

## “LOS SÍES Y NOES DEL COACH DE EQUIPOS”

María Teresa Inglés y García de la Calera  
Coach individual y equipos, PCC por ICF –  
Inteligencia organizacional y para la estrategia  
Profesor IE Business School y  
otras Escuelas de Negocios y Coaching  
MocionA

Doctoranda en el Departamento de Psicología Básica II. Facultad de Psicología.  
Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED  
Madrid, España

email: [ingles@acem.infonegocio.com](mailto:ingles@acem.infonegocio.com)

El Coaching de equipos es una herramienta de trabajo cuyo ámbito de aplicación son los equipos naturales en su entorno natural, por cuanto normalmente tiene lugar aprovechando las interacciones habituales que mantiene el equipo, principalmente durante sus reuniones periódicas o extraordinarias. Diremos que transcurre, entonces, en circunstancias ecológicas, lo cual es un rasgo definitorio del Coaching de equipos.

El núcleo de su actividad es la detección de la corriente subyacente de comunicación entre los miembros, y la posterior construcción de maneras de hacerlo más eficaces, eficientes o hasta armónicas.

Ningún proceso de Coaching de equipos es igual al anterior, cada uno es una fuente de aprendizaje para el profesional Coach que lo facilita. Sin embargo, en función de los efectos que nuestra intervención haya surtido en cada proyecto, podemos ir extrayendo una serie de principios de funcionamiento con los que construir un acervo de mejores prácticas.

De la reflexión sobre los resultados que un entramado de Coaches hemos ido obteniendo, podemos establecer grandes categorías de aprendizajes acerca de lo que un Coach ha de hacer o evitar, acerca de los síes o noes con que hemos titulado esta contribución. A sabiendas de que otras categorizaciones serían igualmente válidas, para la presente disertación hemos elegimos tres: reglas de funcionamiento, ritmo y gestión de conflictos.

### **Reglas de funcionamiento**

Con respecto a las reglas, es fundamental para arrancar con paso certero, el mantener al inicio de la intervención una primera reunión informativa con el equipo, en la que se clarifique qué es el Coaching de equipos, en qué consiste, en qué se diferencia de otros servicios (consultoría, asesoría o formación, por ejemplo) y cuál es la dinámica esperable de evolución del proceso.

El papel de Coach es otra de las cuestiones importantes a aclarar. Es habitual que el equipo, inicialmente, espere del Coach que actúe como un consultor, proveyendo consejos sobre cómo comportarse y/o estrategias sobre cómo acometer mejor sus retos (de expansión, mejora de cuenta de resultados, etc). A muchos sorprende que el profesional vaya a hacer sus aportaciones principalmente en modo de pregunta, pero

la sorpresa dura lo que la primera reunión, y tras ella aprenden a apreciar que el Coach no se implique en el contenido de su labor y se limite a orientar sobre el proceso.

Atención especial merecen las reglas de trabajo. Un Coach de equipos no podrá desempeñar su cometido si no consigue la adhesión de la mayoría –por no decir de todos- los miembros. Y, para conseguir esa adhesión, la percepción que ha de tener el equipo es que el profesional es ecuánime en el trato con todos, esto es, que todos los miembros, independientemente de su nivel jerárquico, desempeño y red de relaciones, son igual de importantes para el Coach, y que ni el líder ni ningún otro miembro disfrutan de información privilegiada, trato de favor o voto de calidad.

Resulta necesario, aunque menos fácil de evitar de lo que parece, que no existan conversaciones “secretas” entre Coach y líder, o apartes privados durante los descansos de las sesiones. Resulta lícito que el líder tenga objetivos que desee alcanzar por el bien común, y que haga partícipe de ellos al Coach, en la medida en que éste puede ayudar a orientarlos. Hasta ahí bien, siempre que esos objetivos del líder sean públicos y conocidos, y que éste no busque que el Coach manipule su intervención para perjudicar a algún miembro. Esto último, sin perjuicio de la máxima sistémica que enuncia que, a veces, para que el sistema mejore en su conjunto es necesario (y, muchas veces, deseable) que alguno de los miembros empeore a nivel individual. En cualquier caso, el Coach habrá de estar muy atento a que su alianza sea con todo el equipo como sistema, y a servir a nadie más que al sistema.

Hablando de alianzas, el Coach ha de estar atento a esas otras que suelen existir en una mayoría de equipos, las alianzas de pequeño grupo, y tender a romperlas o neutralizarlas para que no detraigan ni energía ni compromiso del cometido común del gran grupo.

Un aspecto sobre el que no se ponen de acuerdo los Coaches es el de reconocer o no al equipo el trabajo que consideren bien hecho. En mi opinión, la opción es clara: reconocerlo; veamos por qué. El equipo no es experto en Coaching, muchas veces tampoco es experto en el manejo de equipos, está aprendiendo con nosotros a mejorar el suyo. Esta falta de dominio motiva, por un lado, que el equipo se ponga en tus manos, te dé autoridad para guiarlos; y, por otro, que no siempre el equipo sepa valorar cómo de significativa es una mejora que haya conseguido. Desde el campo de la Psicología nos viene la tesis de que los comportamientos se fijan si se refuerzan, y una manera de reforzarlos es reconocerlos y alabarlos. Por muy altos perfiles que tengan nuestros clientes, mi experiencia es que agradecen que, desde la humildad y el aprecio sincero, valoremos su esfuerzo, su buen hacer y sus avances, aparte de que nuestro reconocimiento les da pistas sobre cómo continuar.

Por último, el Coach ha de tener cuidado en un aspecto delicado: no tener favoritos. Como somos humanos, es irremediable que, emocionalmente, surja mayor corriente de simpatía y sintonía personal hacia unos miembros que hacia otros. Pero el Coach no ha de dejarse llevar por esa corriente, sino detenerla y prestar su plena y consciente devoción a todos y cada uno de los miembros, y a todos tratar con igual respeto, delicadeza y consideración.

## **Ritmo**

A veces, para que el proceso entre en calor y ruede, hay que dedicar espacio a aprender “qué es el trabajo en equipo”, ciertos aspectos que el equipo en concreto no esté cultivando.

En momentos puntuales, el equipo puede parecer no avanzar tanto como el Coach desearía, o el Coach percibe que el equipo se atasca y no fluye en algo que, visto desde fuera, resulta de una facilidad y sencillez pasmosas. En otras situaciones, el equipo va posponiendo la toma de alguna decisión concreta o evitando abordar ciertas discusiones que le ayudarían a avanzar más y mejor. En todas estas ocasiones, el Coach puede verse tentado a dejarse invadir por la impaciencia, y proponer atajos o forzar la toma de decisiones –en cuestiones que atañan directamente al proceso de Coaching, nunca en cuestiones operativas o estratégicas, pues éstas pertenecen exclusivamente al equipo-. Desaconsejamos la impaciencia; al revés, nos parece contraproducente pretender acelerar el ritmo del equipo, por las posibles consecuencias que puede tener. Primero, a nadie le gusta que le fuercen a nada, pues ello produce desasosiego, desazón, sensación de que “no lo están haciendo bien”, y eso no apetece. Las personas, y más los directivos, si perciben presión, puede rebelarse abiertamente, negarse, o enfadarse en su fuero interno aunque no digan nada. Consecuencia: espiritualmente perdemos al equipo, les incomodamos y ya no querrán dejarse guiar por nosotros.

Ello no impide que el Coach mencione su percepción de que el equipo está atravesando un momento de dificultad transitoria, con el objetivo de que el equipo sea plenamente consciente de dónde se está atascando, y tenga la oportunidad de indagar en ello, cosa que no es extraño que suceda después, pues en la práctica, algunos equipos, tras parecer que habían encallado en un asunto, llegan a la siguiente reunión con el Coach “con los deberes hechos”, en un “giro milagroso” que en realidad no lo es tanto, pues el único milagro ha sido confiar en el equipo.

## **Gestión de conflictos**

Los conflictos, en su sentido amplio de “materia de discusión”, son el pan nuestro de cada día. Muchas personas no saben enfrentarse a ellos con eficacia, los evitan, o los abordan con torpeza o enervando los ánimos de sus colegas. Una de las áreas donde poner especial cuidado es la de dotar a los miembros del equipo de herramientas que permitan abordar conflictos de tarea sin poner en riesgo la relación. Reconducir situaciones es un arte que el Coach ha de conocer para poder transmitirlo sutilmente al equipo y que éste pueda ponerlo en práctica con éxito.

Al inicio del proceso, es muy conveniente proponer y acordar cómo va a comunicarse el equipo entre sí, desde qué emociones. En este sentido, se hace necesario hablar de empatía, mapas mentales, legítimas necesidades de los demás, o conflicto de tarea vs. conflicto de relación.

Uno de las áreas a las que el Coach ha de estar vigilante en todos los equipos, es la de fomentar la vivencia del conflicto desde el cuidado de las personas. En los equipos donde las relaciones sean tensas o estén cargadas de malentendidos o desconfianza, habrá, además, de estar atento a proveer los mimbres para que las relaciones mejoren; ¿cómo?: de nuevo, promoviendo la empatía y la aceptación del otro como

legítimo ser con derecho a discrepar y a desenvolverse con otro ritmo y otras prioridades distintas a las nuestras.

Una de las ventajas de trabajar explícitamente herramientas para el conflicto, es que el equipo se paraliza menos ante momentos improductivos, es capaz de desatascarlos, ahorrando tiempo.

No queremos terminar sin detenernos en el miedo del Coach. Una de las cuestiones que se plantean en este imbricar nuestra intervención de Coaching en las rutinas de un equipo es la de la cuándo, cuánto y cómo hacer las devoluciones que nos asaltan como pertinentes. Muchas veces, nuestro cliente es un comité de dirección, o un consejo de administración o un grupo de accionistas, equipos con perfiles de alto nivel y cuyas reuniones suelen ser más estratégicas que operativas. Resulta crítico que el Coach se considere un igual entre ellos, no un nivel por debajo. Esto resulta fácil cuando el Coach ha tenido en el pasado experiencia en ese tipo de puestos o está acostumbrado a moverse entre ellos; en este caso, además, el equipo tiende a aceptarlo como un igual sin siquiera reparar en ello. Algunos Coaches, empero, pueden encontrarse ligeramente cohibidos, bien por las características del equipo, bien por su propia personalidad, y no se atreven a hacer devoluciones en la creencia de que pueden incomodar o importunar a alguno o todos los miembros. Lo malo de este miedo es que, atenazado por él, el Coach pierde potencia y eficacia, y la probabilidad de que su devolución impacte disminuye, lo que perjudica sin duda al proceso.

### **Bibliografía para saber más:**

Cardon, A. (2003). *Coaching de Equipos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.

Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.

Inglés, M.T. (2011). *Coger carrerilla o para qué el Coaching de Equipos*. En web <http://maiteingles.blogspot.com/2011/05/coger-carrerilla-o-para-que-el-Coaching.html>

Peñalver, O. (2009). *Emociones colectivas. La inteligencia emocional de los equipos*. Barcelona: Alienta editorial.