

“Remando Juntos”: Desarrollo y Resultados de un Proceso de Coaching de Equipos

 Jorge Salinas. Coach PCC y Socio de ICF.

Los equipos producen resultados que los individuos simplemente no pueden actuando por sí solos. A menudo decimos que un equipo es más que la suma de las partes, pero lo que no se suele tener en cuenta es que también puede llegar a ser menos que la suma de sus partes. Un equipo que funciona mal opera peor que la suma de las personas individuales que los componen. Si identificamos cómo y por qué esto está sucediendo, podemos transformar, a las personas, a sus equipos, y por ende, a las organizaciones a las que pertenecen.

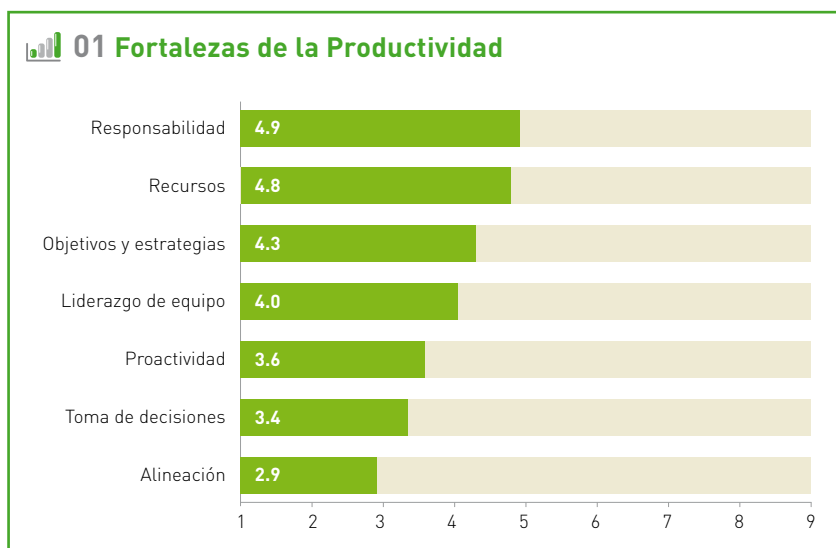
En este sentido, podemos ver cualquier equipo como una aglomeración de personas individuales y las relaciones simples entre ellos. También



podemos verlo como un sistema total de relaciones que interactúan. Éste es el marco desde el cual opera el coaching de equipos y desde el cual

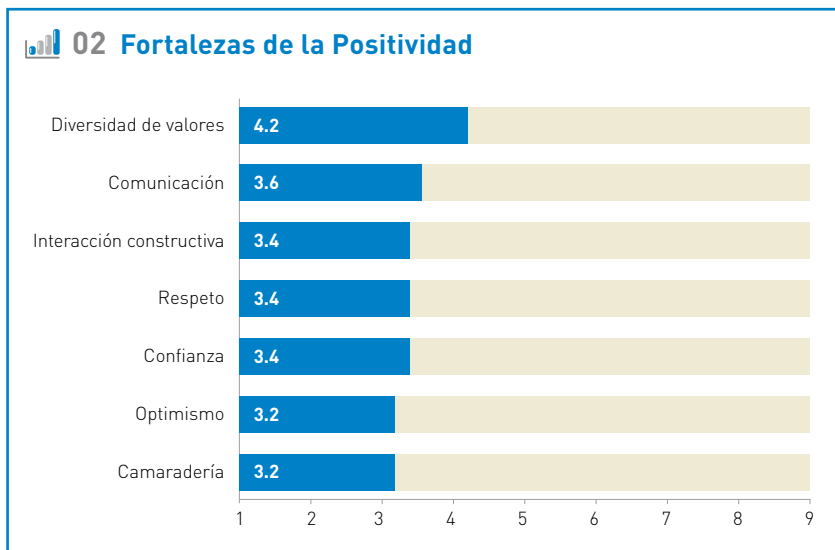
buscamos el cambio, entendiendo al equipo como un sistema global interdependiente que existe para generar resultados. La productividad, por tanto, es el objetivo primordial que impulsa todo aspecto de la vida de un equipo, siendo el “rasero” por el que tendemos a medirlo. Pero los resultados que obtenemos, sólo es una de las variables para mantener su rendimiento de forma sostenida. La positividad existente en el equipo, entendida como el proceso y la relación necesaria entre sus miembros para llevar a cabo la tarea, es la segunda de las variables necesarias para constituir un equipo de alto rendimiento que obtenga resultados sostenidos en el tiempo.

Con este objetivo de equilibrar la productividad y positividad del equipo, se



01 Calificación más baja

Cuando las cosas se ponen difíciles tendemos a avanzar unidos como un equipo	2.7
Como equipo estamos cohesionados y trabajamos bien juntos	2.7
Revisamos las malas decisiones para explorar alternativas	2.6
La protección del territorio no predomina en nuestro equipo	2.4
Somos un ejemplo para toda la organización a la hora de abrazar el cambio	1.9



inició un proceso de acompañamiento con el Comité de Dirección (Senior Leadership Team) de una multinacional farmacéutica líder en el mercado de la producción de ingredientes activos farmacéuticos y biotecnológicos. El propósito de la intervención fue facilitar la integración, alineación y cohesión de los integrantes del equipo como paso previo para impulsar el cambio cultural necesario dentro de la división de España. Conseguir la integración de la identidad global junto con la identidad local (Identidad “glocal” en términos de la cultura corporativa), fue uno de los principales retos que acompañaron todo el proceso de cambio.

El desarrollo de la Intervención de Coaching de Equipos se implementó a lo largo de cinco Fases claramente diferenciadas, cada una de las cuales servía de “puerta” y punto de partida para la siguiente. La duración total del proceso llevó seis meses:

- **Fase 1ª:** El Proceso de Coaching de Equipos se inició con una serie de **Entrevistas Individuales** por parte del Coach de equipos con cada uno de los 7 miembros integrantes del Senior Leadership Team. El objetivo de estas entrevistas fue el de conocer el contexto del equipo desde la percepción de cada uno de sus integrantes. Es una evaluación de factores clave relacionados con las tareas, las relaciones, el ambiente del equipo y las emociones, tal y

como son percibidas por los miembros del equipo. De igual forma sirve para definir en mayor detalle los objetivos de trabajo, así como los elementos de medida de éxito, permitiendo la gestión de las expectativas e incertidumbres a cerca de lo que puede o no esperarse de un proceso de estas características.

- **Fase 2ª:** Se utilizó una **Herramienta de Diagnóstico de Equipos** a través de la cual se midieron la dimensión de Productividad y de Positividad del equipo al inicio del proceso. Se obtuvo una “radiografía” de sus fortalezas y potenciales áreas de mejora de acuerdo a cómo estaban siendo percibidas por los integrantes del equipo. En este sentido, la “foto” evidenció notables carencias en las fortalezas de Productividad, principalmente en las áreas de competencia de Toma de Decisiones, Alineación, Proactividad, Responsabilidad y Estrategias entre otras.

Las calificaciones más bajas en productividad pusieron de manifiesto la existencia de “juegos de poder”, la resistencia al cambio, o la falta de cohesión como algunos de los aspectos peor puntuados. Es importante resaltar el hecho de que las puntuaciones fueron las establecidas de acuerdo a las percepciones de los propios integrantes y no a una mera interpretación de la herramienta.

02 Calificación más baja

Nuestro equipo sabe cómo tratar con los conflictos positivamente	2.6
Hay un fuerte sentido de camaradería y pertenencia en nuestro equipo	2.6
Nos damos feedback -opinión- constructivo unos a otros regularmente	2.6
Confiamos unos en otros lo suficiente como para revelar nuestras vulnerabilidades en el grupo	2.6
No tendemos a pensar demasiado en las dificultades pasadas del equipo	2.6

De igual forma, en la dimensión de Positividad del equipo, se identificó la existencia de dificultades en las relaciones, la confianza entre sus miembros, el respeto o el optimismo como piedras angulares sobre las que trabajar.

Las calificaciones más bajas reflejaron una cultura de feedback pobre, con fuertes barreras defensivas entre sus miembros, y dificultades a la hora de tratar de forma constructiva los conflictos.

- **Fase 3ª: Sesión de kick-off.** A través de diversas dinámicas de reflexión, el Coach de equipos fue realizando la devolución de los resultados en una sesión de dos días completos de trabajo (16h), mediante la cual se definieron los comportamientos que el equipo necesitaba Mantener y Cambiar, así como los Indicadores de Rendimiento por los cuales se iba a regir el proceso de medición. Entre otras áreas de acuerdo, se apostó por la necesidad de mejorar la comunicación, la co-responsabilidad, la sinceridad entre sus miembros o el respeto por la diversidad de opiniones. Incrementar los resultados de negocio y trabajar la imagen del equipo frente a la organización, fueron otros de los aspectos claves que se abordaron. Durante esta sesión, el Coach es el responsable de generar el contexto necesario de apertura y recep-

tividad en el equipo para conseguir su implicación y compromiso. También trabajó con ellos algunas habilidades y competencias conversacionales y emocionales para mejorar su interacción y funcionamiento como equipo.

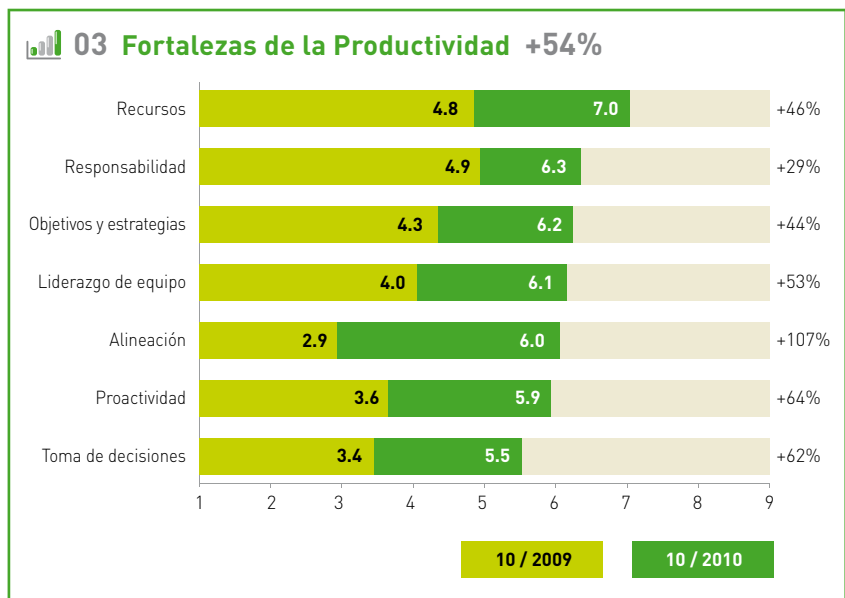
Junto a la Herramienta de Diagnóstico se empleó un **Indicador del Tipo Psicológico** para integrar la diversidad de perfiles individuales. Esta herramienta permitió crear un lenguaje común, libre de juicios críticos, desde el cual poder entender, apreciar y aprovechar la diversidad de perfiles.

El fin de esta fase, culminó con la definición de una operativa y plan de acción grupal que englobara los compromisos grupales/individuales que se habían adquirido.

- Fase 4ª: Acompañamiento del Equipo durante las Reuniones.** A lo largo de 5 meses se acompañó al Comité en el contexto de sus reuniones. Es importante en esta fase la mirada sistémica del Coach sobre el equipo, aportándole una visión externa que permita poner de relieve la "identidad" y procesos del equipo considerado como un "todo". El Coach intervino desde la pregunta, el feedback y el feedforward, abriendo espacios conversacionales que generaron nuevas posibilidades de reflexión, elección y acción. Estas sesiones sirvieron para dar seguimiento a los compromisos grupales y planes de acción acordados en la fase anterior, al tiempo que permitió al equipo un mayor nivel de consciencia, autonomía y autogestión sobre su funcionamiento.

Resultados del Proceso

Al finalizar la fase de acompañamiento, se volvió a pasar la **Herramienta de Diagnóstico de Equipos** para medir el incremento experimentado en las diferentes áreas de trabajo. En relación a los factores claves de Productividad, el equipo creció en un 54 % con respecto al diagnóstico inicial. La gestión eficaz de recursos, la definición de procesos estructura-



dos de toma de decisiones, así como el sentido de co-responsabilidad de sus miembros, fueron algunos de los aspectos más destacados.

De igual forma se incrementó en un 52% el nivel de Positividad del equipo. Algunas competencias clave como la Confianza, el optimismo de sus miembros o el respeto, aumentó en más de un 80% con respecto al punto de partida.

A nivel organizacional, la existencia de un mayor alineamiento en el equipo derivó en una estructura más cohesionada a nivel interdepartamental, más efectiva y flexible en su respuesta ante las demandas del mercado y más "visionaria", en el sentido de disponer de una dirección y estrategia clara de actuación. Se consiguió integrar la identidad local y global de una for-

ma armoniosa. Actualmente (2 años después de la intervención) el equipo sigue manteniendo y consolidando su nueva "cultura" a pesar de los recientes cambios que ha experimentado a nivel de management.

Desde mi experiencia, el Coaching de equipos es una poderosa herramienta para catalizar cualquier proceso de cambio en el seno de un departamento/organización. No nacemos sabiendo trabajar y vivir de forma efectiva en un equipo, es algo que tenemos que aprender, sin embargo ese "aprender" es intuitivo, inconsciente y poco sistemático. Cualquier sistema (y un equipo es un sistema) puede incrementar su nivel de eficacia como tal si aprende a verse, entenderse y actuar como un todo unido. 🌀

jsalinas@atesora.es

