

# COACHING DE EQUIPOS

## Aplicación en las Organizaciones

Rosa de la Calzada

11 Enero 2013

# Contenidos

- Introducción al concepto de Equipo**
- ¿Qué es Coaching de Equipo? .**
- Fases del Proceso de Coaching de Equipo**
- Modelo de intervención**
- TDA - Herramienta para diagnóstico coaching de equipos**
- Casos prácticos**

# Diferencias equipo-grupo



# Premisas Enfoque Sistémico

- Un equipo no es simplemente un máquina en la que se pueden reemplazar las piezas. Es un *sistema* dinámico y vivo..Tiene una personalidad , un temperamento ,una visión y una forma de relacionarse únicos. Contiene una cultura propia definida por sus normas y sus valores , tantos los expresados, como los no manifestados.
- El *sistema* en sí mismo tiene una influencia enorme en qué se hace y en cómo se hace . Los miembros de un equipo conocen de manera instintiva cómo “se hacen las cosas aquí”.
- Entendemos que el equipo que nos ocupa necesita un coaching dirigido al *sistema* como entidad con vida propia , independiente de las personalidades individuales y de sus interrelaciones. Con este tipo de intervención sobre el sistema, conseguiremos influir sobre el rendimiento del equipo a corto y largo plazo.

# Fases desarrollo de un equipo

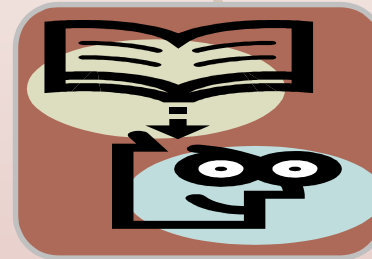
(Tukmann)



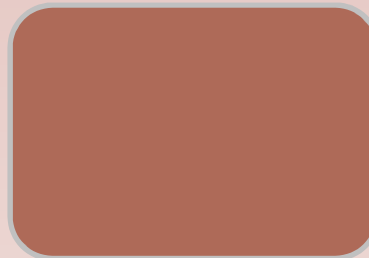
Forming  
(Formación)



Storming  
(Conflicto)



Norming  
(Normativa)



Performing  
(Rendimiento)

# Forming

Los miembros **empiezan a trabajar como grupo.**

- Se comienza a **crear el sentimiento sobre la nueva situación.**
- Se generaliza la **incertidumbre y se desarrollan niveles de ansiedad**
- Foco en lo **individual sobre los posibles impactos** positivos y negativos del grupo
- Cortesía y **bajo nivel de implicación**



# Storming

Aparece el **conflicto** y se forman subgrupos.

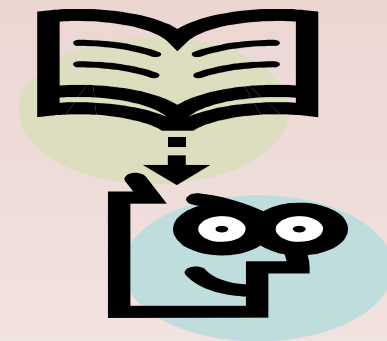
- ❑ Se pone en tela de juicio la autoridad del líder y/o la competencia de otros miembros.
- ❑ El individuo polariza sus opiniones, rechaza nuevas aproximaciones, discute, compite y se coloca a la defensiva.
- ❑ La atmósfera es tensa, los miembros del equipo sienten el dolor del cambio.
- ❑ La influencia del líder como auténtico catalizador de las emociones juega un papel fundamental para mantener la cohesión del equipo



# Norming

**El conflicto es superado, y los miembros confían en el nuevo método.**

- **Los individuos se aceptan y reconocen el valor añadido de las aportaciones individuales.**
- **Se desarrollan normas y patrones de conducta internos.**
- **Son patentes el desarrollo de un espíritu común y las metas compartidas.**

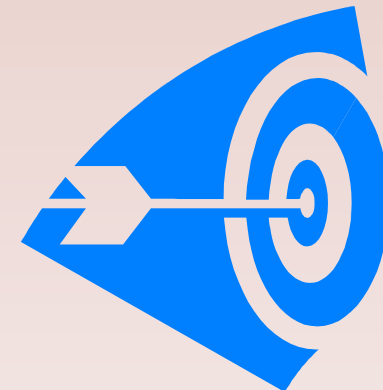




# Performing

**El grupo logra trabajar como un "equipo".**

- Es flexible y reorganiza su estructura en función de tareas y problemas.**
- La cohesión alcanza su punto más alto y el compromiso con los objetivos es compartido**
- Hay deseo de pertenencia al grupo**
- Los éxitos se celebran**



# Para qué coaching de equipos?

**El Coaching de Equipo es un proceso de desarrollo por el cual un equipo directivo analiza los elementos que lo constituyen como equipo, para terminar estableciendo unas reglas de compromiso y unos planes de acción que les permita funcionar como un **Equipo de Alto Rendimiento****

# Qué es, qué no es coaching equipos?

## Team building

- Son eventos que se hacen con los miembros de un equipo.
- Están centrados en formar y cohesionar un equipo.
- No existe plan de acción de mejora del equipo.

## Outdoor training

- Basado en actividades físicas que hay que ejecutaren equipo en un entorno natural.
- Los participantes llegan a conclusiones aplicables al equipo sobre aspectos generales para el mismo.
- Se centra en estimular el espíritu de equipo.
- No existe plan de acción de mejora

## Coaching equipos

- Es un proceso de desarrollo del equipo.
- Proceso de reflexión de los miembros de un equipo sobre su propia realidad.
- Centrado en la definición de unas reglas de compromiso y unos planes de acción tanto del equipo como individuales.

# Objetivos básicos c. equipos

- Estimular mayor autoconocimiento y convivencia
- Analizar punto de partida
- Compartir las claves del liderazgo
- Desarrollar relaciones positivas que influyan en los resultados
- Desarrollar competencias de productividad o eficacia
- Priorizar acciones
- Elaborar Plan de acción
- Conseguir un alto rendimiento sostenido

# Proceso Coaching de Equipos



# Cronograma

## Proceso coaching del equipo

Fases – 6 -12 meses

0

**Alianza**

1

**Diagnóstico  
Situación  
Lanzamiento**

2

**Propuesta**

3

**Sesión  
Devolución  
Plan Acción**

4

**Sesiones  
Coaching**

5

**Evaluación  
Progreso**

*Entendimiento  
Demanda*

*TDA  
Entrevistas  
Cuestionarios*

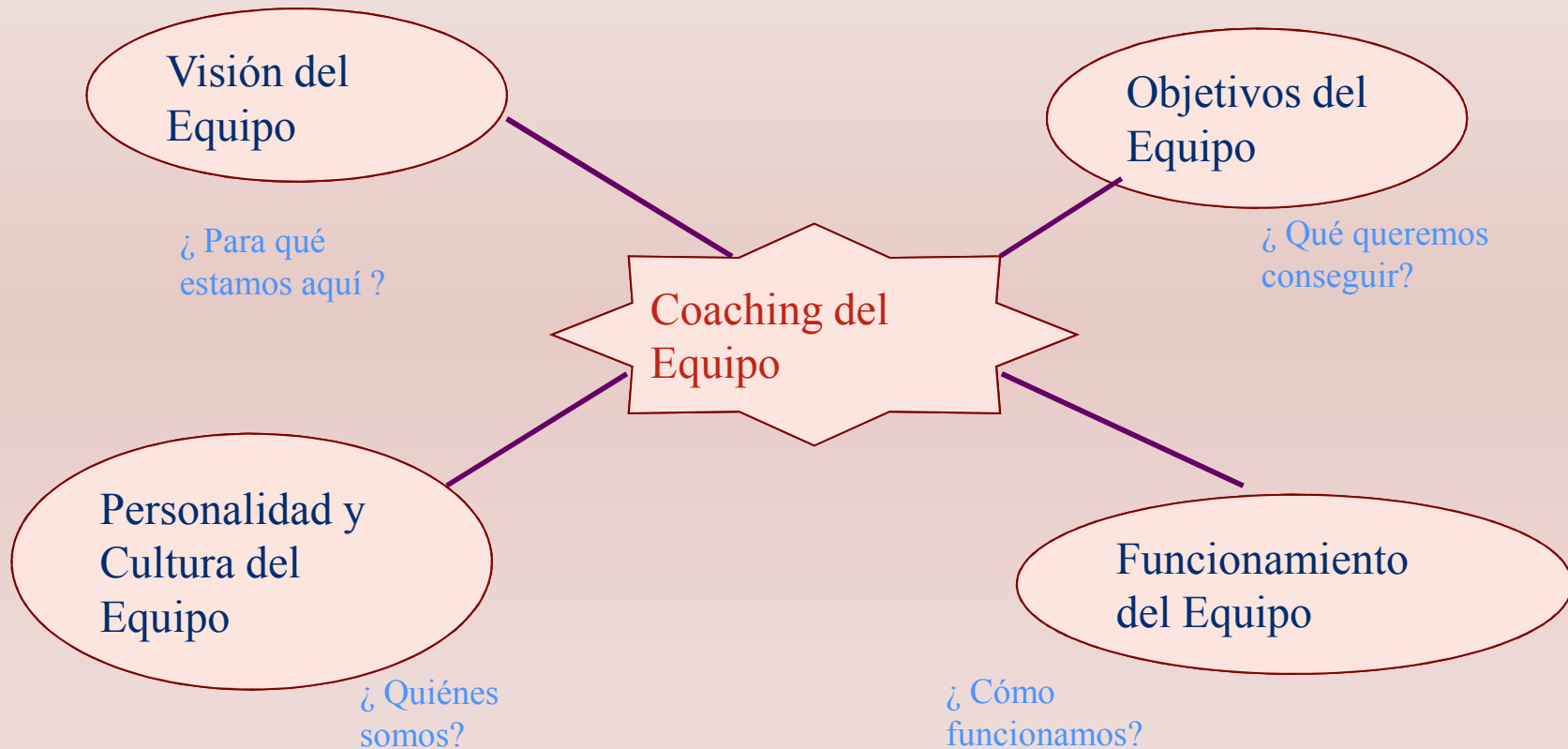
*Workshop  
1-2 días*

*Sesiones ½ día  
1 vez al mes  
- Ad hoc  
- Observación sesiones reales*

*TDA- post evaluación*

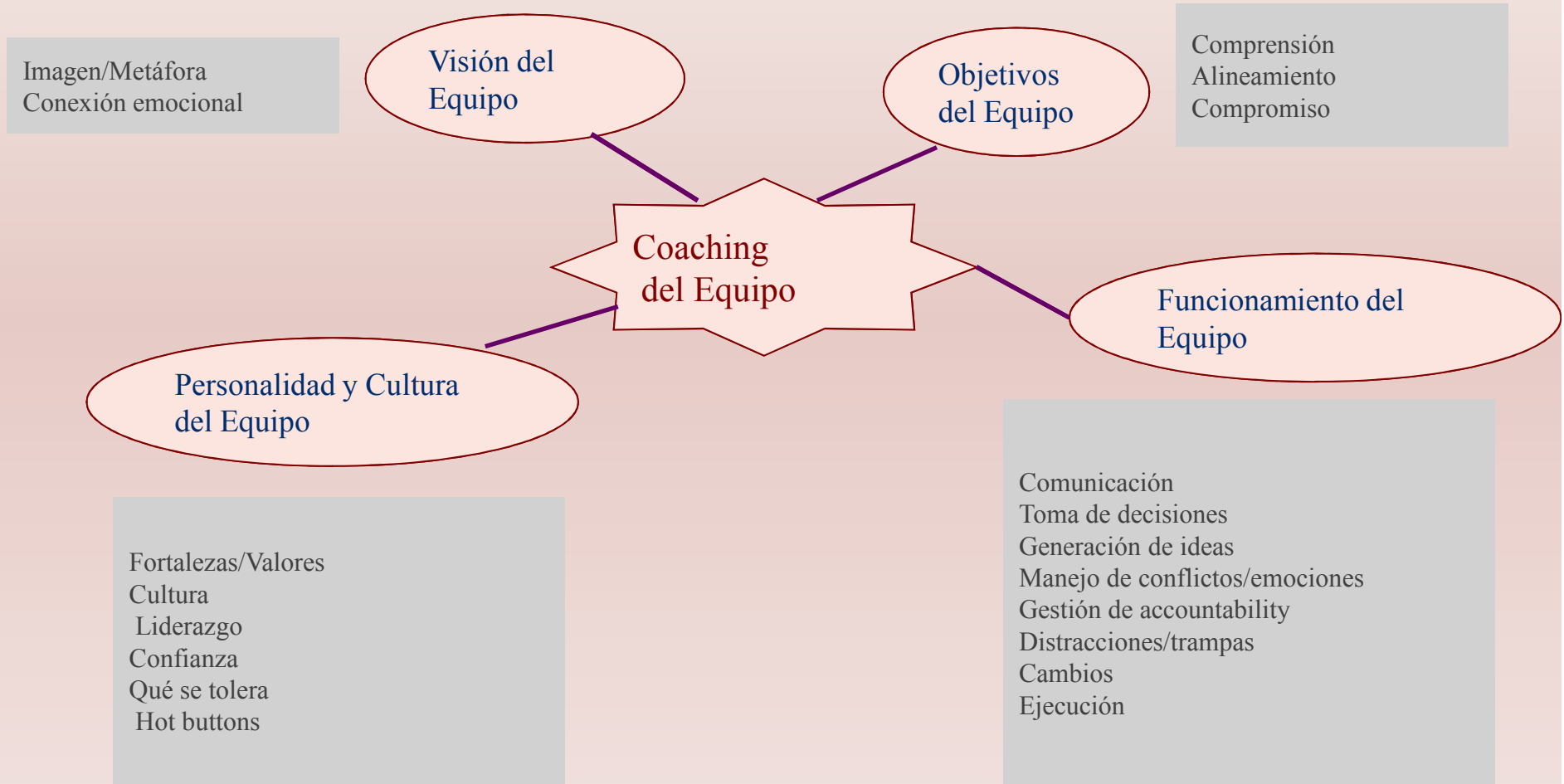
# Modelo de intervención

## ■ Áreas de Intervención en sesiones de coaching



# Modelo de intervención

## ■ Aspectos concretos de la Intervención





# Herramientas /métodos diagnóstico



Cuestionarios  
Entrevistas



Observación directa

---

Herramienta :  
Team Diagnostic Assessment

**TDA**

# La propuesta

1. Facilitar la **generación de conciencia** común acerca de las fortalezas y áreas de desarrollo del equipo ,utilizando una herramienta de diagnóstico contrastada (TDA u otro)
  2. **Movilizar a la acción** a través de la elaboración de un plan de acción
  3. **Generar el compromiso** necesario para afrontar el cambio
  4. **Apoyar la implantación** de los cambios que el equipo deba realizar
  5. **Proporcionar feedback** al equipo
  6. **Entrenar en nuevas habilidades** o comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos
  7. **Medir y reconocer el progreso**
-

# Qué es diferente

El cuestionario Team Diagnostic™ proporciona una radiografía sin sesgos del equipo en dos dimensiones: Positividad y Productividad.

# Modelo



# El modelo: Productividad

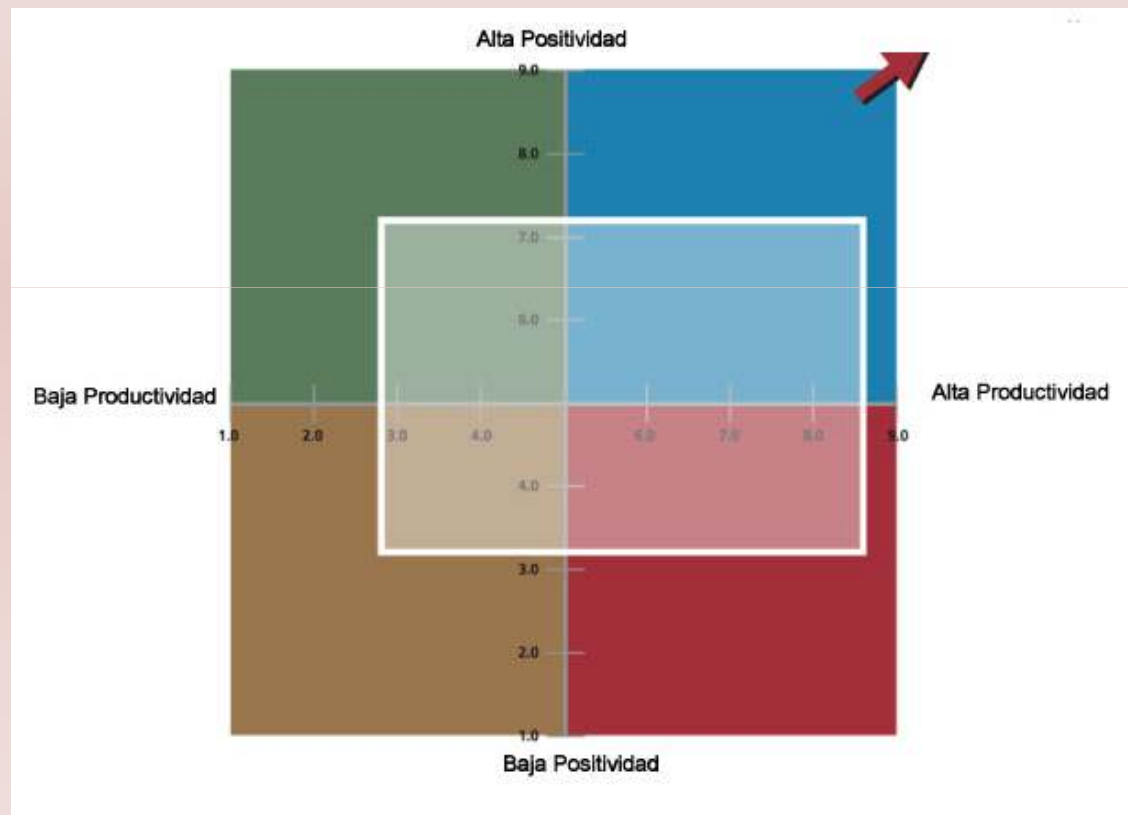


# El modelo: Positividad



# Matriz de posicionamiento del grupo ( footprint)

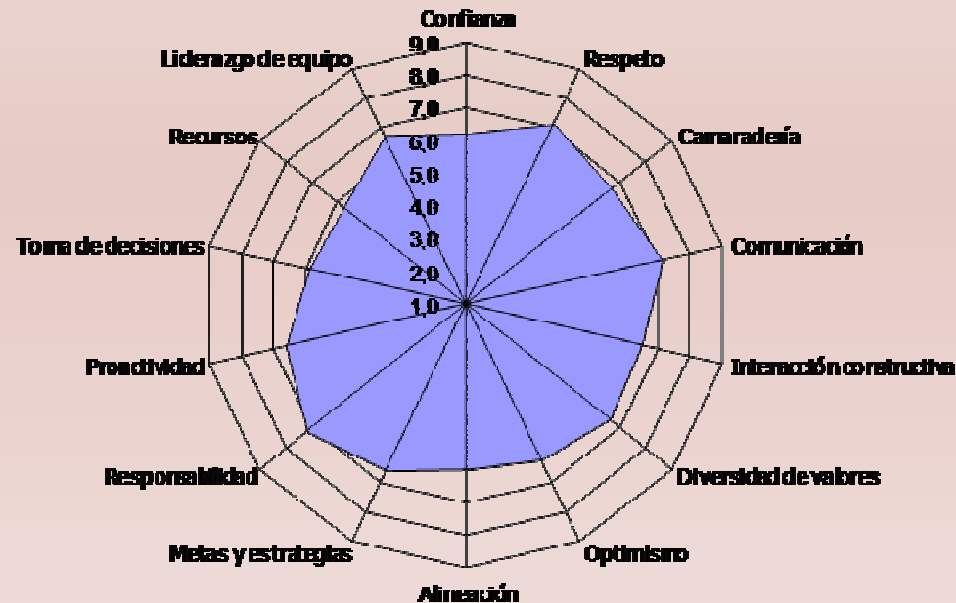
- Muestra el rango de las puntuaciones más altas y más bajas en las preguntas del cuestionario: la productividad en un eje y la positividad en el otro. La caja creada a partir de esta selección muestra la orientación del equipo en esta matriz.





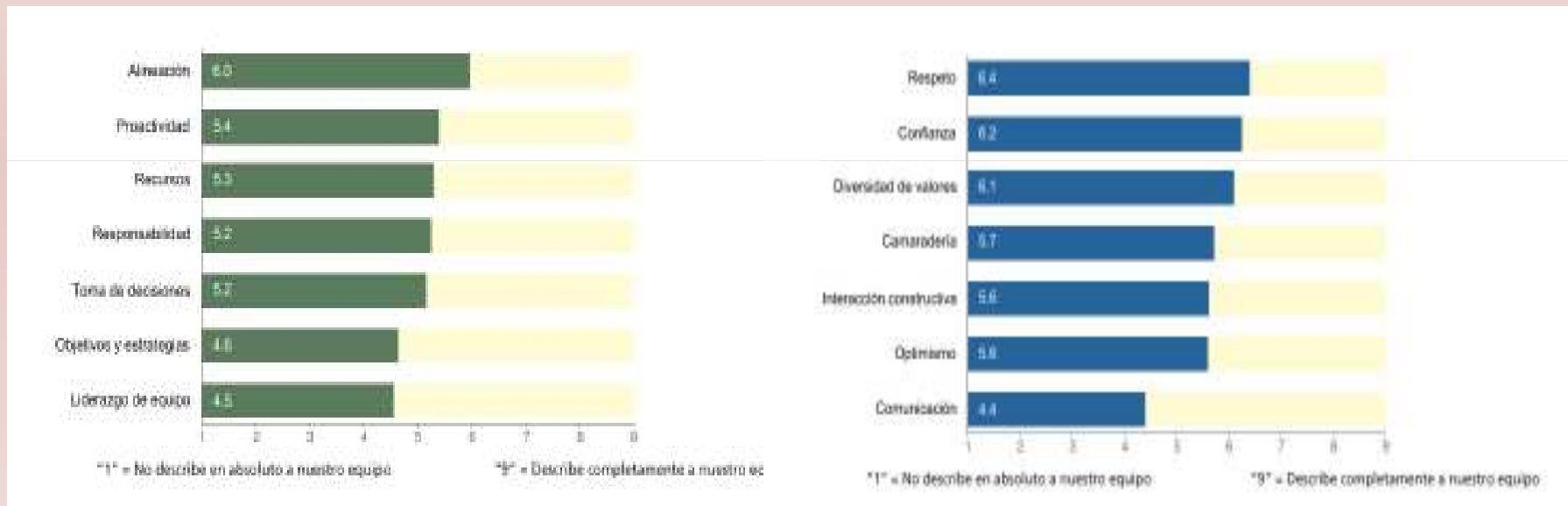
# Diagrama Polar o Radar

- El Diagrama Polar provee la primera vista compuesta del equipo utilizando las puntuaciones de las siete fortalezas de productividad y las siete fortalezas de positividad. En esta imagen los miembros del equipo pueden fácilmente ver sus áreas más fuertes y más débiles y el potencial para la mejora



# Diagramas de barras

- Los diagramas de barras descomponen las siete fortalezas de Productividad y las siete fortalezas de Positividad y las colocan en un orden jerárquico de la más alta hasta la más baja en puntuación. Los diagramas de barras son también una referencia visual rápida de “la brecha”.



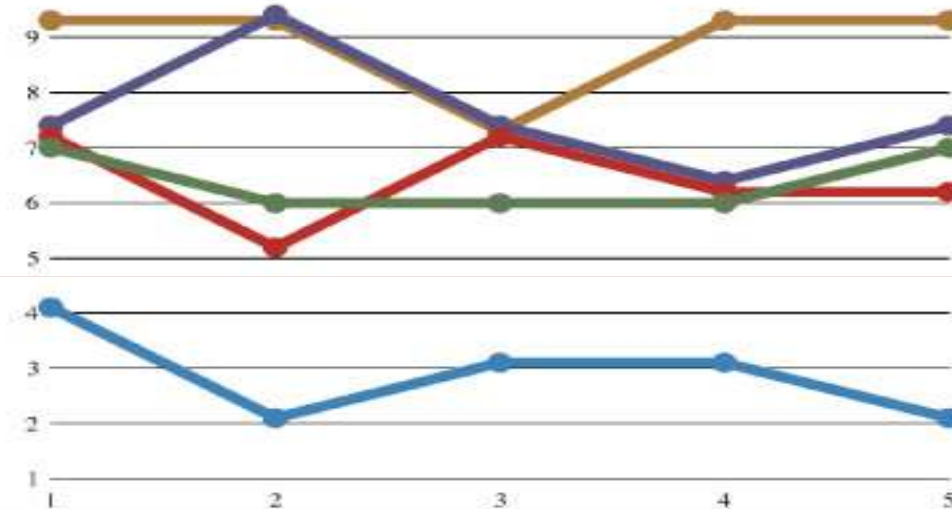
# Las 5 puntuaciones más altas y las 5 más bajas

- La evaluación muestra las cinco preguntas que obtuvieron las puntuaciones más altas y las cinco que puntuaron más bajo, tanto en la categoría de productividad como de positivismo. En el lado de “más alto” encontrará los sueños del equipo y la inspiración que los mantiene juntos. El lado “más bajo” revela consistentemente áreas primarias para el desarrollo del equipo.

Calificación MÁS ALTA	Calificación MÁS BAJA	Calificación MÁS ALTA	Calificación MÁS BAJA
<p>Como muy diferentes en nuestras habilidades personales y estilos de trabajo. 8.8</p>	<p>Como equipo tenemos desarrollado estrategias sólidas para lograr nuestras metas. 3.8</p>	<p>Tratamos los conflictos directamente y con respeto. 7.2</p>	<p>No hay un sentimiento subyacente de indefensión y desesperanza en nuestro equipo. 4.4</p>
<p>Revisamos las malas decisiones para explorar alternativas. 7.2</p>	<p>No nos resistimos al cambio ni preferimos mantener el statu quo. 3.8</p>	<p>Hay un fuerte sentido de camaradería y pertenencia en nuestro equipo. 7.0</p>	<p>No compartimos de nuestras competencias. 4.2</p>
<p>Nuestro equipo es hábil y flexible para responder a los problemas según surgen. 7.0</p>	<p>Nuestro equipo mantiene un equilibrio apropiado entre la consecución de resultados y el mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros. 3.6</p>	<p>No damos feedback –opinión– constructiva unos a otros regularmente. 7.0</p>	<p>Los miembros del equipo no dejan de comunicarse ni responder con fuertes emociones cuando surgen problemas. 4.0</p>
<p>En nuestro equipo los resultados pertenecen a todos. 6.4</p>	<p>Tenemos un proceso de toma de decisiones eficiente. 3.8</p>	<p>No tenemos miedo a correr riesgos unos con otros. 7.0</p>	<p>En nuestro equipo la gente no se pone a la defensiva cuando se señalan los errores. 3.8</p>
<p>En nuestro equipo la gente no tiene a decir “no es asunto mío” cuando surgen problemas. 6.2</p>	<p>Nuestras metas son claras. 2.8</p>	<p>Tenemos un buen concepto unos de otros. 7.0</p>	<p>No comunicamos con claridad y eficiencia. 3.2</p>

# Puntos de mayor acuerdo

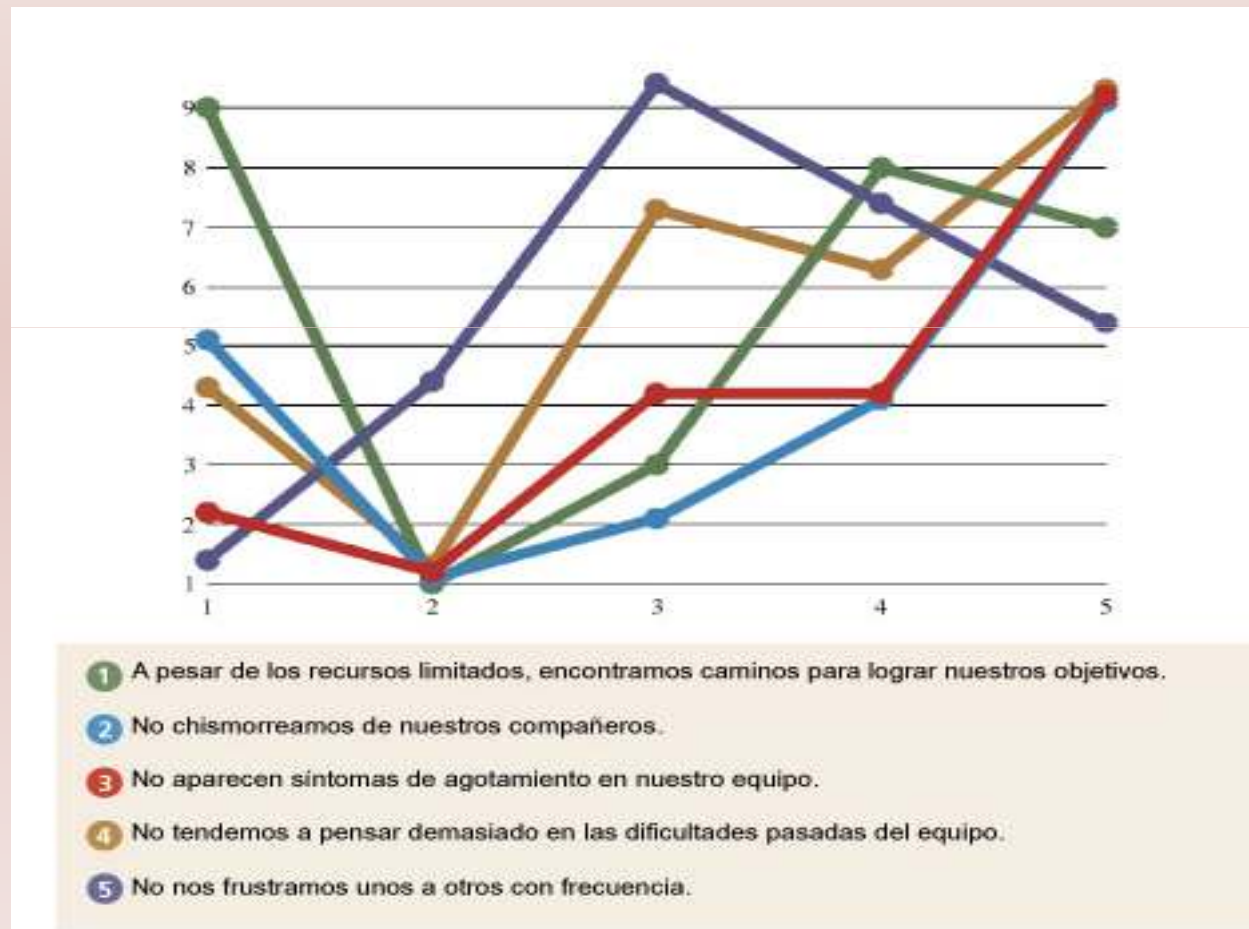
## ■ Puntos de mayor acuerdo



- 1 En nuestro equipo los resultados pertenecen a todos.
- 2 Nuestras metas son claras.
- 3 La creatividad es una de nuestras fortalezas como equipo.
- 4 Somos muy diferentes en nuestras habilidades personales y estilos de trabajo
- 5 Revisamos las malas decisiones para explorar alternativas.

# Puntos de menor acuerdo

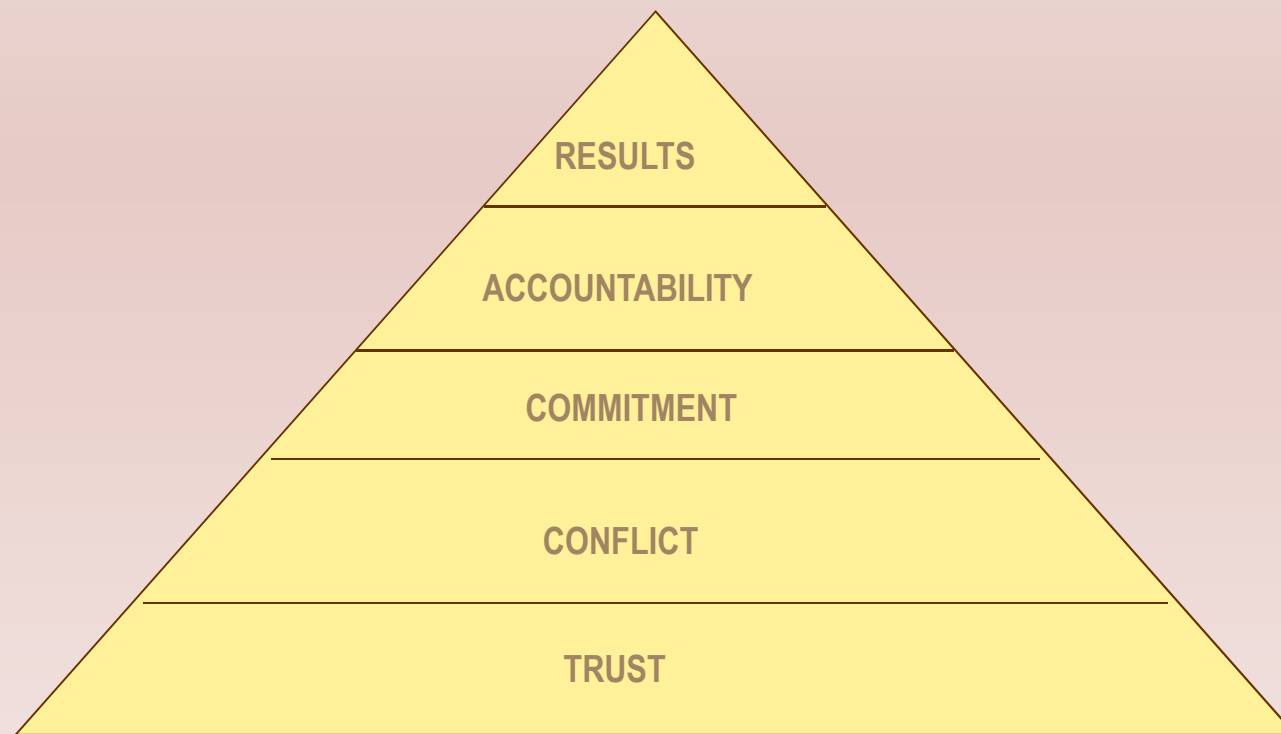
## ■ Puntos de menor acuerdo



# Preguntas de respuesta abierta

- 
- Para que este equipo alcance su máximo rendimiento:
  - ¿Qué necesitamos mantener?
  - ¿Qué necesitamos dejar de hacer?
  - ¿Cómo mediremos el éxito como equipo?
  - ¿Qué puede sabotear nuestro éxito?
  - ¿cómo vamos a celebrar nuestro éxito?

*5 Dysfunctions of a Team – Patrick  
Lencioni*



Rosa de la Calzada

Executive & Team Coach

[Rosa.delacalzada@gmail.com](mailto:Rosa.delacalzada@gmail.com)