



TIPS PARA DISEÑAR UN BUEN PROCESO DE TEAM COACHING

El **Team Coaching** se define como un proceso de acompañamiento a un equipo para que aprenda a ser mejor equipo y en paralelo mejore sus resultados y alcance sus objetivos.

El **Team Coach** es un observador activo que ayuda al equipo a generar conversaciones diferentes que generen una mirada diferente y por consecuencia produzcan resultados diferentes y mejores.

Un buen proceso de **Team Coaching** ayuda al equipo a:

- Madurar como equipo
- Aprender de sus propias experiencias
- Ser más creativo frente a sus retos
- Aprovechar la diversidad de sus integrantes
- Ser más asertivo y constructivo en su retroalimentación interna
- Manejar de manera más efectiva sus conflictos

La experiencia nos ha demostrado que un buen proceso de **Team Coach** se basa principalmente en un muy buen diagnóstico previo, mucha flexibilidad para adaptarse a las diversas situaciones que van surgiendo y una excelente comunicación con el equipo de codiseño, compuesto por personas claves para el proceso (normalmente el líder del equipo y alguien de Gestión Humana con buen conocimiento del equipo) que servirán de retroalimentadores informales del proceso.

ACTIVIDADES CLAVE ANTES DE INICIAR EL PROCESO DE TEAM COACHING

1. Conocer claramente cada una de las expectativas de los diversos implicados:

Las necesidades del equipo cliente se entenderán mejor teniendo entrevistas previas con los actores clave para tener diversas miradas que enriquezcan la perspectiva inicial y permitan tener en cuenta diversos factores que pueden ser relevantes. Se recomienda tener entrevistas personales con:

- Una persona del área de recursos Humanos que conozca de cerca al equipo
- El líder del equipo
- El jefe del líder
- Algunos o todos los miembros del equipo (puede ser por medio de un cuestionario escrito)
- Clientes internos del equipo si el reto del equipo tiene que ver con servicio interno

Estas entrevistas previas pueden ser de manera presencial o mediante cuestionarios prediseñados aplicados de manera virtual. Cuando las entrevistas son presenciales generan un vínculo que puede ser importante en otros momentos del proceso.

2. Clarificar que es y que no es un Team Coaching:

Es muy importante que el cliente entienda el rol del Team Coach para que sepa qué esperar y que no esperar de la intervención. El que el equipo tenga un problema no quiere decir que necesita Team Coaching. Muchos problemas del equipo implican la necesidad de contratar expertos que le enseñen o los asesoren sobre aspectos específicos. A su vez hemos visto que muchos clientes hablan de Team Coaching pero no necesariamente entienden de qué se trata o, lo que es peor, entienden otra cosa diferente y parten de esa expectativa.

3. Tener un equipo de codiseño:

Como comentamos anteriormente, es muy riesgoso que el proceso sea diseñado solo por el Team coach externo desde su propia perspectiva. Es muy importante conformar un pequeño grupo de personas clave con quienes comentar avances, retroalimentar el proceso y definir los pasos siguientes. Este enfoque tiene una ventaja complementaria, involucrar al cliente de manera activa en el proceso para evitar que toda la responsabilidad recaiga en el Coach. Un buen equipo de codiseño debería estar compuesto por el Team Coach externo, una persona del área de recursos humanos y el líder del equipo o un miembro del equipo designado por el líder

4. Definir límites de las reuniones de seguimiento y evaluación:

Como en todo proceso es muy importante clarificar como se va a cobrar y que actividades tienen un costo extra. Durante el proceso puede surgir la necesidad de reuniones no contempladas. Los equipos siempre van a querer involucrar cada vez más al Team coach en sus necesidades entre sesión y sesión. Clarificar límites de comunicación con el equipo es prioritario, no solo en términos de tiempo, de tal manera que no se genere una codependencia no conveniente para el proceso o, peor, un conflicto con el mismo líder del equipo. En realidad el Team Coach no debería tener contacto con el equipo entre sesión y sesión salvo las reuniones programadas con el equipo de codiseño.

5. Clarificar las actividades clave:

Las herramientas de Team Coaching implican un abordaje diferente al que el equipo está acostumbrado. En ciertos casos es muy importante explicar previamente esas actividades para que el equipo de codiseño pueda opinar sobre el impacto que puede tener hacer las cosas de una manera o de otra. Es cierto que el Team Coach es el experto en sus propias herramientas y si genera suficiente confianza el equipo se dejará llevar pero esto no asegura el éxito. Muchas herramientas fallan porque son aplicadas en el momento que no era adecuado y generan una resistencia innecesaria, especialmente aquellas donde el líder se siente expuesto frente a su propio equipo.

6. Hacer un contrato previo con el líder del equipo

Este factor es clave. El Team Coach se va después de cada sesión pero el líder se queda. El líder siempre predominará el resultado sobre el aprendizaje. Una buena alianza previa, donde el líder entienda que el Team Coach está para ayudarlo a que su equipo logre mejores resultados, evitará que en ciertos momentos del proceso el equipo perciba una rivalidad generada por enfoques y objetivos diferentes. A su vez es importante aclarar que alianza no significa complicidad. El líder debe tener claro que el Team Coach no trabaja para él y para sus intereses particulares sino para el equipo "incluyendo al líder" y, principalmente, para la organización que en últimas es quien le paga al líder, al equipo y al mismo Team Coach.

7. Definir cómo se va a evaluar el proceso en su diversos niveles:

El Team Coach es un acompañante al proceso y sus objetivos son ayudarle al equipo a darse cuenta qué tiene que cambiar y qué tiene que mejorar pero no es el responsable de que esos resultados se den. Ya hemos hablado anteriormente de los problemas que genera evaluar al Coach o al proceso con los indicadores con los cuales se evalúa al equipo en su acontecer diario. El Team Coach y el líder del equipo trabajan en conjunto para desarrollar competencias de equipo de alto desempeño. El equipo es el beneficiado o el perjudicado de alcanzar sus objetivos duros.

Remitimos a los lectores al modelo de Donald Kirkpatrick que muestra de manera clara hasta donde llega la responsabilidad de la intervención y donde empieza la responsabilidad del equipo cliente.

En el contexto de Team Coaching aprender es “darse cuenta” y desde esa nueva mirada generar nuevos comportamientos que acerquen al equipo a un resultado deseado. El impacto de esos comportamientos y las consecuencias frente al resultado deseado, sea premio o castigo, son para el equipo, no para quien generó el aprendizaje que generó esos nuevos comportamientos. Es tal la importancia de este tema que si no se clarifica genera conflictos innecesarios y expectativas falsas sobre el proceso a la par que desempodera al equipo, y a su propio líder, trasladando toda la responsabilidad al externo que, por sus características, es solo un apoyo situacional al crecimiento del equipo y de su líder que, por definición, no puede depender de ese mismo externo.



Ricardo Escobar

Director general de SG Talent Consulting.

Socio fundador y certificador de HCN World.

Co-autor de “Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño”.

Desde hace 15 años se dedica a formar líderes y ayudar a los equipos a desarrollar su potencial en diversos países de Latinoamérica.

Correspondencia con el autor:

rescobar@sgtalentconsulting.com