito

en el Capítulo 5 y el modelo de cinco disciplinas descrito en los capítulos 3 y 6.

Conclusión

Comenzamos el capítulo con la siguiente cita: "Si la única herramienta que tienes es un martillo, tratarás todo como si fuese un clavo". Esto puede provocar muchos clavos y tornillos torcidos, además de que herirá o dañará el orgullo.

Espero que este capítulo lo haya ayudado a empezar a ampliar su propio sentido de lo que puede ser útil cuando se trabaja con un equipo, ya sea usted un coach de equipo interno o externo, un líder de equipo o un miembro del equipo al que le gustaría que su equipo rindiese mejor.

Esta es solo una muestra muy selectiva de posibles herramientas de equipo que considero útiles, aunque hay que tener en cuenta que en el coaching de equipo las herramientas no solo deben elegirse cuidadosamente, sino que deben adaptarse a las necesidades particulares de ese equipo, el contexto y las necesidades actuales. Uno de mis criterios para lograr un exitoso proceso de coaching de equipo es que el equipo y yo hemos co-creado un nuevo modelo, herramienta o forma de trabajar que ha surgido de las necesidades emergentes y particulares de nuestro trabajo. Por esta razón, le estoy enormemente agradecido a los cien o más equipos de todo el mundo a los que he tenido el privilegio de impartir coaching y de los que he aprendido enormemente.

© GRANICA

TABLA 12.2

Disciplina del equipo o fase de coaching de equipo	**Necesidades del equipo**	**Métodos posibles**	**Dónde se encuentra en el libro**
Investigar	Aclarar la naturaleza del equipo	Qué clase de equipo somos	Capítulo 5
Investigar y diagnosticar	Dónde debe enfocarse el coaching	Cuestionarios de equipo de alto rendimiento	Capítulo 12
Contratar con todo el equipo	El equipo debe poseer colectivamente el propósito y las metas del coaching	Establecer los criterios de éxito para las personas, el equipo y los grupos de interés	Capítulo 5
Escuchar	Claridad del rol	Análisis del rol de equipo de Belbin	Capítulo 12
Escuchar	Conocer los tipos de personalidad de cada uno	El MBTI Otros inventarios de personalidad	Capítulo 12 Capítulo 12
Investigar	El equipo carece de confianza	Investigación apreciativa enfocada en la solución	Capítulo 12
Investigar: disciplinas 1 y 2	El equipo necesita ser más claro en su cometido y misión	Ejercicio de misión	Capítulo 6
Investigar: disciplina 3	El equipo necesita investigar su dinámica colectiva y la relación de esta con el sistema general	Representar el equipo Representar la imagen	Capítulo 12 Capítulo 12

Disciplina del equipo o fase de coaching de equipo	Necesidades del equipo	Métodos posibles	Dónde se encuentra en el libro
Investigar: disciplina 3	El equipo necesita sacar a la luz sus normas culturales ocultas	Cultura del equipo Revisión	Capítulo 12
Investigar: disciplinas 2 y 3	El equipo necesita investigar la forma de crear una estrategia	Ejercicio de estrategia de doble circuito	Capítulo 6
Investigar: disciplina 4	El equipo necesita aclarar quiénes son sus grupos de interés principales	Planificación del grupo de interés	Capítulo 6
	El equipo necesita comprender las percepciones que sobre él tienen los grupos de interés	Feedback del equipo de 360 grados	Este capítulo
	Decidir qué quieren que perciban sus grupos de interés	Análisis descriptivo Empezar con el fin en mente	Este capítulo
	Necesita investigar su capacidad individual y colectiva de comunicarse	Cuestionario de capacidad de compromiso del liderazgo	Capítulo 12
		Presencia e impacto de la autoridad	Capítulo 11
Acción: disciplina 3	El equipo necesita decidir la forma de progresar en su desarrollo	Ejercicio de clasificación de tres direcciones	Capítulo 5
Acción: disciplina 4	El equipo necesita mejorar su compromiso con los grupos de interés	Coaching de banda	Capítulo 6

© GRANICA

Disciplina del equipo o fase de coaching de equipo	**Necesidades del equipo**	**Métodos posibles**	**Dónde se encuentra en el libro**
Revisar y recontratar	El equipo necesita revisar y actualizar sus relaciones de coaching	Feedback del coaching	Este capítulo
Disciplina 5	El equipo necesita investigar su forma de aprender	Inventario de estilos de aprendizaje	Capítulo 6
		Sectores de planificación de aprendizaje	Capítulo 6
	El equipo necesita revisar las cinco disciplinas	Las cinco disciplinas Revisión	Capítulo 6
Evaluación	La necesidad de evaluar los beneficios del trabajo	Rehacer: El feedback de 360 grados	Este capítulo
		El análisis descriptivo	Este capítulo
		El alto rendimiento El equipo El cuestionario Información de rendimiento	Este capítulo

CAPÍTULO 13

CONCLUSIÓN

En el año 2010, John Leary Joyce –de la Academy of Executive Coaching– y yo empezamos a impartir el primer curso homologado de un año de duración sobre coaching de equipo en el Reino Unido. En el primer módulo, algunos participantes bromeaban en el bar sobre prohibir la letra "S" de sistema. Uno de ellos me explicó que experimentaba la palabra "sistema" como una palabra mental, mientras que la letra "S" de *self* le parecía una "letra del corazón". Me di vuelta para mirarlo y le respondí: "Sabremos que este curso ha tenido éxito cuando usted experimente la palabra '*self*' como una palabra mental y 'sistema' como si procediera del corazón". Al día siguiente comentó que eso no solo había perturbado su pensamiento, sino que hasta había soñado con ello. De alguna manera había empezado a darse cuenta de que ser un coach de equipo no reside solo en aprender una serie de herramientas, modelos y métodos, ni tampoco en adquirir nuevas competencias y capacidades, sino que consiste en un cambio fundamental en la forma de ver el mundo.

© GRANICA

Introducción

En este capítulo he agrupado algunos de los temas que ha tratado este libro, aunque me abstengo de intentar concluir o finalizar las investigaciones que se han comenzado en este libro. Espero que estas páginas hayan contribuido en pequeña medida a la formación de un relativamente nuevo campo de conducta: el del coaching sistémico de equipo. Este campo, tal como se indicó en el Capítulo 3, tiene raíces que se extienden a través del desarrollo organizacional y de equipo, del conocimiento del pequeño grupo, el aprendizaje organizacional, el coaching de equipos deportivos y el coaching ejecutivo individual, y, sin embargo, estamos en la fase inicial del desarrollo de un enfoque integrado en el cual estas ramificaciones se entrelazan para convertirse en un método discernible y entendible de trabajar con todo un equipo en relación con su contexto sistémico. Por esta razón, en este último capítulo expondré cómo creo que avanzarán los desafíos y las agendas de este campo.

¿A quién o para qué sirve el coaching de equipo? Superar la trampa Parsifal

El nombre de la trampa Parsifal se debe al legendario caballero de la Mesa Redonda, sir Percival o Parsifal, que abandonó su hogar siendo muy joven y se fue en busca del Santo Grial. Se caracterizaba por su valor e inocencia y, cuando aún era muy joven, llegó al castillo de Grial, donde vio la impresionante procesión que portaba el codiciado Grial. Se quedó anonadado con el esplendor y el privilegio de haber llegado hasta allí. Sin embargo, a la mañana siguiente, se despertó en un descampado húmedo y frío, y el castillo, la procesión y el grial se habían evaporado en medio de la niebla. No había sabido responder a las preguntas que le hubieran permitido quedarse en aquel lugar, por lo que tuvo que dedicar muchos años de incesante búsqueda para

encontrar de nuevo el castillo de Grial, aunque en esa ocasión, gracias a la sabiduría de la experiencia, supo responder a la pregunta: "¿A quién le sirve el Grial?".

Muchos equipos caen en la trampa de Parsifal. Creen que sus metas son llevarse bien y tener unas reuniones efectivas. Sin embargo, un equipo solo tiene una vida significativa si satisface una necesidad que va más allá de ellos mismos y dispone de unos grupos de interés que le exigen que les proporcione algo que no pueden aportarle las personas por separado.

Los coaches de equipo también caen en la trampa Parsifal al creer que el desarrollo del equipo y el coaching de equipo son un fin en sí mismos y no saben responder la pregunta: "¿Para qué sirve el desarrollo de equipo?". Cuando no sabemos responder a esa pregunta nos puede ocurrir lo mismo que al joven Parsifal, que nos despertemos en un descampado frío y nebuloso preguntándonos por qué nuestro sueño se ha evaporado y estamos condenados a seguir buscando durante muchos años. Si como coach de equipo deseo crear un valor sostenible, debo tener claro a quién y para qué sirve mi trabajo. Como mínimo, necesito asegurarme de que el coaching está al servicio de los miembros del equipo, del equipo como unidad, de la organización y del sistema general al que sirve la organización. Además, debo estar al servicio de las relaciones que conectan y entrelazan todas esas partes, ya que ninguna de esas entidades puede tener éxito por sí misma y su valor está intrínsecamente unido. Necesito centrarme en ese potencial desconocido para todas las partes, en las conexiones entre ellos y ayudar a que ese potencial se realice. Sin embargo, al servir a los miembros individuales del equipo, es importante que no me limite a servir a su yo fragmentado y egoísta, sino que ayude a que cada persona encuentre su vocación, su servicio, su propósito en hacer lo que sea necesario en este mundo. Al servir al equipo, el hecho de convertirse en un equipo de alto rendimiento no es un fin en sí mismo, sino un medio para que el equipo mejore a la hora de crear valor para sus grupos de interés.

Al servir a la organización necesito asegurarme que el trabajo

© GRANICA

con la persona o el equipo no es un fin en sí mismo, sino algo que posibilita que las personas y el equipo lideren y gestionen de forma más efectiva la organización a través de su siguiente fase de desarrollo, de tal forma que la organización pueda dar todo su potencial y hacer una mejor contribución al mundo en general.

Sin embargo, como he indicado en el capítulo de apertura, la naturaleza actual de los desafíos del mundo exige que todos los seres humanos piensen y actúen de nuevas maneras. Uno de los primeros escritores y pensadores que señaló eso fue Gregory Bateson, el antropólogo, cibernético, pensador de sistemas y epistemólogo. En los años 1960 y 1970, Bateson era una de las voces más relevantes que hablaba sobre la creciente crisis ecológica que afrontaba nuestro planeta. Mucho antes que otros analistas señaló que nuestra actual crisis medioambiental se basa en una forma de pensar epistemológica; es decir, la forma en que generamos el conocimiento del mundo en el que habitamos.

Si estudiamos cómo Bateson[1] describe nuestros errores epistemológicos colectivos, puede reflexionarse sobre cuántos de ellos son normales en los sistemas de conducta y creencia de los equipos de los que hemos formado parte, o de los que somos miembros.

Las ideas que dominan nuestra civilización en la época actual, en su forma más virulenta, y que proceden de la revolución industrial… pueden resumirse de la siguiente forma:

a) Nosotros contra el medioambiente.
b) Nosotros contra otros hombres.
c) Lo que importa es lo individual (o el equipo individual, o la empresa individual, o el país individual).
d) Debemos tener un control unilateral del medioambiente y debemos luchar por ese control.
e) Vivimos en una "frontera" en continua expansión.
f) El determinismo económico es sentido común.
g) La tecnología lo hará por nosotros.[2]

1. Bateson, G.: *Steps to an Ecology of Mind.* Ballantine Books, Nueva York, 1972.
2. Bateson, G.: *op. cit.,* pág. 468.

Bateson también demostró que estas creencias se basan en una teología que separa a Dios de la Creación y crea un Dios separado de la naturaleza:

> Si se separa a Dios y se lo describe con respeto a su creación, si se cree que hemos sido creados a su imagen y semejanza, lógica y naturalmente nos veremos como algo que está por fuera y en contra de las cosas que nos rodean. Cuando se arroga todo el significado alrededor de nosotros mismos, veremos el mundo que nos rodea como algo carente de sentido y, por tanto, sin derecho a una consideración moral o ética. El medioambiente estará a nuestra disposición para explotarlo…
> Si eso es lo que cree que es nuestra relación con la naturaleza y se dispone de una tecnología avanzada, nuestra probabilidad de supervivencia será la misma que la de una bola de nieve en el infierno. Moriremos por los tóxicos generados por los productos de nuestro propio desprecio, por la superpoblación o por el excesivo pastoreo.[3]

A todo eso habría que añadirle la escasez de agua, el cambio climático, las hambrunas y las guerras.

Si ahora revisamos cada una de esas falsas y peligrosas creencias, podemos pensar en qué podemos utilizar como antídoto o cura que nos pueda ayudar a superar esa creencias tan arraigadas y dualistas. Tal vez desee escribir sus propios antídotos a cada una de esas afirmaciones de Bateson antes de compararlas con las que yo menciono en la Tabla 13.1.

Bateson[4] escribe muy claramente sobre los problemas que hemos creado al elegir una única forma equivocada de supervivencia:

> En concordancia con el clima general del pensamiento de mediados del siglo XIX en Inglaterra, Darwin propuso una teoría de selección y evolución natural donde la unidad de supervivencia era la línea familiar, las especies de subespecies o algo parecido. Sin embargo, en la actualidad resulta bastante evidente que esa no es la unidad de supervivencia en el mundo biológico. La

3. *Op. cit.*
4. *Op. cit.*

© GRANICA

> unidad de supervivencia es el organismo más el medioambiente. Hemos aprendido por la amarga experiencia que el organismo que destruye su medio se destruye a sí mismo.

Pasar del coaching individual al coaching de equipo no será suficiente si lo único que hacemos es trasladar nuestro pensamiento individualista y egoísta desde el individuo al equipo o al nivel tribal con el fin de competir para convertirnos en el equipo de mayor rendimiento. Como señala Bateson, necesitamos reconocer que tanto la unidad de supervivencia como la unidad de alto rendimiento es el equipo en relación con su medio, su nicho ecológico y su contexto sistémico. Por eso, a lo largo de todo este libro, he argumentado que el coaching de equipo está más enfocado en las relaciones externas que en las relaciones internas entre los miembros del equipo, y que se centra más en la contribución del equipo al sistema general que en la propia satisfacción del equipo.

Como especie tenemos un desafío similar, pero mucho mayor. Tenemos que dejar de luchar por una determinada especie y empezar a trabajar por la conservación y el desarrollo de las ecologías vivientes; debemos dejar de considerar el medio como una cosa y empezar a verlo como una red compleja de conexiones, dejar de verlo como "algo ajeno" y considerarlo como una parte de nosotros, y debemos vernos como una parte inextricable del medio. Eso no es una tarea fácil, y exige de un esfuerzo colectivo. Servir constantemente a los clientes individuales y de equipo, así como a sus organizaciones, no es una tarea sencilla, y para que los coaches sean efectivos necesitan reflexionar sobre su trabajo y ampliar su capacidad de coaching. Eso exige una capacidad para alejarse de los problemas presentes y ver los patrones repetitivos de nuestro sistema general. Esa necesidad continua de reflexión sobre el proceso y de concienciación sistémica implica que todos los coaches deben llevar a cabo un desarrollo personal y profesional regular, incluida una supervisión de calidad por parte de quienes están específicamente capacitados en la supervisión de coaching de equipo.

TABLA 13.1.

Afirmaciones de Bateson (1972)	Antídotos
Nosotros *contra* el medioambiente	Nosotros y lo que denominamos medioambiente somos interdependientes
Nosotros *contra* los demás hombres	Ganar y perder siempre termina convirtiéndose en perder y perder. Necesitamos establecer una relación en que ambas partes ganen
Lo que importa es lo individual (la empresa individual o la nación individual)	La unidad de supervivencia es el organismo más el medioambiente. Hemos aprendido a través de la amarga experiencia que el organismo que destruye su medio se destruye a sí mismo.
Podemos tener un control unilateral del medio y debemos luchar por poseer ese control	La naturaleza estaba antes, estará después y es superior que esa pequeña parte que somos los seres humanos
Vivimos en una "frontera" en continua expansión	Hay límites al crecimiento
El determinismo económico es sentido común	El 90 % de lo que es importante no puede medirse en términos económicos. Si utilizamos el dinero como la medida de todas las cosas, solo servirá para que nos empobrezcamos todos
La tecnología lo hará por nosotros	La tecnología, por sí sola, solo acentuará nuestra capacidad para destruirnos a nosotros mismos y a nuestro medio. No se puede resolver un problema a partir del mismo pensamiento que lo creó

© GRANICA

Una agenda para progresar

Mi esperanza es que en los próximos años veamos lo siguiente:

- Lo mejor del desarrollo organizacional, de la asesoría organizacional y del coaching, todos ellos agrupados para crear una síntesis nueva y vibrante del coaching de equipo.
- El desarrollo de un lenguaje más claro y unas definiciones generalmente más aceptadas sobre el completo proceso continuo de las actividades de coaching de equipo con el fin de permitir a las organizaciones cliente y a los equipos que hagan una mejor contratación y recontratación de la ayuda que precisan.
- Un más efectivo desarrollo de las estrategias de coaching en las organizaciones que integre todas las diferentes conductas de coaching, incluido el coaching de equipo, así como un alineamiento de ellas para crear una cultura sostenible de coaching, tanto dentro de la organización como en los contactos con sus grupos de interés, tal como se ha resumido en Hawkins[5].
- Que las organizaciones de coaching profesional comiencen a acreditar a los coaches de equipo sistémicos y a aclarar aún más las competencias y capacidades necesarias para ser eficaz, así como una forma de evaluarlas.
- Un mayor desarrollo de los programas específicos de coaching de equipo que ayude a los coaches individuales o asesores organizacionales a desarrollar la necesaria reeducación para trabajar con las cinco disciplinas del coaching de equipo y se conviertan en profesionales del coaching de equipo.
- Una mayor investigación basada en las pruebas obtenidas de la práctica y de los beneficios del coaching de equipo. La investigación sobre el rendimiento de equipo va por de-

5. Hawkins, P.: *Coaching Strategy: Creating a Coaching Culture*. McGraw-Hill/Open University Press, Maidenhead, 2011.

lante de la investigación sobre cómo el coaching de equipo puede ayudar a provocar un cambio en el rendimiento del equipo. Esta investigación necesita estar vinculada a los estudios sobre la mejor práctica global en desarrollo del liderazgo, ya que el coaching de equipo cada vez más desempeña un papel importante a la hora de proporcionar un desarrollo de liderazgo que pueda crear el liderazgo colectivo necesario para los desafíos del futuro.

- Un mayor intercambio internacional de prácticas, modelos, investigación y aprendizaje en este campo que reúna a quienes poseen antecedentes en coaching, en asesoramiento a equipos deportivos, equipos de liderazgo, de aprendizaje y desarrollo de liderazgo, así como a académicos que enseñen e investiguen esos campos.

Espero que este libro sirva de contribución para crear los cimientos de ese importante y nuevo oficio o disciplina sobre los que muchos otros podrán seguir construyendo.

© GRANICA

GLOSARIO

Aprendizaje de acción. "El aprendizaje de acción conecta el desarrollo de las personas en las organizaciones laborales con la acción sobre sus problemas difíciles (…) convierte el trabajo en el vehículo de aprendizaje y está formado por tres componentes: *personas*, que aceptan la responsabilidad por las acciones en un determinado trabajo o problema; los *problemas*, o los trabajos sobre los que se actúa, y la *serie* de seis o más colegas que se reúnan de forma regular con el fin de apoyarse y cuestionarse mutuamente para emprender una acción y aprender."[1]

Coaching de grupo. Es el coaching de personas realizado en un contexto de grupo, utilizando los recursos del resto del grupo para apoyar el coaching.

Coaching del equipo directivo. El coaching para cualquier equipo, no solo el superior, centrado en la forma en que los equipos proporcionan liderazgo a quienes los informan y también sobre cómo el equipo influencia a sus grupos de interés clave.

Coaching sistémico de equipo. Proceso mediante el cual el coach de equipo trabaja con todo un equipo, tanto cuando están juntos como separados, con el fin de ayudar a que mejore su rendimiento colectivo y la forma de trabajar en conjunto,

1. Pedler, M.: *¿Qué se entiende por aprendizaje de acción?*, en M. Pedler (ed.), *Action Learning in Practice,* Gower, Aldershot, 1997.

© GRANICA

así como a desarrollar su liderazgo colectivo para conectar de forma eficaz con los grupos de interés clave y transformar conjuntamente la empresa general.

Coaching transformacional del equipo directivo. Es el centrado en la forma en que se desea dirigir una empresa y cómo transformarla, cualquiera sea el nivel y el equipo que asuma el liderazgo.

Desarrollo de equipo. Cualquier proceso realizado por un equipo, con ayuda externa o sin ella, para desarrollar su capacidad y su aptitud para trabajar bien en forma conjunta.

Equipo de alto rendimiento. "Una reducida cantidad de personas con destrezas complementarias y comprometidas con un propósito común, con una serie de objetivos de rendimiento y con un enfoque del que todas se sienten mutuamente responsables. El enfoque común debe incluir formas de reunirse y comunicarse eficazmente que levanten la moral y mejoren el alineamiento, tener una comunicación efectiva con todos los grupos de interés clave y métodos para que las personas y el equipo aprendan y se desarrollen de forma continuada" (Capítulo 2).

Equipo de aprendizaje. Grupo de personas con un propósito común que asumen una responsabilidad activa para desarrollarse mutuamente, a sí mismos, a su equipo y a la organización en general en la que operan, mediante el aprendizaje y el desaprendizaje de acción.

Equipo de cuentas. Equipo multidisciplinario y/o multirregional formado dentro de una empresa para centrarse en la relación con un cliente u organización clave.

Equipo de proyecto. Equipo formado por miembros de otros equipos y constituido para desempeñar una tarea específica, definida y durante un tiempo limitado.

Equipo internacional. "Un equipo de personas que proceden de diferentes países y que trabajan de forma interdependiente en pos de un objetivo común."[2]

2. Canney Davison, S. y Ward, K.: *Leading International Teams*. McGraw-Hill, Maidenhead, 1999: 11.

Equipo virtual. "Un equipo virtual, como cualquier otro equipo, es un grupo de personas que interactúan a través de tareas independientes enfocadas a un propósito común. A diferencia de los equipos convencionales, el equipo virtual trabaja a través del espacio, del tiempo, la cultura y los límites organizacionales con vínculos fortalecidos por las redes de la tecnología de la comunicación."[3]

Facilitación de equipo. Proceso en el cual se le pide a una persona (o personas) específica que ayude al equipo dirigiendo el proceso en lugar del equipo con la finalidad de que el equipo pueda centrarse en su trabajo.

Formación de equipo. Cualquier proceso utilizado para ayudar al equipo en su fase inicial de desarrollo.

Investigación apreciativa. "La investigación apreciativa busca lo mejor de 'lo que es' para despertar la imaginación sobre lo que 'puede ser'. El objetivo es generar un nuevo conocimiento que amplíe 'el campo de lo posible' y ayude a los socios de una organización a tener una visión de un futuro deseado colectivamente y luego encaminarse en pos de esa visión de forma tal que la intención se traduzca exitosamente en realidad."[4]

Proceso de asesoría del equipo. Una forma de facilitación de equipo en la que el asesor del equipo se reúne con él para realizar sus reuniones o sesiones de planificación y proporcionarle reflexión y un análisis sobre "cómo" el equipo va a realizar el trabajo.

Supervisión del coaching. "Proceso mediante el cual el coach, con ayuda de un supervisor, adquiere un mejor conocimiento del sistema del cliente y de ellos mismos como parte del sistema cliente-coach, mediante lo cual transforma su traba-

3. Lipnack, J. y Stamps, J.: *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. John Wiley & Sons, Nueva York, 1996.
4. Cooperrider, D. y Srivastva, S.: Investigación apreciativa en la vida organizacional, en (ediciones) Woodman y Passmore, *Research in Organizational Change and Development,* Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, 1987.

© GRANICA

jo y desarrolla su oficio" (Hawkins y Smith[5]). La supervisión también lo consigue ocupándose de transformar la relación entre el supervisor y el coach, y la relación con el contexto general en donde se realiza el trabajo.

5. Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development.* Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

BIBLIOGRAFÍA

Adair, J.: *Effective Teambuilding: How to Make a Winning Team*. Gower Publishing Ltd., 1986.

Ancona, D.; Bresman, H. y Kaeufer, K.: "La ventaja comparativa de los equipos X". *MIT Sloane Management Review*, 2002, 43 (3), pp. 33-39.

Argenti, J.: *Corporate Collapse: Causes and Symptoms*. McGraw-Hill, Nueva York, 1976.

Argyris, C.: *Knowledge in Action*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993. *Conocimiento para la acción*. Granica, Buenos Aires, 2009.

Argyris, C. y Schön, D.: *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

Ashby, W. R.: *Introduction to Cybernetics*. Wiley, Londres, 1956.

Bateson, G.: *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books, Nueva York, 1972.

Beck, D. y Cowan, C.: *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell Business, Oxford, 1996.

Beckhard, R. y Harris, R.: *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1977.

Belbin, M.: *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Heinemann, Londres, 2004.

Bennis, W.: *Organizing Genius: The Secrets of Successful Collaboration*. Perseus Books Group, Nueva York, 1997.

Berglas, S.: "Los verdaderos peligros del coaching ejecutivo". *Harvard Business Review*, junio de 2002, pp. 86-92.

© GRANICA

Beyerlein, M.; Nemiro, J. y Beyerlein, S.: *The Handbook of Virtual High Performing Teams: How to Collaborate Across Boundaries*. John Wiley, San Francisco, CA, 2008.

Binney, G.; Wilke, G. y Williams, C.: *Living Leadership: A Practical Guide for Ordinary Heroes*. Prentice Hall, Londres, 2005.

Bion, W. R.: *Experiences in Groups*. Tavistock, Londres, 1961.

Block, P.: *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. John Wiley, Nueva York, 1981, segunda edición, 2000. *Consultoría sin fisuras*, Granica, Buenos Aires, 1984, 2009.

Bloisi, W.; Cook, C. W. y Hunsaker, P. L.: *Management and Organisational Behaviour*. McGraw-Hill Education, Maidenhead, 2003.

Broussine, M.: *The Society of Local Authority Chief Executives and Senior Managers (SOLACE): A Scheme for Continuous Learning for SOLACE Members*. Universidad de West of England, Bristol, 1998.

Burke, W.: *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, Londres, 2002.

Cadbury Committee, The: *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee and Co, Londres, 1992.

Campbell, D. y Huffington, C.: *Organisations Connected: A Handbook of Systemic Consultation, Systemic Thinking and Practice: Work with Organizations*. Karnac Books, Londres, 2008.

Canney Davison, S. y Ward, K.: *Leading International Teams*. McGraw-Hill, Maidenhead, 1999.

Carroll, M.: *Counselling Supervision: Theory, Skills and Practice*. Cassells, Londres, 1996.

Casey, D.: "¿Cuándo un equipo no es un equipo?", *Personnel Management*, 9, pp. 26-29, 1985.

Caulat, G.: *Creating Trust and Intimacy in the Virtual World*. Ashridge Business School, 2006, www.ashridge.org.uk.

Caulat, G.: "Liderazgo virtual", *The Ashridge Journal*, 360, otoño, 2006, pp. 6-11.

——y De Haan, E.: "Consultoría virtual coetánea: cómo aprenden los líderes virtuales", *Organisations & People*, noviembre, 2006, 13 (4), pp. 24-32.

Charkham, J.: *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Oxford University Press, Oxford, 1994.

Clarkson, P.: *Change in Organisations*. Whurr Publishers, Londres, 1995.

Clutterbuck, D.: *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey, Londres, 2007.

———: *Coaching de equipo*, capítulo 19 en E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, Londres, 2010.

——— y Megginson, D.: *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD, Londres, 2005.

Collins, J.: *Good to Great*, Random House, Londres, 2001.

Collins, J. C.: "Transformar las metas en resultados: el poder de los mecanismos catalizadores", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1999, pp. 71-82.

Conference Board, The: *Corporate Boards: Improving and Evaluating Performance*, The Conference Board, Nueva York, 1994.

Cooperrider, D. y Srivastva, S.: Investigación apreciativa en la vida organizacional, en Woodman y Passmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, 1987.

Coulson-Thomas, C.: *Creating Excellence in the Boardroom*. McGraw-Hill, Maidenhead, 1993.

Downey, M.: *Effective Coaching: Lessons From the Coach's Coach*. Thomson, Texere, Nueva York, 2003.

Dunne, P.: *Running Board Meetings*. Kogan Page, Londres, 1997.

Dyer, W. G.: *Team Building: Issues and Alternatives*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1977.

Dyer, W. G.; Dyer, W. Jr. y Dyer, J. H.: *Team Building. Proven Strategies for Improving Team Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2007.

Dyke, G.: *Greg Dyke: Inside Story*. Harper Collins, Londres, 2004

Edmondson, A.; Bohmer, R. y Pisano, G.: "Acelerando el aprendizaje de equipo", *Harvard Business Review*, octubre, 2001, reedición RO109, pp. 125-134.

Eleftheriadou, Z.: *Transcultural Counselling*. Central Book Publishing, Londres, 1994.

Gallwey, W. T.: *The Inner Game of Tennis*. Random House, Nueva York, 1974.

———: *Inner Tennis: Playing the Game*. Random House, Nueva York, 1976.

© GRANICA

———: *The Inner Game of Golf*. Random House, Nueva York, 1981.
———: *Inner Game of Winning*. Listen USA, publicación audio, Riverside, CT, 1985.
——— y Kriegel, R. J.: *Inner Skiing*. Random House, Nueva York, 1977.
Garratt, B.: *The Learning Organisation*. Fontana/Collins, Londres, 1987.
———: *The Fish Rots from the Head: The Crisis in our Boardrooms*. Harper Collins Business, Londres, 1995.
———: *Thin on Top*. Nicholas Brealey, Londres, 2003.
Gersick, C. J. G.: "Tiempo y transición en los equipos de trabajo: hacia un nuevo modelo de desarrollo de grupo", *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp. 9-41.
Golembiewski, R. T.: *Learning and Change in Groups*. Penguin, Londres, 1976.
Goodwin, D. K.: *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*. Simon and Schuster, Nueva York, 2005.
Gratton, L. y Erickson, T. J.: "Ocho maneras de formar equipos colaboradores", *Harvard Business Review* (versión en línea: http://hbrorg/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams/ar/pr, 05/02/2008), 2007.
Greenbury, R.: *Director's Remuneration: A Report of a Study Group*. Gee Publishing, Londres, 1995.
Gregersen, H.; Morrison, A. y Black, S.: "Desarrollar líderes para la frontera legal", *Sloan Management Review*, 1998, 40 (1), pp. 22-32.
Hackman, J. R.: *Leading Teams*. Harvard Business Press, Harvard, MA, 2002.
——— y Wageman, R.: "Teoría del coaching de equipo", *Academy of Management Review*, 2005, 30 (2), pp. 269-287.
Hammond, S. y Royal, C.: *Lessons from the Field: Applying Appreciative Inquiry*. Thin Books Publishing, Plano, TX (ediciones 1998).
Hargrove, R.: *Masterful Coaching*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 2003.
Hawkins, P.: *Vivir el aprendizaje*, tesis doctoral, Universidad de Bath Management School, 1986.
———: "La dimensión espiritual de la organización de aprendizaje", *Management Education and Development*, 1991, 22 (3), pp. 172-187.

———: *Shadow Consultancy*, Bath Consultancy Group, 1933.
———: *La cambiante visión del aprendizaje*. En J. Burgoyne, (ed.): *Towards the Learning Company,* McGraw-Hill, Londres, 1994.
———: *Double-loop Strategic Decision Making*. Bath Consultancy Group, 1995.
———: *Systemic Shadow Consultancy*. Bath Consultancy Group, 1998.
———: *Desaprendizaje organizacional*, discurso en la Learning Company Conference, Universidad de Warwick, 1999.
———: "Gregory Bateson: su contribución a la Investigación de Acción y al Desarrollo Organizacional", *The Journal of Action Research*, 2004, 2 (4), pp. 409-423.
———: *The Wise Fool's Guide to Leadership*. O Books, Winchester, 2005.
———: "La profesión del coaching: desafíos clave", *Coaching*, 2008, 1 (1), pp. 28-38.
———: *Supervisión del coaching*. En E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, Londres, 2010.
———: *Coaching Strategy: Creating a Coaching Culture*. McGraw-Hill/Open University Press, Maidenhead, 2011.
——— y Schwenk, G.: *Coaching Supervision, CIPD Change Agenda*. CIPD, Londres, 2006.
——— y Schwenk, G.: *La relación interpersonal en la formación y supervision de los coaches*, en S. Palmer y A. McDowell (eds.), The *Coaching Relationship: Putting people first,* Routledge, Londres, 2010.
——— y Shohet, R.: *Supervision in the Helping Professions*. Milton Keynes: Open University Press, 1989, 2000, 2006.
——— y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.
——— y Smith, N.: *Coaching transformacional*, en E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*. Sage, Londres, 2010.
Hedberg, B.: *Cómo aprenden y desaprenden las organizaciones*, en P. Nystrom y W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design, Vol. 1: Adapting organizations to their environments*, Oxford University Press, Oxford, 1981, pp. 3-27.

© GRANICA

Helminski, K.: *The Knowing Heart*. Shambhala, Boston, MA, 1999.

Hersey, P. y Blanchard, K. H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Tercera edición, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1977.

Holbeche, L.: *The High Performance Organization*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.

Holloway, E. L. y Carroll, M.: *Training Counselling Supervisors*. Sage, Londres, 1999.

Honey, P. y Mumford, A.: *The Manual of Learning Styles*. Peter Honey Publications, Londres, 1992.

Hooper, R. A. y Potter, J. R.: *Intelligent Leadership: Creating a Passion for Change*. Random House, Londres, 2000.

Huffington, C.: *El sistema en la sala: hasta qué punto el coaching puede cambiar la organización*, en D. Campbell y C. Huffington (eds.), *Organisations Connected: A Handbook of Systemic Consultation, Systemic Thinking and Practice: Work with Organizations*. Karnac Books, Londres, 2008.

Hunter, D.; Bailey, A. y Taylor, B.: *The Foundation of Groups*. Gower, Aldershot, 1996.

Institute of Directors: *Development of and for the Board*. IoD, Londres, 1990.

———: *Standards for the Board*, IoD, Londres, 1995.

Jarvis, J.: *Coaching and Buying Coaching Services*? CIPD, Londres, 2004.

Katzenbach, J. y Smith, D.: "La disciplina de los equipos". *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1993a, pp. 111-120.

———: *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993b.

Kempster, S.: *How Managers Have Learnt to Lead*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2009.

Kets de Vries, M. F. R.: "Coaching en acción de equipo directivo: el zen de la creación de equipos de alto rendimiento", *Academy of Management Executive*, 2005, 19 (1), pp. 61-76.

———: *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2006.

Kopp, S.: *If You Meet the Buddha on the Road, Kill Him*. Bantam Books, Nueva York, 1988.

Lencioni, P.: *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002.

———: *Death by Meeting. A Leadership Fable*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2004.

———: *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. A Field Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2005,

———: *Silos, Politics and Turf Wars. A Leadership Fable*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2006.

Likert, R.: *The Human Organization*. McGraw-Hill, Nueva York, 1967.

Lipnack, J. y Stamps, J.: *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. John Wiley & Sons, Nueva York, 1996.

Lojeski, K. S.; Lipnack, J. y Ellis, J.: "Fomentar la productividad a través de la colaboración virtual" (diapositivas reproducidas por *Business Week*), Webcast, 2009.

Lorsch, J. W. y MacIver, E.: *Pawns and Potentates: The realities of America's Corporate Boards*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1989.

Majchrzak, A.; Malhotra, A.; Stamps, J. y Lipnack, J.: "¿Puede la ausencia fortalecer a un equipo?", *Harvard Business Review*, mayo, 2004, pp. 131-137.

March, J. G. y Olsen, J. P.: *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, Noruega, 1976.

McGregor, D.: *The Human Side of the Enterprise*. McGraw-Hill, Nueva York, 1960.

Megginson, D. y Clutterbuck, D.: *Techniques for Coaching and Mentoring*. Elsevier Butterwotth-Heinemann, Oxford, 2005.

Meier, D.: *Team Coaching with the Solutioncircle: A Practical Guide to Solutions Focused Team Development*. Solution Books, Cheltenham, 2005.

Meyer, C.: "Cómo las medidas adecuadas ayudan a la mejora de los equipos", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1994, pp. 95-103.

National Health Services Institute: Lean 6 Sigma, Presentación en la Conferencia Escueta, Orlando, Florida, 2005.

Obolensky, N.: *Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty*. Gower, Aldershot, 2010.

© GRANICA

Okri, B.: *A Way of Being Free*. Phoenix House, Londres, 1997.

O'Neill, M. B.: *Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with their Challenges*. CA: Jossey-Bass Wiley, San Francisco, 2000.

Oshry, B.: *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. Berrett-Koehler, San Francisco, 1995.

———: *Leading Systems: Lessons from the Power Lab*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 1999.

———: *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. Segunda edición, Berrett-Koehler, San Francisco, 2007.

Paige, H.: "Examinar el efecto del coaching ejecutivo en los directivos", *International Education Journal,* 2002, 3 (2), pp. 61-70.

Pedler, M.: *Action Learning for Managers*. Lemos & Crane, Londres, 1996.

———: *¿Qué se entiende por aprendizaje de acción?*, en M Pedler (ed.), *Action Learning in Practice,* Gower, Aldershot, 1997.

———; Burgoyne, J. y Boydell, T.: *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill, Londres, 1991.

Pettigrew, A. y McNulty, T.: "Poder e influencia dentro y fuera de la sala de juntas", *Human Relations*, 1995, 48 (8), pp. 845-873.

Rogers, C.: *On Becoming a Person*. Constable and Company, Londres, 1967.

RSA: *Tomorrow's Company*. RSA, Londres, 1995.

Ryde, J.: *Being White in the Helping Professions*. Jessica Kingsley, Londres, 2009.

Sadler, P.: *Building Tomorrow's Company*. Kogan Page, Londres, 2002.

Scharma, C. O.: *Theory U: Leading From the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*. Society for Organisational Learning, Cambridge, 2007.

Schein, E. H.: *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*. Wesley, Londres, 1969; segunda edición, 1988.

———: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.

———: "Sobre el diálogo, la cultura y el aprendizaje organizacional", *Reflections*, 2003, 4 (4), pp. 27-38.

Schutz, W. C.: *Elements of Encounter*. Joy Press, Big Sur, CA, 1973.

Senge, P.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, Nueva York, 1990. *La quinta disciplina,* Granica, Buenos Aires, 2004, 2012.

——— y Kofman, F.: "Communities of Commissions: The Heart of Learning Organizations", *Organizational Dynamics,* otoño, 1993, pp. 5-23.

Senge, P.: *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. Doubleday, Nueva York, 2008.

Senge, P.; Jaworski, J.; Scharmer, C. y Flowers, B.: *Presence: Exploring, Profound Change in People, Organizations and Society*. Doubleday, Nueva York, 2005.

———; Kleiner, A.; Ross, R.; Roberts, C, y Smith, B.: *The Fifth Discipline, Fieldbook*: *Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday, Nueva York, 1994.

Surowiecki, J.: *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few*. Abacus, Londres, 2005.

Swords, D.: *Crecimiento del liderazgo,* en D. Swords, C. Bones y P. Hawkins (eds.): *New World, New Organisations, New Leadership*. Henley Business School, Henley, 2010.

Thomas, K. W. y Kilmann, R. H.: *Conflict Mode Instrument*. Kilmann Diagnostics, California, 1974.

Thornton, C.: *Group and Team Coaching*. Routledge, Hove, 2010.

Tichy, N. M. y Devanna, M. A.: *The Transformational Leader*. John Wiley, Nueva York, 1986.

Tricker, R. I.: *Corporate Governance*. Gower, Aldershot, 1980.

Tuckman, B.: "Secuencia de desarrollo en pequeños grupos", *Psychological Bulletin,* 1965, 63 (6), pp. 384-399.

Tyler, F. B.; Brome, D. R. y Williams, J. E.: *Ethnic Validity, Ecology and Psychotherapy*: *A Psychosocial Competence Model*. Plenum Press, Nueva York, 1991.

Wageman, R.: "Cómo los líderes fomentan la efectividad de la autogestión del equipo", *Organization Science*, septiembre-octubre, 2001, 12 (5), pp. 559-577.

Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008.

© GRANICA

Ward, G.: "Hacia el cambio ejecutivo: modelo psicodinámico de coaching de grupo para programas breves ejecutivos", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2008, 6 (1), pp. 67-78.

Weinberg, R. y McDermott, M.: "Análisis comparativo de organizaciones empresariales y deportivas: factores críticos para el éxito organizacional", *Journal of Applied Sports Psychology*, 2002, 14, pp. 282- 298.

Whitmore, J.: *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*. Nicholas Brealey, Londres, 2002. (Hay traducción al castellano: *Coaching: Método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós, Barcelona, 2011.)

Womack, J. P. y Jones, D. T.: *Lean Thinking: Banish Waste and Create Sealth in your Corporation*. Simon and Schuster, Londres, 2003.

LECTURAS RECOMENDADAS

La bibliografía y la investigación sobre coaching de equipo aún no es muy extensa, pero para aquellos que deseen leer lo mejor que se dispone sobre este campo introducimos una breve lista de los textos principales.

Coaching de equipo

Clutterbuck, D.: *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey, Londres, 2007.

Clutterbuck, D.: *Coaching de equipo*, Capítulo 19. En: E. Cox, T. Bachkirova y D. Clutterbuck: *The Complete Handbook of Coaching*, , Sage, Londres, 2010.

Hackman, J. R. y Wageman, R.: "Una teoría del coaching de equipo", *Academy of management Review*, 2005, 30 (2), pp. 269-287.

Hawkins, P. y Smith, N.: *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development* (ver particularmente el capítulo 4), Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead, 2006.

Thornton, C.: *Group and Team Coaching*, Routledge, Hove, East Sussex, 2010.

© GRANICA

Investigación sobre equipos

Hackman, J. R.: *Leading Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2002.

Katzenbach, J. y Smith, D.: *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 1993.

Wageman, R.; Nunes, D. A.; Burruss, J. A. y Hackman, J. R.: *Senior Leadership Teams*. Harvard Business School Press, Harvard, MA, 2008.

Estrategia de coaching

Hawkins, P.: *Coaching Strategy in Organizations*. Open University Press/ McGraw-Hill, Maidenhead, 2011.

General

Lencioni, P.: *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002. (Hay traducción en castellano: *Las cinco disfunciones de un equipo*, Empresa Activa, Barcelona, 2003.)

Senge, P.; Jaworski, J.; Scharmer, C. y Flowers, B.: *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*. Random House, Nueva York, 2005.

ACERCA DEL AUTOR

Peter Hawkins es profesor de Liderazgo en el Henley Management College y presidente emérito de Bath Consultancy Group. Además, es un asesor, escritor e investigador de liderazgo, aprendizaje organizacional, gestión de cambios complejos y desarrollo de la cultura organizacional.

Ha trabajado con muchas empresas líderes en el Reino Unido, Europa, Norteamérica y Sudáfrica, co-diseñando y facilitado proyectos de cambio y transformación organizacional.

Se ha desempeñado como coach de equipo en una gran variedad de equipos directivos y juntas de empresas comerciales, de educación superior, gobiernos locales y nacionales, y en grandes organizaciones profesionales.

Es autor de muchos artículos y libros, entre los que cabe destacar *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy* (con Nick Smith, McGrawHill, 2006), y *The Wise Fool's Guide to Leadership* (O Books, 2005).

Es presidente de la Association of Professional Executive Coaching and Supervision (APCS).

© GRANICA

Este libro se terminó de imprimir
en Color Efe, Paso 192, Avellaneda,
en noviembre de 2012.