Coaching de Equipos. Herramientas de diagnóstico

Conclusiones del estudio realizado por la Comisión de Coaching de Equipos de ICF España sobre herramientas de diagnóstico.

Miembros de la Comisión y co-autores de este artículo:
Juan Luis Ayuso, Rosa de la Calzada, Elena Díaz, Julio C. Díaz, Gemma González, Idoia Gorroño, Elisa Riera, Mar de Sierra, Estefania Yome.

Las empresas nacen para producir resultados y los equipos humanos son la base para alcanzarlos. Por tanto sería interesante preguntarse por la "salud" del equipo en su conjunto, más allá del rol de los individuos que lo componen.

La clave del desempeño de los equipos está en la particular dinámica de relaciones entre sus miembros. Este factor no logra ser percibido si observamos cómo cada individuo se comporta aisladamente. El Coaching de Equipos crea una base fundamental de trabajo para el autoconocimiento, muestra direcciones claras hacia el cambio y facilita acuerdos de funcionamiento para el crecimiento y desarrollo de un equipo.

En los últimos años ha crecido el interés por este práctica profesional y cada vez son más las organizaciones y coaches que se acercan a ella con curiosidad. Por este motivo se creó en ICF la Comisión de Coaching de Equipos, con el fin de profundizar y mostrar una forma de trabajo poco conocida hasta el momento.

El grupo de trabajo de la Comisión de Coaching de Equipos de ICF España ha realizado una investigación (cuyas conclusiones se presentan en este artículo) sobre la práctica del coaching de equipos, a través de la interlocución con distintos coach de equipos y un análisis de las modelos de intervención y herramientas de diagnóstico que se aplican más frecuentemente. Cómo resultado de esta investigación se ha identificado que normalmente el proceso de coaching de equipos se estructura en tres etapas: diagnóstico, intervención y evaluación (01).

> El equipo es un sistema dinámico y activo, con su propia personalidad, temperamento, clima y visión

¿Qué diferencia al Coaching de Equipos? La diferencia radica básicamente en que el coaching de Equipos mira a la persona como un miembro inmerso en un sistema, una red vinculada y de mutuo intercambio. Por tanto, trabaja con el equipo como un Sistema, no solo como una colección de individuos, sino como un sistema auto-organizado de relaciones e interactuaciones que influyen en el funcionamiento del equipo. El equipo es un sistema dinámico y activo, con su propia personalidad, temperamento, clima y visión. Una cultura propia con valores y reglas de funcionamiento verbalizadas y no verbalizadas.

El objetivo de la Comisión de Coaching de Equipos para este articulo es profundizar en las herramientas y métodos aplicados en la fase de diagnóstico, ofreciendo un recorrido por aquellos que hemos encontrado disponibles en el mercado y/o accesibles a nuestro conocimiento, sin pretender que este resumen englobe todas las posibilidades existentes.

El Coaching Sistémico de Equipos se ha transformado en una herramienta estratégica que permite producir resultados y optimizar el desempeño en las Organizaciones.

El objetivo del Coaching de Equipos es "revelar el sistema a sí mismo".

Es un proceso que permite al equipo elevar la conciencia de qué es lo que hacen y cómo lo hacen, reforzando las relaciones y la comunicación entre los miembros del equipo, lo que tendrá una influencia directa en la confianza de las personas entre sí y como equipo, así como en el desarrollo de su autoestima para poder afrontar y superar cualquier tipo de circunstancias y despertar una actitud de implicación y compromiso con el logro de objetivos y la consecución de resultados.

¿Qué es lo que se observa en una intervención de Coaching de Equipos?

Desde un enfoque sistémico, se analizan y observan diferentes aspectos, como son:

- Los procesos que impiden o dificultan la consecución de los objetivos y resultados de alto rendimiento.
- Profundizar en aquellos factores relativos a la productividad o positividad, que descubran las fortalezas y áreas de mejora del equipo.
- Cómo conversa ese equipo o sistema: cuál es el equilibrio entre proponer e indagar, conversaciones ocultas o pendientes, cómo se escuchan, cómo resuelven los conflictos, creencias limitantes o facilitadoras, cómo se dan feedback, etc.
- Cómo siente ese sistema, qué ambiente se respira, cómo expresan las emociones y en qué estado de ánimo se encuentran.
- Las relaciones e interacciones dinámicas que hay entre sus miembros, observando cómo circula la energía, posibles catalizadores o polarizaciones. Y las relaciones con el líder.
- Qué comportamientos se toleran, qué conductas se refuerzan, y si éstas ayudan o frenan la consecución de los objetivos.

Estas dimensiones serán observadas por el coach de equipos tanto en sus reuniones naturales, en las cuales tiene un rol de observador y "espejo", como en jornadas específicamente diseñadas para trabajar directamente con los miembros de un equipo en sus áreas de mejora.

01 Etapas de un proceso de coaching de equipos

DIAGNÓSTICO	INTERVENCIÓN	EVALUACIÓN
Objetivo: el equipo identifica dónde está, marca sus objetivos, diseña hacia donde quiere ir y elabora un plan de acción. **Herramientas posibles:** • Entrevistas Individuales. • Jornadas específicas de diagnóstico con el equipo. • Cuestionarios, indicadores, o tests aplicados al equipo. • Dinámicas de simulación.	**Objetivo:** desarrollo del plan de acción. **Herramientas posibles:** • Jornadas específicas de intervención mediante dinámicas de enfoque sistémico. • Observación, feedback y seguimiento en reuniones reales del equipo. • Sesiones de Formación intercaladas. • Coaching Individual a los miembros del equipo.	**Objetivo:** valoración del desarrollo y la consecución de los objetivos marcados por el equipo. **Herramientas posibles:** • Jornadas/entrevistas específicas de evaluación. • Aplicación posterior al proceso de los cuestionarios, indicadores o test aplicados al principio para medir el progreso.

¿Qué aporta el diagnóstico?

El diagnóstico ofrece al equipo la oportunidad de "sacarse la foto" de dónde están a día de hoy, tomar conciencia de sus fortalezas y áreas de mejora, para desde este punto iniciar el PROCESO de Coaching de Equipos.

La clasificación de las distintas herramientas se ha realizado basándose en los siguientes aspectos:

- Métodos de diagnóstico: cuestionarios, entrevistas, simulación (dinámicas).
- Nombre de la herramienta.
- Foco de observación/ evaluación.
- Requisitos para su aplicación.

Todo esto teniendo en cuenta que la aproximación al diagnostico del equi-

po se puede hacer desde dos enfoques distintos:

a) El equipo como unidad de trabajo (sistema): el resultado que se ofrece es la foto del equipo como una entidad propia (Ej. : TDA, VEA, Configuraciones, Las 5 disfunciones del equipo, Cuestionario Tuckman etc.).

b) El equipo a partir del individuo y desde cada individuo se construye "la foto del equipo" (Ej.: MBTI, Belbin, entrevistas individuales).

El 02 sintetiza la información de las herramientas diagnósticas analizadas hasta el momento:

Conclusiones

Todo proceso de Coaching de Equipos empieza con un análisis de la situación actual del equipo. Las herramientas de diagnóstico nos ofrecen una información muy válida sobre características del equipo, identidad, fortalezas, roles de sus integrantes, estilos de liderazgo, de comunicación... Constituyen un punto de partida para la reflexión dentro del equipo, y para la definición de un plan de acción en función de los objetivos que se quieran conseguir. Cada una de las que se citan pone foco en diferentes aspectos a tener en cuenta al analizar el "estado" del equipo.

El Coaching de Equipos está orientado a la consecución de objetivos colectivos, generando una cultura grupal que permita el aprendizaje y desarrollo de cada uno de sus miembros. Les apoya en la revisión y mejora de sus relaciones, procesos de trabajo y valores. Genera la energía necesaria para que se afronten los desafíos como oportunidades, así como la evolución hacia una autonomía colectiva, el bien común y la corresponsabilidad. Por esto resulta esencial la realización de un buen diagnóstico, cualquiera que sea el método a utilizar en la etapa inicial del proceso.

02 Métodos, herramientas y foco de observación de la fase de diagnóstico

Método Diagnóstico	Herramientas Diágnostico	Foco de Observación del Diágnostico	Requisitos de Aplicación
CUESTIONARIOS	**MBTI** (Myers Briggs Type Indicator)	Estilos de liderazgo y comunicación, análisis de problemas y gestión de conflictos.	Disponible consultor acreditado.
	VEA (Valoración Estado Anímico. Isavia)	Estados de ánimo y emocionalidad del equipo.	Disponible a través de compañía de consultoría.
	TDA (Team Diagnostic Assesment)	Analiza los factores de Productividad (logro de objetivos) y positividad (relaciones en el equipo) para identificar sus áreas de mejora.	Disponible con consultor acreditado.
	BELBIN (Meredith Belbin)	Roles de los distintos miembros en el equipo.	Disponible con consultor acreditado.
	MPA (Master Person Analysis. Master Management)	Composición del equipo, conflictos potenciales, necesidades de desarrollo del equipo, clima y cultura organizacional.	Disponible a través de empresa de consultoría o acreditación.
	TEST LAS 5 DISFUNCIONES DEL EQUIPO (Patrick Lencioni)	Analiza las cinco disfuncionalidades de un equipo (ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de responsabilidad, falta de atención a resultados).	Disponible con consultor acreditado.
	TEST TUCKMAN (Bruce Tuckman)	Etapas de desarrollo de los equipos (Formación, conflicto, estructuración, desempeño y disolución).	N/D
PREGUNTAS ABIERTAS	**Entrevistas individuales con los miembros del equipo y jornadas de diagnóstico con el equipo** Elaboración del guión de preguntas por el propio coach (Coaches de equipos con enfoque ontológico/ sistémico y brief coaching)	Autovaloración y autodiagnóstico del equipo. Identificación de las "cegueras cognitivas" del equipo y diseñar imágenes de posibles soluciones.	Disponible a través de coaches especializados.
SIMULACIÓN / DINÁMICAS	**Configuraciones Organizacionales**	Relación entre el líder y el equipo. Relaciones internas. Análisis de problemas y solución de conflictos.	Disponible a través de consultores especializados.

Este grupo de trabajo quiere remarcar que manejamos un estudio "vivo", y que cualquier persona interesada está invitada a remitirnos cuanta información estime oportuna, para ampliar o mejorar lo que aquí se recoge. Nuestra dirección de correo electrónico es coachingequipos@icf-es.com.

Queremos agradecer especialmente su colaboración en el desarrollo de esta investigación a Julieta Balart, Luis Carchak, Ángela Gorostizu, Ángel de Lope y Ovidio Peñalver.