

Libro El coaching de equipos de trabajo

David Clutterbuck
Nicholas Brealey Publishing, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

El *coaching* es un concepto complejo y, en ciertos casos, evasivo. ¿Se trata de enseñar? ¿De motivar? ¿Es una terapia? ¿Consiste en liderar? La respuesta es siempre la misma: “depende.” David Clutterbuck logra explicar en detalle de qué depende exactamente. Comienza por describir el *coaching* en general, para luego abordar el proceso aún más complejo del *coaching* de equipos. Clutterbuck es claro y honesto. Identifica los puntos en los que coinciden los distintos enfoques de *coaching* y, en términos más generales, explica ciertas cosas que se saben y otras que no acerca del *coaching* de equipos. El autor incluye muchos modelos y metáforas para el *coaching* y expone muchas de sus ideas principales en formato de lista y de tabla. Por todo esto, *BooksInShort* sugiere la lectura de este libro a todo aquél que sea *coach* de equipos y a aquellos que deban dirigir o trabajar en uno de ellos.

Ideas fundamentales

- Un equipo es un número limitado de individuos que comparten objetivos y la responsabilidad de cumplirlos.
- El *coaching* de equipos es más complejo que el *coaching* de individuos.
- El *coach* (o entrenador) puede ayudar a desarrollar el potencial y a mejorar el desempeño general de individuos y equipos.
- Los equipos forman parte de una estructura más grande. Sus miembros deben priorizar el desempeño del equipo por sobre los aportes individuales.
- Es más que probable que los equipos se encuentren con problemas y dificultades en las relaciones interpersonales, en los tiempos y en las operaciones.
- El *coach* puede ayudar al equipo a mejorar en estos aspectos. Por ejemplo, puede hacer que el equipo utilice mejores procesos, formulando preguntas específicas.
- El *coach* guía a los equipos y a los individuos hacia un mayor nivel de conciencia de la propia identidad.
- El *coach* ayuda a los equipos a lograr sus objetivos y a perfeccionar habilidades.
- El *coach* ayuda a los equipos en evolución a aprender.
- Para que el *coaching* dé buenos resultados, el equipo debe reconocer que existe una necesidad de cambio.

Resumen

Su tarea como *coach*

La tarea del *coach* consiste en ayudar a los demás a sacar ese potencial que no han desarrollado aún. Como *coach*, se desempeñará en el marco de una “relación bastante formal” para ayudar a los empleados a comprender mejor sus tareas. Puede ayudar a los demás a lograr sus objetivos contribuyendo a que desarrollen habilidades, ofreciéndoles apoyo emocional, o de ambas formas. El *coach* guía a los individuos y a los grupos a través de distintas experiencias empresariales, a medida que aprenden a formular mejores preguntas acerca de ellos mismos y de los demás. El *coach* actúa en el marco de uno de los dos siguientes modelos generales:

1. ***Coaching “tradicional”***: el *coach* ayuda a los aprendices a definir sus objetivos y lograrlos; del mismo modo que un *coach* deportivo trabaja con los atletas. Ambos se ponen de acuerdo en qué debe hacer cada aprendiz para lograr sus objetivos y el *coach* supervisa el proceso y da sus opiniones.
2. ***Coaching “de desarrollo”***: este enfoque tiene su origen en la indagación socrática, y utiliza preguntas abiertas para motivar a los aprendices y ayudarlos a evaluar el desempeño propio.

“El punto de partida del coaching es siempre la necesidad de cambio.”

El *coach* da orientación de varias formas, según las capacidades y la motivación de cada aprendiz. Si trabaja con un aprendiz que está muy motivado pero necesita desarrollar capacidades más sólidas; hágale sugerencias de mejora. Si el aprendiz está motivado y a la vez es capaz; hágale preguntas para ayudarlo a utilizar sus capacidades. Si su aprendiz carece de motivación y de capacidades, dígame qué hacer. Si en cambio tiene a cargo un aprendiz capaz, pero que no está motivado; secunde el plan de acción más adecuado e inspire motivación. Los mejores *coach* van variando el enfoque según las necesidades.

“El coach actúa como estimulador externo del potencial que los demás tienen en su interior.”

Como *coach* de un individuo, primero identifique qué es lo que esta persona tiene que cambiar. Luego, analice las circunstancias particulares y recabe información. Identifique objetivos específicos y haga planes para ayudar a la persona a cumplirlos. Súmese a la motivación de su cliente. Una vez que el plan esté puesto en marcha, genere oportunidades de aprender; supervise el progreso de la persona y dé sus opiniones durante todo el proceso. Si usted está a cargo de un *coach*, no adopte una actitud pasiva. Expresé sus preocupaciones, escuche con atención, analice las observaciones del *coach* y comuníquese abiertamente para forjar una relación fluida.

¿Qué es un equipo?

Las empresas utilizan equipos porque son la mejor forma de “organizar trabajos complejos.” Los equipos agrupan individuos dentro de una estructura más grande y representan un mecanismo para tomar decisiones específicas acerca de estrategias centrales. No obstante, a veces se exagera en su uso. Las empresas no deberían utilizar equipos para encargarse de todas y cada una de las tareas. En algunos casos, es más conveniente el trabajo individual.

“El aprendizaje de los equipos es un componente clave del aprendizaje organizacional.”

Un equipo es algo muy específico. Los equipos están formados por una cantidad limitada de individuos que comparten objetivos y dependen unos de otros para lograrlos. Los equipos forman parte de una estructura social más grande. Tienen límites; algunas personas pertenecen al equipo y otras no. Los miembros se comunican entre sí en forma más estructurada que las personas que forman parte de un grupo más grande. Los miembros del equipo ocupan roles específicos y amoldan sus conductas para satisfacer las necesidades del equipo.

“Las organizaciones utilizan equipos porque se han dado cuenta de que es una forma más eficaz de organizar trabajos complejos, en comparación con cualquier otra alternativa que se haya diseñado.”

Las empresas pueden clasificar a los equipos por la forma en que están dirigidos; por el tipo de tareas que realizan y por el grado de dependencia entre sus miembros. Los equipos pueden trabajar con un gerente externo que fije sus objetivos y determine la estructura y los procesos. Los equipos también pueden ser “autónomos” y fijar sus propios objetivos y dirigir sus propios procesos, con la ayuda de un gerente externo que les brinde apoyo y protección. Un “equipo autónomo” reflexiona acerca de su propósito y determina por qué motivo desea alcanzar objetivos específicos. Los equipos también pueden identificarse por las tareas que realizan. Por ejemplo, los “equipos de relevos” realizan tareas en forma secuencial, de manera similar a una línea de montaje; los “equipos de trabajo integrador” se encargan de distintas tareas que están relacionadas entre sí, al igual que un equipo quirúrgico que realiza una cirugía; y los “equipos de resolución de problemas” definen problemas y tratan de encontrar soluciones innovadoras.

Cómo ser *coach* de un equipo

Para ser *coach* de un equipo, centre su esfuerzo en ayudar al grupo a entender sus procesos y mejorar su desempeño. Los individuos generalmente tienen más en claro cuáles son sus tareas y objetivos que los equipos; por ello, comience por definir objetivos y los pasos a seguir para lograrlos. Genere el hábito de formular las preguntas adecuadas continuamente, como un proceso permanente. Sugiera a los miembros del equipo que se informen acerca de sus objetivos; del control que tienen de las circunstancias y de la forma en que los demás evaluarán el desempeño. Insista para obtener respuestas, pero tenga presente que las más contundentes irán surgiendo con el tiempo, porque cambiarán los miembros y las circunstancias del equipo. Las personas crecerán como individuos gracias a su *coaching*. Y, desde luego, algunas personas hoy estarán y mañana no. Las relaciones se amplían y cambian. Ayude a cada persona a analizar su relación con otros miembros del equipo, con el trabajo y con las tareas específicas.

“El coach ayuda al equipo a mejorar el desempeño y el proceso a través del cual se alcanza ese desempeño, mediante herramientas como la reflexión y el diálogo.”

Muchas veces, los equipos quedan estancados en enfoques repetitivos en cuanto a la forma de encarar conflictos y comunicarse. Como *coach*, ayude a su equipo a analizar esos hábitos y a evaluarlos y solucionarlos. Esto puede potenciar la posición del equipo dentro de la empresa y mejorar la relación de ese equipo con los otros.

El flujo de información

Recabe la mayor cantidad de información posible que lo orientará en su tarea como *coach*. Observe a los miembros de su equipo individual y grupalmente. Identifique asuntos que los miembros del equipo deberían debatir, individualmente o en conjunto, para el bien del equipo. Cada persona puede trabajar en estos asuntos y luego comunicar los resultados al equipo. A medida que afiance la comunicación entre pares, su impacto positivo se multiplicará. De todos modos, el *coaching* de equipos es más complejo que el *coaching* de individuos. Ciertos conceptos básicos se tornan más difíciles de manejar, como por ejemplo; la confidencialidad que es relativamente sencilla de mantener cuando se es *coach* de un solo empleado. Trate de llegar a un equilibrio entre proteger los derechos y las necesidades de cada individuo y proporcionarle al equipo la información necesaria para trabajar.

“Un tema fundamental para generar [este] tipo de clima es permitir que salgan a la superficie los temas que afectan al desempeño del equipo.”

La toma de decisiones es un desafío particular. Ayude a los individuos a mejorar sus capacidades para la toma de decisiones, intensificando sus conocimientos y el rigor. Entienda que los miembros del equipo tomarán decisiones y se comprometerán con ellas a distinto ritmo, por distintas razones y de diferentes formas. Guíe al equipo a través del proceso de llegar a una conclusión, hasta que todos sus miembros estén listos para decidir. Llegue a un acuerdo respecto a la decisión y a cómo implementarla. No fuerce decisiones ni desperdicie el efecto de una buena decisión implementándola inadecuadamente. Su rol como *coach* consiste en orientar al equipo para que tome decisiones sólidas que cuenten con el respaldo y el compromiso de sus miembros.

“Todo coach de un equipo que se desempeñe eficazmente debe estar en condiciones de dar respuestas adecuadas a una amplia variedad de problemas; muchas veces, sin tiempo para prepararse.”

Si es el *coach* de un equipo, probablemente, primero se reunirá con los directivos y con los miembros para definir su rol y los objetivos del equipo. El *coach* ayuda a los miembros del equipo a entender cómo harán para lograr sus objetivos, incluyendo plazos hasta evaluaciones de desempeño. Ayude a los miembros a desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en equipo. Entable con ellos un diálogo constante acerca de cómo está funcionando el proceso. Efectúe evaluaciones periódicas de desempeño. A medida que adquieren habilidades adicionales, cambie el foco de atención. Ayúdelos a dominar la transferencia de conocimientos dentro del equipo y oriente a los individuos a medida que asumen posiciones de liderazgo. Cuando la relación del *coach* y el equipo llega a su fin, realice una “evaluación de resultados” final para ayudar a los miembros del equipo a articular sus logros. Informe estos resultados a la alta dirección.

Cómo ser *coach* de un equipo de aprendizaje

En la medida que las empresas contemporáneas instrumentan el “aprendizaje de la organización,” los equipos son cada vez más imprescindibles. Son el puente entre el aprendizaje individual y la estructura más grande. Los “equipos de aprendizaje” existen para la adquisición recíproca de conocimientos; se forman para asimilar información, compartir el proceso de aprendizaje y para que cada individuo pueda desarrollarse.

“Si bien es cierto que para que el equipo funcione bien no es necesario que sus miembros se agraden entre sí; debe existir un mínimo nivel de comunicación y de respeto y entendimiento mutuo, fundamental para mantener la comunicación necesaria para obtener

Su equipo puede haberse formado sólo para aprender o puede tener otras tareas; pero la mayor parte de los equipos de aprendizaje tienen varias características en común. En primer lugar, los miembros del equipo suelen sentirse dueños de su propio aprendizaje, de los objetivos y de los procesos del equipo. Estos equipos utilizan múltiples recursos, y están dispuestos a aprender en cualquier momento y en cualquier lugar. Sus miembros tienen la expectativa de aprender como grupo y como individuos, y tienen en claro que deberán compartir lo aprendido con el equipo y con la estructura más grande.

“La capacidad del equipo de [manejar] la consecución de tareas y el aprendizaje continuo depende en gran medida de la inteligencia emocional individual y conjunta de ese equipo.”

Estimule una “preparación reflexiva” para garantizar que el diálogo de su equipo sea productivo. Ocúpese de que el equipo se abstenga de hacer críticas, de modo que los miembros puedan explorar nuevas áreas sin conclusiones previas. Deje que el equipo siga explorando hasta que se encuentre “al borde del caos”; situación en la que las personas comienzan a sentirse incómodas porque han entrado a un terreno verdaderamente inexplorado. Esto lleva tiempo y requiere de ciertas cualidades sociales y emocionales que usted puede ayudar a forjar. El *coach* puede ayudar a los miembros del equipo a sentirse seguros al sopesar puntos de vista opuestos. Demuestre a los miembros que sus ideas no siempre son acertadas, y luego hágales aplicar sus propios errores, como parte del proceso de aprendizaje. Permita que todos opinen para determinar cuál será la forma de trabajar y de aprender del equipo.

“Las críticas ponen fin a una interacción; por ende, las personas que critican toman efectivamente la decisión de dar por terminado el diálogo.”

En equipos bien establecidos, existe un acuerdo tácito entre los miembros acerca de no tratar ciertos temas. Estos acuerdos pueden transformarse en barreras para el aprendizaje, por lo tanto, ayude al equipo a vencerlas. Intercambiar información puede ser difícil, debido a dificultades tecnológicas o a la falta de un sistema formal. Ayude al equipo a articular un ciclo de objetivos consecutivos, en función de aquello que desean aprender; de qué método de aprendizaje utilizarán; de cómo analizarán los conocimientos y de cómo se recompensará el esfuerzo.

Cómo ser *coach* de un equipo

Generalmente, un *coach* debe responder inmediatamente a problemas complejos; por lo tanto, anticipéase a las dificultades que puedan surgir para poder sentar las bases de las respectivas soluciones. Por ejemplo, prevea que va a tener que manejar la “dinámica interpersonal.” Los miembros de su equipo no tienen porqué agradarse entre sí, pero necesariamente debe existir entre ellos un nivel básico de “confianza y entendimiento.” Si prevé que surgirán conflictos, prepárese para intervenir y conducirlos rápidamente a canales productivos, fuera del terreno de los ataques personales. Una vez que haya logrado distender el conflicto inmediato, aparte al equipo del desacuerdo y condúzcalo a una interacción productiva, analizando los objetivos, las motivaciones, los valores y los métodos. Haga hincapié en los logros compartidos. Incremente la “inteligencia emocional” de los miembros del equipo; reafirme la confianza y cultive la capacidad de éstos de manejar el estrés. Dado que las personas aprenden y trabajan a distinto ritmo; esté listo para intervenir en asuntos relacionados con el tiempo. Los miembros del equipo pueden mejorar los procesos, compartiendo sus enfoques individuales respecto al tiempo y estableciendo un vocabulario en común para la administración de tareas y del tiempo.

“Las personas suelen ser mucho más creativas de lo que creen. Simplemente abandonan el hábito de pensar con creatividad.”

Decida cuándo es necesaria su intervención y dé sus opiniones y respaldo. Una vez aclarados los objetivos del equipo y los objetivos individuales, analice los procesos más importantes del equipo. Formule preguntas para agudizar la percepción que tiene cada miembro de cada uno de los pasos. Ayude a su equipo a adoptar un “razonamiento sistémico” más integral, que forje la capacidad de tomar decisiones, resolver conflictos y comunicarse. Esto cumple con algunos de sus objetivos como *coach*, entre ellos, incrementar la competencia general del equipo y preparar a sus miembros para el “*coaching* personal.”

Sobre el autor

David Clutterbuck es *coach*, mentor y consultor desde hace 25 años y también es autor de cerca de 50 libros y de cientos de artículos. El ex redactor de *New Scientist* y “empresario serial” es también profesor universitario en Inglaterra.
