Análisis crítico

COACHING de Equipos

Alain Cardon

Introducción

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis crítico del libro del Alain Cardon titulado "COACHING de Equipos". El propósito del autor es precisar nuevos conceptos relacionados a la teoría, instrumentos, objetivos y resultados del coaching de equipos.

Desde un primer momento toma distancia del coaching individual pero lo usa como referencia para conceder al coaching de equipos un objetivo preciso, un perímetro operativo, un inventario de los medios asociados a este concepto a fin de establecer sinergias con otras teorías o métodos complementarios.

Su libro plantea:

- Reflexionar los conceptos relacionados al coaching de equipos y la diferencia con el coaching individual.
- Procedimientos orientados a identificar la cultura del equipo, a fin de identificar una estrategia que permita acercarse al equipo para acompañarlos eficazmente en su crecimiento y desarrollo.
- Herramientas propias del coaching en equipo.
- Métodos de trabajo en equipo, sustentados en procesos colectivos.

Nos dice también que el "coaching de equipo es mucho más que la suma de los coachings individuales aplicados en un contexto colectivo" afirmación que comparto luego de conocer sus conceptos y herramientas.

Para complementar la idea, es necesario dar respuesta a la pregunta ¿Qué es un equipo de trabajo? Al respecto, Jon Katzenbach y Douglas K. Smith en su articulo "La disciplina de los equipos" definen al equipo como *"un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque, por los cuales se hacen mutuamente responsables",* concepto importante que nos facilita comprender los conceptos expresados por Cardon en su libro.

Asimismo, considero también importante lo que John C. Maxwell en su libro "Las 17 cualidades de un jugador de equipo" nos dice de los miembros del equipo: *"No se puede hacer un gran equipo sin grandes jugadores. Es posible perder con buenos jugadores, pero no se puede ganar sin ellos y que solo nos queda dos alternativas: entrenarlos o comprarlos. O hace campeones a los jugadores que tiene, o recluta personas con mentalidad de campeones. Sin embargo desarrollar un mejor equipo siempre comienza con usted".*

Podemos concluir que adicional a la capacidad del team coach, llegar a desarrollar un equipo depende también de las características de sus miembros y de la forma como interactúan.

1.- El contexto de la intervención

Cardon expone inicialmente el marco de referencia, el contexto de la intervención y algunos instrumentos contextuales necesarios para aplicar el coaching de equipos. Se refiere inicialmente a la "supervisión de las reuniones" de los equipos, donde el coach esta presente y acompaña al equipo durante un número determinadas de reuniones. En

ellas, el coach tendrá que decidir el momento y la herramienta con la que intervendrá a fin de facilitar el desarrollo de equipo. Luego se refiere a la necesidad de realizar "talleres" de coaching de equipo sustentados en jornadas de trabajo en las cuales el equipo recibirá coaching permanente. El objetivo es concentrar el trabajo del coaching en varios días de manera consecutiva.

Cardon continúa con los "metamodelos de comunicación", importantes para comparar las características de comunicación, única y propia del equipo, a uno de los tres metamodelos: Transferencias, donde las características de comunicación que tiene el equipo con su líder, es el mismo que tendrá el equipo con su coach; La metáfora familiar importante para poder relacionar la forma como interactúa el equipo respecto a la forma como interactúan los miembros dentro de una familia; y finalmente la corresponsabilidad orientada a "compartir las responsabilidades" evitando la identificación de un chivo expiatorio. Estos metamodelos de comunicación son importantes porque permite explicar uno de los factores del desarrollo de los equipos.

En relación a la comunicación, Sydney Finkelstein en su libro "Porque fracasan los ejecutivos brillantes" nos dice *"que una de las causas es el deterioro de los sistemas de información"*. En ese sentido, opino que la calidad de la comunicación puede llevar a éxito o fracaso a un equipo. También Albert Einstein confirma su importancia cuando dice *"La singularidad del hombre – la superioridad del hombre en el mundo de los animales – no radica en su capacidad para percibir ideas, sino para percibir que puede percibir, y transferir estas percepciones a las mentes de otros hombres por medio de palabras"*

Finalmente se refiere a los "indicadores de compromiso" que permiten conocer el grado de responsabilidad de los miembros del equipo y que cada uno de ellos tome consciencia de las "reglas de juego" establecidas. Aquí es importante recordar que "si es imposible medirlo, no es posible mejorarlo".

En relación a estos dos últimos conceptos, coincido con Ken Blanchard cuando en su libro "Liderazgo al más alto nivel" nos dice que entre las 10 razones principales por las cuales fracasan los equipos están *"Falta de un estatuto que defina el propósito del equipo, Incapacidad de decidir lo que constituye el trabajo por el cual sus miembros son interdependientes y mutuamente responsables, Falta de responsabilidad mutua, Falta de recursos, incluido e tiempo, Falta de liderazgo eficaz y falta de liderazgo compartido, Incapacidad para hacer frente a los conflictos y Falta de capacitación a todos los niveles en habilidades de equipo".* Varias de estas razones están contenidas en los conceptos desarrollados por Cardon.

2.- Instrumentos estructurales del coaching de equipo

El autor también señala dos conceptos importantes: el "aquí y el ahora".

El "aquí" se refiere geografía del equipo: observar el posicionamiento de cada miembro en relación a los demás permite conocer las relaciones, asociaciones y diferencias que se generan dentro del equipo. En ese sentido, el coach puede sugerir a todos o parte de los miembros que cambien de lugar. Puede también utilizar la triangulación, invitando a una tercer o cuarto miembro a intervenir. Finalmente puede crear subcomisiones. Estos instrumentos favorecen la comunicación y el intercambio en el seno del equipo. Es importante también anotar que la posición del coach facilita a que tome conciencia de su responsabilidad y presencia en el sistema.

El "ahora" está relacionado a la gestión de tiempo. Es necesario recordar que el tiempo de un equipo pertenece, en primer lugar, al colectivo. Aborda conceptos como el principio de imparcialidad y muestra instrumentos a tomar en cuenta: la asignación del

tiempo de trabajo, ritmo de cada secuencia, seguimiento de las reuniones y cambio de espacio – tiempo, orientados a mejorar la gestión de tiempo en el equipo.

Al respecto del "aquí y ahora", Olivio Peñalver, en su libro Emociones Colectivas, nos dice que *"el coaching en equipos trabaja sobre aspectos geográficos (el "aquí"), como se coloca un equipo en su día a día y en las reuniones y sobre su gestión del tiempo (el "ahora"), tanto en proyectos como en reuniones. El rol de coach de equipos es como asistir a los entrenamientos sin introducirse en el terreno de juego. Me atrevería a decir que requiere de mucha humildad ya que no se trata de acaparar, de escucharse, de brillar…. Luis Carchak dice que es como si arreglaremos un avión en pleno vuelo".*

3.- El coaching de eficiencia

Agrega que no es suficiente que el equipo sepa administrar su espacio y tiempo, pues es necesario que exista una buena energía individual y colectiva, llamada también "pasión", "motivación" y muchas veces "compromiso" que se expresa en la calidad de las interacciones entre los miembros del equipo.

Stephen Covey en su libro el 8vo. Hábito, "*explica que cuando se estudian las vidas de personas que han conseguido logros importantes se encuentran patrones comunes. Ellos tienen visión, disciplina, pasión y conciencia. Tienen visión para ver lo que es posible en la gente, los proyectos, las causas y las empresas. Tienen disciplina, y pagan el precio para que esta visión se vuelva realidad. Tienen pasión, fuego, deseos y fortaleza en sus convicciones y esa pasión es la que sostiene la disciplina para lograr la visión. Tienen conciencia, sentido moral interno de lo que es bueno y lo que es malo. Esta conciencia es la fuerza que guía la visión, la disciplina y la pasión*". Realmente la pasión motiva a las personas y hacen que se comprometan con lo que desean alcanzar.

Cardon considera que la realización de una tarea está relacionada al concepto de ciclo de proyecto y que comprende tres elementos: los inputs o medios, los procesos de trabajo y los outputs o resultados y que la atención del coach y de los miembros del equipo deben estar orientados a hacer eficiente cada elemento. Se refiere que existen dos tipos de equipos: aquellos que se centran en los medios, llamados gestores y aquellos que se centran en los resultados llamados líderes. Los primeros preocupados de sus fortalezas y debilidades internas del equipo, y los segundos en las oportunidades y amenazas del entorno. Esta clasificación, permite al coach y al equipo centrar su interés en su "energía de producción"

En relación a los resultados, existen dos pensamientos muy útiles que dicen *"Si uno no sabe hacia que puerto navega, ningún viento le será favorable – Seneca"* y *"La mayoría de la gente no le apunta a nada en la vida….¡y acierta con increíble puntería! - Anónimo".*

Finalmente, nos presenta tres herramientas que facilitan que los equipos puedan cambiar o ampliar su marco de referencia: lluvia de ideas y de soluciones, seguimiento de lo resultados, acompañado del feedback y el avance o adelanto. Esta última herramienta tiene 6 etapas y ayuda al equipo a sufrir una transformación excepcional, equivalente a un salto cuántico. Por su utilidad e importancia, paso a detallar sus etapas:

- Se inicia con definir la tarea a realizar.
- Reunir información relacionada a resultados de periodos pasados de la tarea a realizar.
- Continúa con la etapa más creativa o intuitiva que consiste en determinar el máximo resultado posible en la realización de la tarea.

- En la etapa cuarta el equipo define el resultado esperado de acuerdo a su experiencia y real capacidad.
- La siguiente etapa consiste en encontrar los medios disponibles y necesarios para alcanzar la tarea, definiendo los responsables de las acciones identificadas.
- Finalmente, la última etapa está referida a iniciar inmediatamente.

Concluye que el coach de equipos debe orientar al equipo a cambiar su marco de referencia en relación a su entorno y sobre todo a experimentar y explorar su potencial no explorado, a fin de permitir la constante evolución del equipo.

En relación a las grandes ideas para empezar cosas, Guy Kawasaky en su libro *"El arte de empezar"* establece 5 pasos: *"crear algo con sentido, crear un mantra, ponerse en marcha, definir modelo de negocio y finalmente, establecer metas y supuestos".* En conjunto, es muy parecido a la herramienta de avance o adelanto.

4.- Coaching de equipo y culturas de empresa

Cardon también se refiere al coaching de equipo y culturas de empresariales. Establece que el equivalente a la personalidad de una persona es a nivel de equipo la cultura. La define como al "*conjunto coherente de creencias compartidas, de comportamientos colectivos, modos operativos, expresiones lingüísticas, usos y costumbres".* Philippe Rosinski en su libro Coaching y Cultura define la cultura como al *"conjunto de características únicas que diferencias a sus miembros de otro equipo. Esta definición incluye tanto manifestaciones visibles (conductas, lenguajes, artefactos) como invisibles (normas, valores y supuestos básicos o creencias".* Ambas definiciones tienen

El autor nos dice que el trabajo del coach será mas eficaz cuando más comprenda y respete la coherencia del sistema que acompaña, es decir que para que sus instrumentos, medios estratégicos, conceptuales y operacionales sean útiles al equipo, es necesario que identifique su "tipo" cultural o perfil general. A continuación describe los grandes 4 "tipos" de culturas de equipos.

Con la finalidad de facilitar la tipificación del perfil cultural al que pertenece un equipo, he clasificado sus características en grupos identificables, conforme se muestra en el Anexo 1.

En tal sentido es necesario que el coach no se contente con solo conocer el perfil del equipo, sino que debe saber en que dirección se desea desarrollar el equipo y que necesita. Anota también que la cultura de un equipo es determinante en el desarrollo de sus miembros.

Es importante la precisión que expresa en relación a que cada perfil cultural tiene que desarrollar las cualidades de las otras culturas como parte de su evolución, y que este parece pasar del I al IV, pasando previamente por el II y el III.

Coincido con Cardon respecto a la importancia de conocer la cultura organizacional. Pues la cultura define la forma como funciona una empresa, que se evidencia en sus estrategias, estructuras y sistemas. La buena noticia es que la cultura puede ser aprendida al evolucionar con nuevas experiencias, y puede ser cambiada favorablemente si se llega a entender la dinámica del proceso de aprendizaje continuo.

5.- La circularidad

Cardon introduce el concepto de circularidad, pues es necesario recordar que un sistema organizativo puede parecer un sistema vivo, donde las interacciones de sus miembros son importantes. Surge del enfoque sistémico y resulta muy sorprendente que

es posible conocer a un equipo a partir de su circularidad, es decir que basándonos de sus relaciones, podemos predecir resultados, clima y su duración.

Estoy de acuerdo con Cardon y con el concepto del Pensamiento sistémico, que nos facilita ver las interrelaciones en lugar de ver temas aislados. Es la capacidad de encontrar patrones de cambio y entender como las partes afectan al todo.

Se refiere también a que el coach debe observar con atención al que habla, de qué habla y a quién habla y durante cuanto tiempo, pudiendo sugerir gradualmente pequeños cambios con la finalidad de permitir una mayor fluidez y creatividad comunicacional, definiendo inicialmente a que tipo de "polaridad" encaja la comunicación del equipo. Se ha identificado 4 flujos de energía, los mismos que se muestran en el Anexo 2. Esta forma de presentación esquemática facilita la comprensión de la polaridad del equipo.

Si bien es cierto que hay momentos para cada tipo de polaridad, es preferible que en los equipos de trabajo se promocione el uso de la circularidad positiva, que los favorecerá en mejorar sus niveles de creatividad y reactividad, para lo cual el coach dispone de herramientas muy simples y concretas que le permite plantear la pregunta adecuada a la persona adecuada en el momento adecuado. De suceder ello, se habrá generado una intervención estratégica.

Es también necesario que el líder del equipo propicie un sistema de comunicación orientado a la circularidad positiva, a fin que permita la participación de todos y sólo del líder o el duelo entre dos miembros.

En este contexto, describe algunos agentes de la circularidad como son la rotación de los "papeles" adoptados por los miembros del equipo (moderador, el que presiona la toma de decisiones, el que marca el ritmo y el coach), jugar con los elementos físicos del lugar de la reunión o cambiar su estructura. Concluye diciendo que estos pequeños detalles permiten liberar la energía y la creatividad del equipo, permitiendo garantizar su éxito y desarrollo, como también de la empresa a la que pertenece.

Lograr el éxito y desarrollo de los equipos me recuerda el libro Reuniones que Matan de Patrick Lencioni, donde dice *"que muchas reuniones son aburridas e ineficaces debido a que carecen de dramatismo o conflicto y de una estructura contextual",* aspectos que el coach de equipos debe tomar en cuenta.

En relación al desarrollo de los equipos, Joseph Boyett y Jimmie Boyett en su libro "Hablan los Gurús" nos dice que *"los equipos evolucionan en cuatro etapas: Inicial, Transición, Experto y Maduro". En la primera etapa, los equipos de trabajo son supervisados en las actividades diarias por el líder. Sin embargo, en esta última etapa, el líder del equipo (que ahora puede ser denominado coordinado) ha desaparecido; el equipo es responsable de su propio trabajo".*

6.- Las reuniones delegadas

Cardon nos muestra una herramienta que utilizada por el equipo genera numerosas oportunidades de aprendizaje y crecimiento tanto personales como colectivas. Realmente puede servir para dirigir un equipo, facilitar el crecimiento de la empresa y en el tiempo, el crecimiento positivo de su perfil cultural.

Nos dice que cuando los procesos de reunión de un equipo se modifican, los resultados alcanzados también se modifican, pues, la reunión de equipo, contiene de alguna forma el ADN del equipo. Si actuamos sobre el ADN, lo estamos haciendo en la genética del sistema, en otras palabras, sobre su estructura, procesos y resultados.

Para tal efecto, es importante preparar las reuniones con una agenda que haya sido distribuida oportunamente a los miembros del equipo conjuntamente con la información necesaria que permita un mayor conocimiento de los temas a tratar, de modo que su participación sea mas activa en beneficio de un mejor proceso de toma de decisiones.

También es necesario tener en cuenta que la primera función de una reunión de equipo es permitir que los miembros del equipo estén bien informados y que la toma de decisiones sea de manera colectiva. Este proceso facilita el trabajo transversal del equipo, circulación de la información, cooperación, responsabilidad y el compromiso colectivo para alcanzar los resultados propuestos. Sin embargo, el líder es el responsable de las decisiones tomadas o no tomadas por su equipo y por cada uno de sus miembros.

Nos dice que es necesario delegar entre los miembros del equipo, las funciones de gestión de una reunión, a excepción de la función de líder del equipo.

Identifica 5 roles delegables que deben ser asumidos por cada uno de los miembros del equipo por turnos, de manera sistemática y sin excepción, con la finalidad de garantizar la eficacia de las reuniones en el tiempo y hacer uso del concepto de circularidad:

- Participante. Son todos los miembros del equipo, incluido el líder.
- Moderador o director de orquesta. Responsable de que los miembros se concentren en los temas previstos, que las relaciones sean fluidas y que las interrupciones limitadas.
- "El que presiona las decisiones". Garantiza que el equipo se centre en su función mas importante: la de tomar decisiones.
- El que marca el ritmo. Ayuda al equipo a mantener el ritmo en cada etapa programada de la reunión. Se le denomina también "reloj parlante". Organiza el tiempo.
- El co-coach: Es asumida por uno o dos miembros del equipo. Participa al final de la reunión a fin que proporcione a cada miembro del equipo, "pistas" para mejorar y desarrollar.

Nos dice que para que un equipo sea eficaz, los propios miembros deben gestionar por si solos los diferentes procesos propios de la reunión, rotando las funciones de los roles delegables. Esta práctica permite desarrollar la calidad "transversal" de la responsabilidad en el equipo. El coach estará listo al final de la reunión a indicar al equipo "como hacerlo mejor en el largo plazo".

Considero que como complemento a los roles delegables es necesario también identificar a los *"soldados"* que ayudan a que una reunión fracase como bien lo menciona Scott Snair en su libro Paren la reunión ¡quiero salirme! Estos soldados pueden materializarse en 10 formas: *"Alberto Juicio Final; Bernardo, el traicionero; Carlos, el ciego; David, el taimado; Juanita, la simpática, Lorenzo, el perro faldero; Pedro, el piadoso; Susana, la malogradora; Saúl, el silencioso y Tomás, el esforzado".* En este sentido es necesario que los líderes desempeñen el papel de psicólogos con el objetivo que todos los miembros del equipo se sientan cómodos y satisfechos.

El autor concluye diciendo que si bien esta herramienta permite que las reuniones sean eficaces, el efecto más importante es generar un proceso de formación y desarrollo de la dirección "incluido" en el desarrollo de las reuniones, es decir, generar una "organización que aprende".

En relación a la "organización que aprende", Peter Sengle en su libro "La Quinta Disciplina" nos dice que *"Las organizaciones que asimilan prácticas colectivas de aprendizaje como una habilidad clave, están bien preparadas para prosperar en el*

futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier destreza que se requiera para triunfar. De este modo, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán organizaciones que aprenden, organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, los talentos y las capacidades de cada persona para aprender a triunfar en conjunto. El aprendizaje se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo, en lugar de ser una parte específica de la carrera de una persona".

Considero que para incentivar el aprendizaje en los equipos es necesario crear espacios para los diálogos y discusiones, utilizando el conflicto de manera constructiva.

7.- Conclusiones

En los anexos 3 y 4 muestro una gráfica y un esquema de Mapa Conceptual de los temas tratados por Alain Cardon en su libro. Desarrollarlos inicialmente me ha permitido tener una vista integral de los conceptos y herramientas del coach de equipos los mismos que están orientados a acompañar a sus equipos de trabajo y sus respectivos miembros, en su propio proceso de aprendizaje y desarrollo permanente, facilitándoles alcanzar los resultados propuestos.

Considero que el coaching de equipos es un proceso de intercambio de información entre el coach y los miembros del equipo, que propicia el mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de ambos.

En este sentido, el coach de equipos tiene que realizar dos procesos interconectados que suceden simultáneamente: un proceso cíclico y uno de desarrollo.

El proceso cíclico implica realizar cada vez, reuniones más efectivas. **El proceso de desarrollo** llevar a la Equipo al siguiente nivel, es decir hacer de el, un Equipo de Alto Desempeño, conforme se muestra en el anexo 5.

De los sesiones de team coaching interno y team coaching externo, siento que es importante estar permanente **"presente"** y **"conectados"**. Estas condiciones me hacen recordar a Arnie Warren con su libro "La Gran Conexión" y a Eckhart Tolle con "El Poder del Ahora". Warrent *define 4 estilos de personas y nos dice que es necesario conocer nuestro estilo y el de las personas con las que nos relacionamos, para luego definir 4 pasos para lograr una verdadera conexión con quienes nos rodean de forma que podamos establecer relaciones provechosas para ambos*. Tollen *nos invita a concentrarnos en el presente, en lo que estamos realizando en este momento. Eso hará que nuestros pensamientos no gobiernen nuestra vida y que todo fluya con suavidad*.

Ha sido para muy gratificante poder relacionar los conceptos de Cardon con conceptos propios y de otros importantes gurús de diversos campos del conocimiento como son las reuniones efectivas, trabajo en equipo, comunicación, aprendizaje y desarrollo personal.

Anexo 1: Perfiles Culturales

Característica	I Cultura institucional	II Cultura tecnológica	III Cultura humanista	IV Cultura red
Modelo	Más tradicional y más directiva	Interactiva e informativa	Participativa o relacional	En la actualidad es el más interesante
Miembros	Antiguos e influyentes	Expertos de formación matemática y tecnocrática	Extrovertidos, acogedores, empáticos, carismáticos, amables, seductores y comunicadores	Independientes, ardientes, creativos, adaptables, de terreno y de acción
Relación de sus miembros	Individual y silencioso	Se rigen por la necesidad de recoger, intercambiar, analizar y difundir información	Amables y trasparentes	Trabajan bajo presión, los plazos son cortos
Modos operativos	Procedimientos definidos y respetados	Control y seguimiento de los procesos operacionales	Trabajo es colectivo y las responsabilidades compartidas	El trabajo se efectúa con urgencia, con horarios adaptables y personal muy comprometido
Enfoque	Centrado en la calidad técnica del producto	Mercado: Sistemático, categórico y competitivo		Reposa en la revolución social facilitada por las nuevas tecnologías de las información
Percepción	Reina la confianza y confidencialidad		Tratan de presentar un ideal o humanista, muchas veces en beneficio de su personal	Emprendedores – pendencieros en busca de resultados y de gratificaciones inmediatas
Comunicación	Poca comunicación superflua		Interés por integrar a cada uno de sus miembros	Son foros relativamente desestructurados donde los intercambios llevan a resultados no previsibles ni mensurables
Innovación	Lenta y las tradiciones perduran	Por delante de sus competidores y del mercado		Permanente y sin límites
Reuniones de equipo	Son raras	▪ Presentaciones en “PowerPoint” ▪ Cada miembro expone su punto de vista	Numerosas y poca eficaces	Parecen maratones, donde las reglas de juego y los entornos son indefinidos
Toma de decisiones	Se aborda las preocupaciones en privado con el líder, quién centraliza el poder	▪ Siguen una lógica financiera ▪ Lo importante no es necesariamente decidir por una buena idea, sino más bien saber quién gana la discusión en el equipo	El intercambio, la concertación, la comunicación, la búsqueda de un consenso, el respeto de las diferencias y la diversidad, priman sobre toda dinámica competitiva o solitaria	▪ El lugar, los miembros, los temas, los objetivos e incluso las decisiones, cambian de una reunión a otra ▪ Cuestionan constantemente las decisiones
Ejemplo de empresas	Empresas familiares, muchas de ellas con problemas de sucesión	Producción y distribución de productos de consumo masivo a buen precio	Dedicadas a servicios que cuidan su imagen pública	Start - up

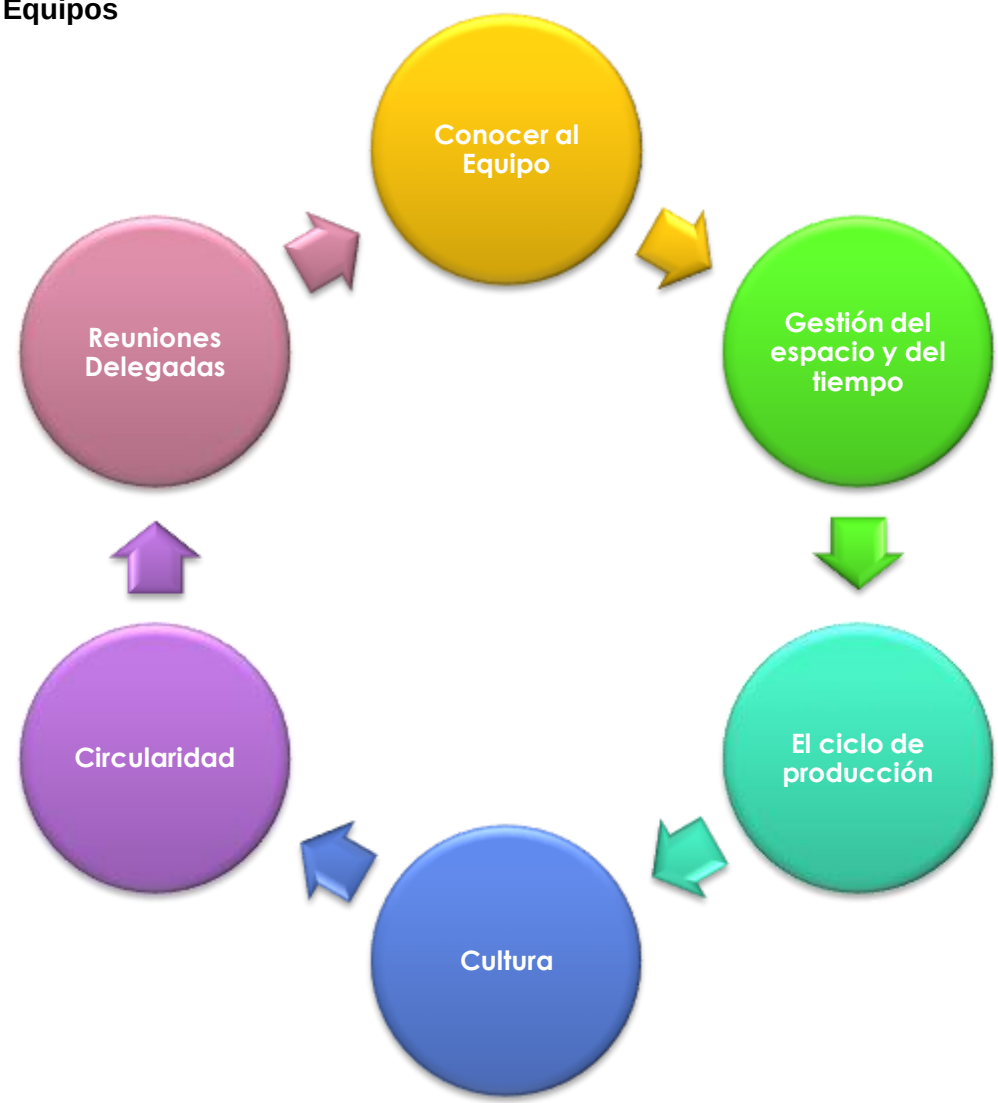
Valores y creencias	▪ Calidad ▪ Fidelidad a largo plazo ▪ Cumplen su palabra ▪ Respeto a contratos	▪ Métodos de producción y de distribución desarrollados a partir de la revolución industrial ▪ Crecimiento, competición y aumento de su participación de poder y mercado	Heredadas de la revolución psicológica y humanista	Verbal y creativa

Anexo 2: Tipos de polaridad

Características	I Polaridad institucional	II Polaridad tecnocrática	III Polaridad relacional	IV Circularidad
Líder	Focalización del equipo en el "líder"	En su ausencia el proceso se realiza con "expertos"	Posición de observador	Es un miembro más
Relación	En un sentido único	Estrella	Estrella entre dos miembros	Información y las comunicaciones se despliegan sin trabas, libre y rápidamente, hacia y entre todos los miembros del equipo
Comunicación	El monólogo del líder "inunda" de principios, instrucciones y de consejos	▪ El líder se comunica con cada miembro de forma individual ▪ Reunión de a "dos" celebradas en público	▪ Nivel I: Un argumento o conflicto estalla entre dos miembros en una reunión ▪ Nivel II: Ambos se intercambian argumentos. Los miembros observan	La información no parece destinada a una persona en particular, sino que concierne al conjunto del equipo simultánea e igualmente
Miembros del equipo	▪ Se refugian en un mutismo receptivo ▪ Dependencia y pasividad	A la espera de su turno	▪ Se equivocarían si no intervienen y se equivocarán si lo hacen ▪ Posición de observadores	Están directamente conectados con todos los demás, sin que ninguno parezca más importante que los demás
Tipo de reunión	Padres de familia con el director	▪ Informativas ▪ En torno a presentaciones de PowerPoint	Se desarrolla a dos niveles diferentes de energía	La falta de metodología compartida; la pérdida de vista del objetivo; elevado nivel de expectativas de cada miembro; la energía desbordante provoca un resultado mediocre sinónimo de caos. La reunión terminará con sentimientos de frustración
Tipo de empresa	Tradicionales, familiares, conservadoras	Agresivas y decididas a preservar o ampliar su cuota	Se ha desarrollado un buen nivel de interacciones individuales a través del tiempo	
Cultura	Institucional	Tecnológica	Humanista	Red
Dirección	Fundador, descendientes, el "propietario", el clan familiar	Líder o "experto"	Dos miembros que intercambian argumentos	Todos los miembros del equipo
Adaptación al entorno	Lenta y mediocre	Rápido		

Tipo de equipo	Embrionario	Competitivos	Capacidad para resistir	Genera la circularidad “positiva”
Lado positivo	Una vez al año, puede servir para desarrollar un espíritu colectivo	Contenido de los debates		Flujo de energía multidireccional que favorece lo inesperado, la reactividad y la creatividad

Anexo 3: Coaching de Equipos



Anexo 4: Coaching de Equipos

COACHING DE EQUIPOS

1.- El contexto de intervención

Marco de referencia para practicar como coach de equipo

Instrumentos contextuales
- "Supervisión de las reuniones" de equipo
- "Talleres" del coach de equipo: Organizar jornadas consecutivas de trabajo

Meta estructuras de comunicación
- Transferencias, la metáfora familiar (juegos familiares) , la corresponsabilidad (chivo expiatorio)

Indicadores de compromiso
- Puntualidad, presencia, confidencialidad, reactividad - proactividad, confrontación, asiduidad, límites éticos

2.- Instrumentos estructurales del coaching de equipo

Geografía del equipo

Aquí

- La posición del coach del equipo
- La triangulación: Invitar a un miembro a participar
- El trabajo en subcomisiones

Gestión del tiempo

Ahora

El principio de imparcialidad

Instrumentos
- Asignación del tiempo de trabajo: orden y duración de las secuencias - temas
- Desbordamientos: rebasan tiempo asignado
- Ritmo de cada secuencia: concentración del equipo
- Seguimiento de las reuniones: temas y proyectos
- Cambio en el espacio-tiempo

5.- La circularidad

¿De que forma el mundo físico de las empresas es el "resultado" de una realidad energética, compuesta por movimientos, flujos, intercambios, fugas y derroches?

I.- Polaridad Institucional
- Relación de un sentido
- Monólogo del líder

Director – padres de familia

II.- Polaridad Tecnocrática
- Líder ◄► miembro equipo

Sistema estrella

III.- Polaridad Relacional
- Miembro equipo ◄► miembro equipo

Dos actores

IV.- Circularidad
- Participación de todos los miembros equipo

Flujo de energía

Circularidad positiva
- Desarrollo constructivo

Intervención estratégica
- Intervención adecuada (pregunta, persona y momento)

Circularidad para el líder y coach del equipo
- Objetivo: Equipo practique lo mas frecuente la circularidad positiva

Agentes de la circularidad
- Lugares diferentes , coach, geografía, Moderador

6.- Las reuniones delegadas

En los equipos, permite numerosas oportunidades de aprendizaje y evolución tanto personales como colectivas

- Preparar la reunión con una agenda precisa y acompañarla con documentos
- Toma de decisiones colectivas
- Líder es responsable de las decisiones tomadas o no tomadas por el equipo

Funciones y roles delegados
- La única función no delegable es la de líder
  - Participante - Miembros del equipo
  - El moderador o director de orquesta
  - El "que presiona las decisiones"
  - El que marca el ritmo o "reloj parlante"
  - El co – coach o "coach de la reunión"

- Resulta adecuado asegurar formalmente rotación de roles
- Cada rol y su rotación desarrollan marco de referencia "organización que aprende"

3.- El coaching de eficiencia

Energía Individual y colectiva: Pasión, motivación, compromiso

El ciclo de producción
- Inputs o medios ➔ enfoque pesado
- Procesos de trabajo (Trabajo en equipo)
- Outputs o resultados ➔ enfoque ligero

Gestión y liderazgo
- Gestor (Inputs) : Fortalezas y Debilidades
- Líder (Outputs) : Oportunidades y Amenazas

Herramientas focalizar energía en outputs
- Orientación hacia las soluciones: Lluvia de ideas y lluvia de soluciones
- Orientación hacia los resultados(Seguimiento): Mensurables y feedback
- Avance o adelanto: Campo afectado, Información, Límite potencial, Objetivo de ruptura, Medios, Empezar

7.- Conclusiones

- Coach de equipo es un explorador creativo, intuitivo, instintivo, animal e incluso humano
- Se acompaña mejor si se deja las herramientas a un lado para concentrarse en los problemas del equipo
- Estar presente y ser consciente de sus propias sensaciones, sentimientos, emociones y motivaciones
- Se requiere de una formación excelente como generalista
- Un buen coach, mira a su alrededor, al presente y al pasado
- Mejor herramienta de un coach es su madurez y personalidad, su capacidad única para ser y hacer
- Participar en grupos o "foros" de supervisión

4.- Coaching de equipo y culturas de empresa

Creencias compartidas, comportamientos colectivos, modos operativos, expresiones lingüísticas, usos y costumbres

I.- Cultura Institucional
- Directivo
- Inclusión

Familiares

II.- Cultura Tecnológica
- Informativo
- Afirmación

Productos masivos

III.- Cultura Humanista
- Participativo
- Independencia

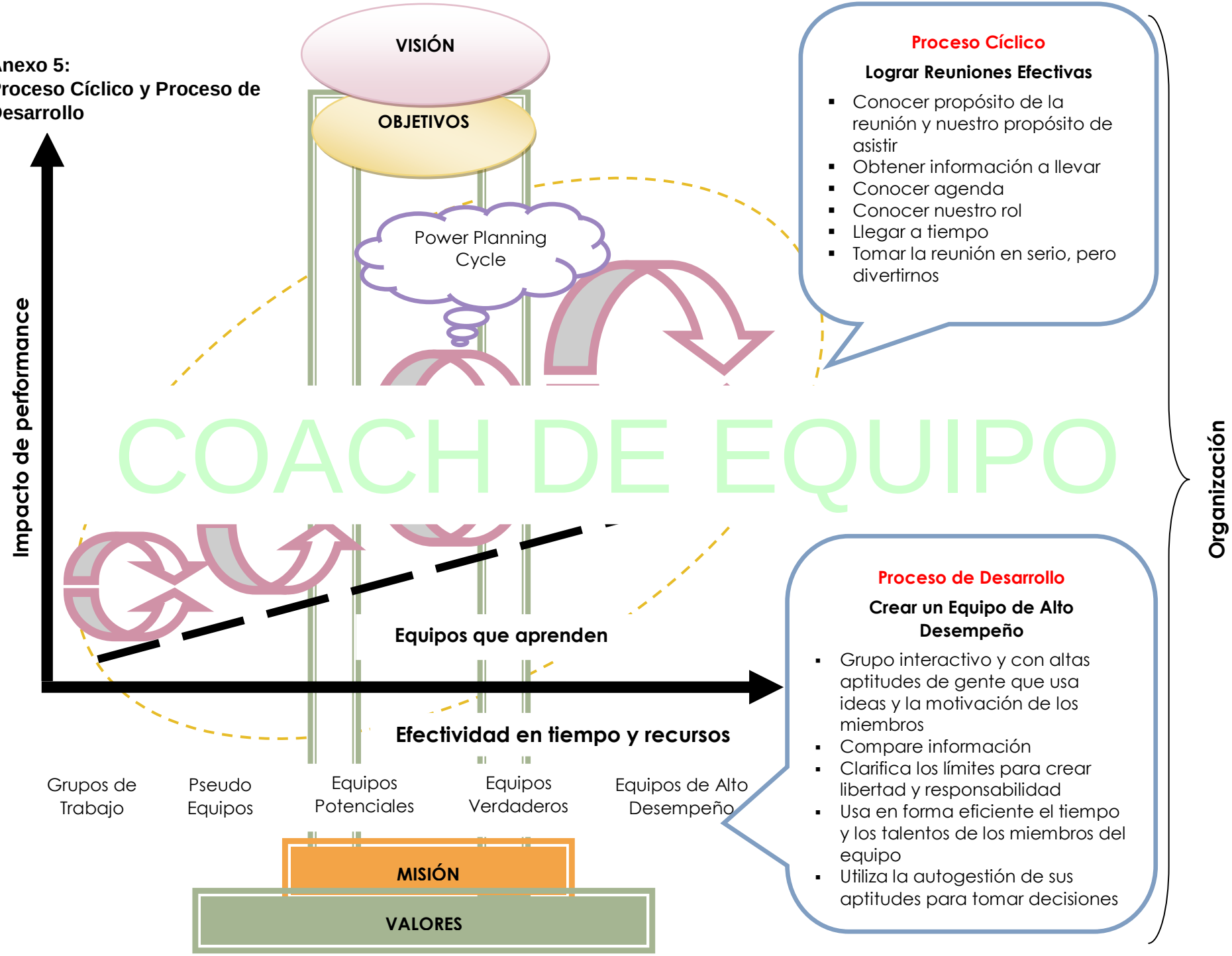
Servicio

IV.- Cultura Red
- Delegativo
- Apertura

Start - up

Estrategia del coach del equipo, orientada a interpretar la dirección en que el equipo se desarrollará y que necesita

Anexo 5:
Proceso Cíclico y Proceso de Desarrollo



COACH DE EQUIPO