



COACHING PARA CREAR EQUIPOS

Alvaro Merino Jiménez
Director Académico Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid





¿Por qué es tan importante trabajar en equipo?

“Es curioso, cuanto más entrenamos más suerte tenemos” *Larry Bird*

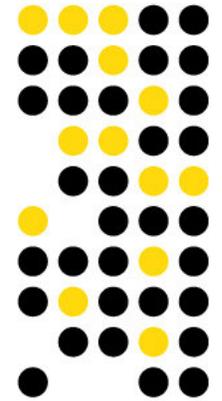


"He fallado más de 9000 tiros en mi carrera. He perdido casi 300 partidos. 26 veces han confiado en mi para lanzar el tiro que ganaba el partido y lo he fallado. He fallado una y otra y otra vez en mi vida. Y es por eso que he tenido éxito"

Michael Jordan

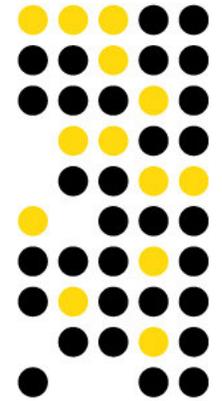


El 70% del clima laboral es generado por el líder.

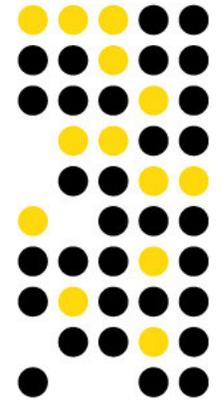


¿NECESITAS REALMENTE UN EQUIPO?

Los equipos son innecesarios cuando las tareas son simples y rutinarias y no necesitan de una gran variedad de experiencias y habilidades.



¿NECESITAS REALMENTE UN EQUIPO?



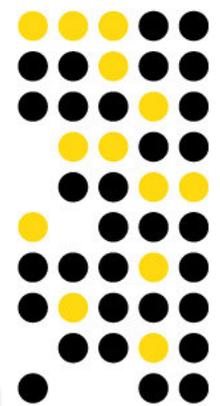
Los equipos son la mejor opción cuando:

- Ningún individuo posee la combinación adecuada de **CONOCIMIENTO + EXPERIENCIA + PERSPECTIVA** para hacer el trabajo.

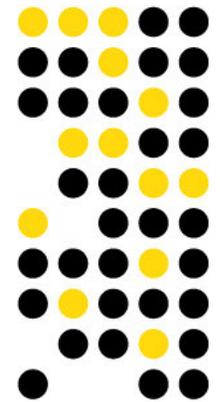
- Los individuos tienen que trabajar en grupo con un alto nivel de **INTERDEPENDENCIA**.

- El objetivo se presenta como un **DESAFÍO ÚNICO**.





CUESTION DE LIDERAZGO



POTESTAS

Poder formal

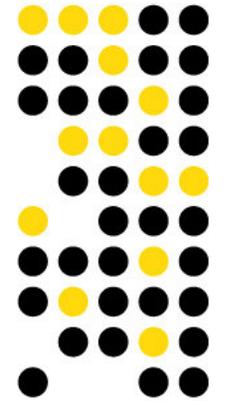


AUCTORITAS

Reconocimiento moral



CUESTIÓN DE LIDERAZGO



No POTESTAS y no AUCTORITAS

CAOS

Si POTESTAS y no AUCTORITAS

DICTADURA

No POTESTAS y si AUCTORITAS

CAMBIO

Si POTESTAS y si AUCTORITAS

TRANSFORMACIÓN





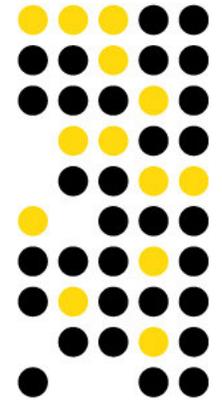
SUPERVIVENCIA

OBJETIVOS

SUTILEZA

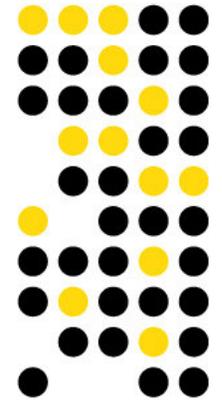
BENEFICIOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

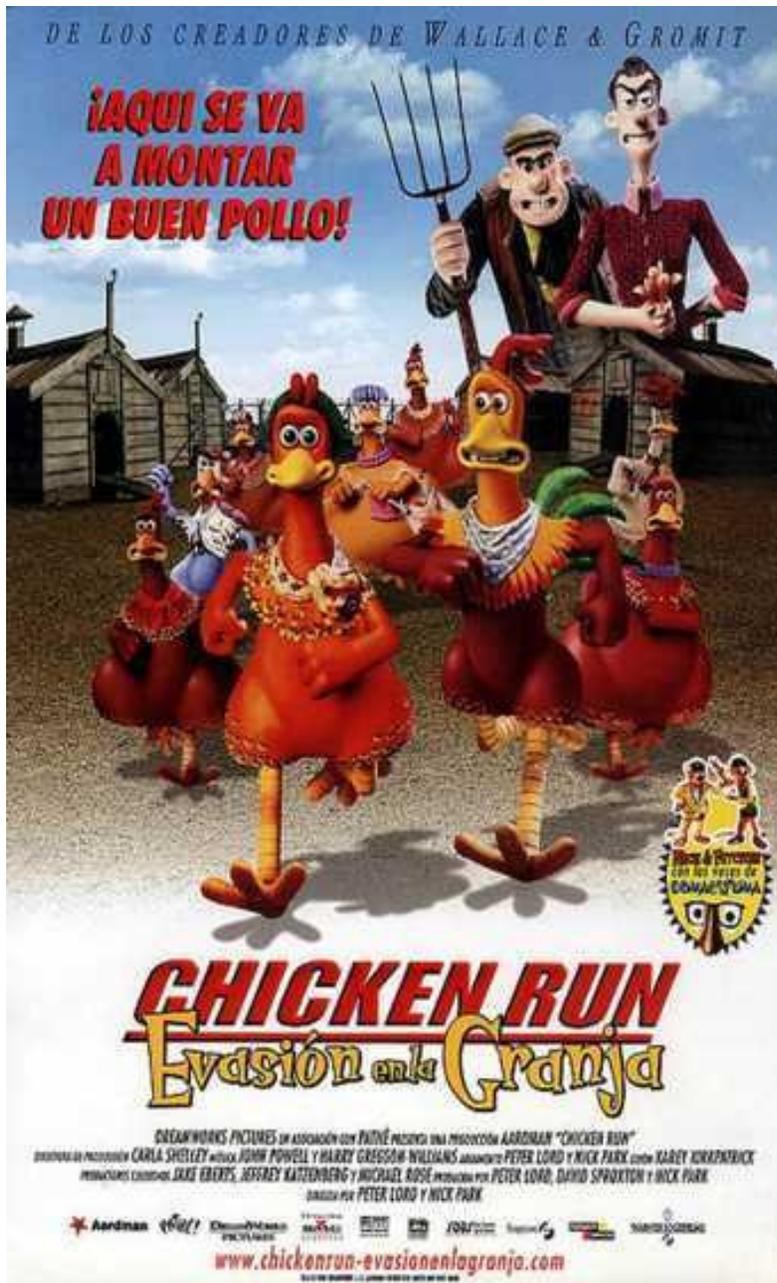
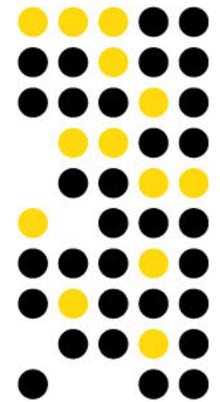
- Pueden aportar SOLUCIONES CREATIVAS.
- Tomar decisiones en grupo supone aceptar a las personas que tienen que IMPLEMENTAR LAS DECISIONES.
- Los equipos agrupan personas con DIFERENTES ROLES para unir sus habilidades separadas y hacer frente a problemas intratables de manera individual.
- Los equipos pueden reunir más INFORMACIÓN y CONOCIMIENTO.
- Mejoran la COMUNICACIÓN y colaboración mucho mejor dentro de la empresa.



COSTES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

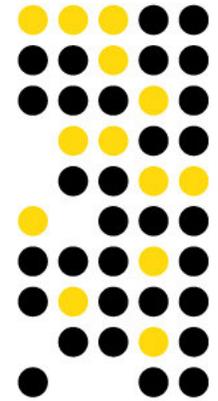
- El trabajo en equipo **CONSUME MÁS TIEMPO**.
- Un individuo o un subgrupo puede **CONTROLAR Y MANIPULAR** al resto de los componentes, desvirtuando los objetivos y confundiendo la distribución de responsabilidades.
- El pensamiento grupal puede llevar a aceptar decisiones evidentemente erróneas por la **CREENCIA DE QUE EL GRUPO SE EQUIVOCA MENOS QUE EL INDIVIDUO**.
- Menor productividad del grupo denominada **“HOLGAZANERÍA SOCIAL”**
- **RECHAZO O MENOSPRECIO** a determinados miembros que el equipo puede considerar “diferentes”.





DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

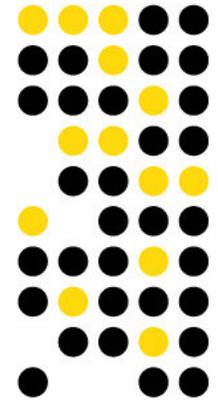
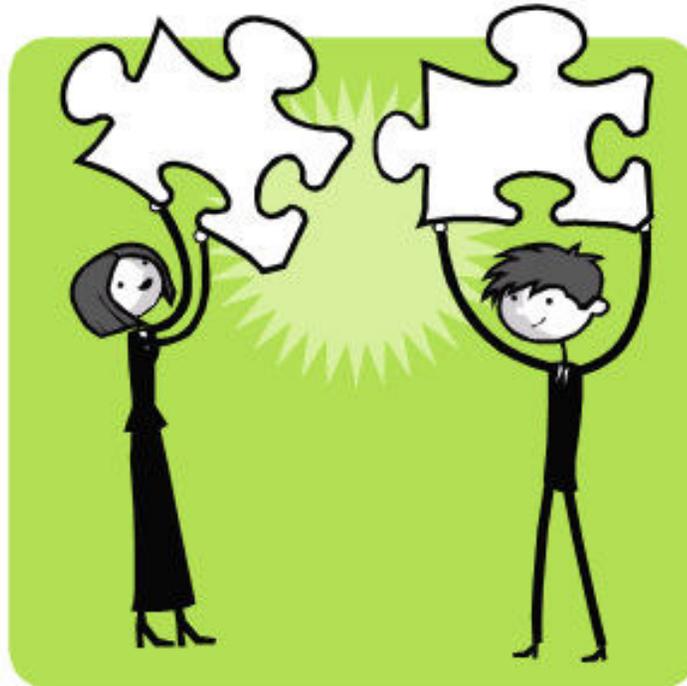




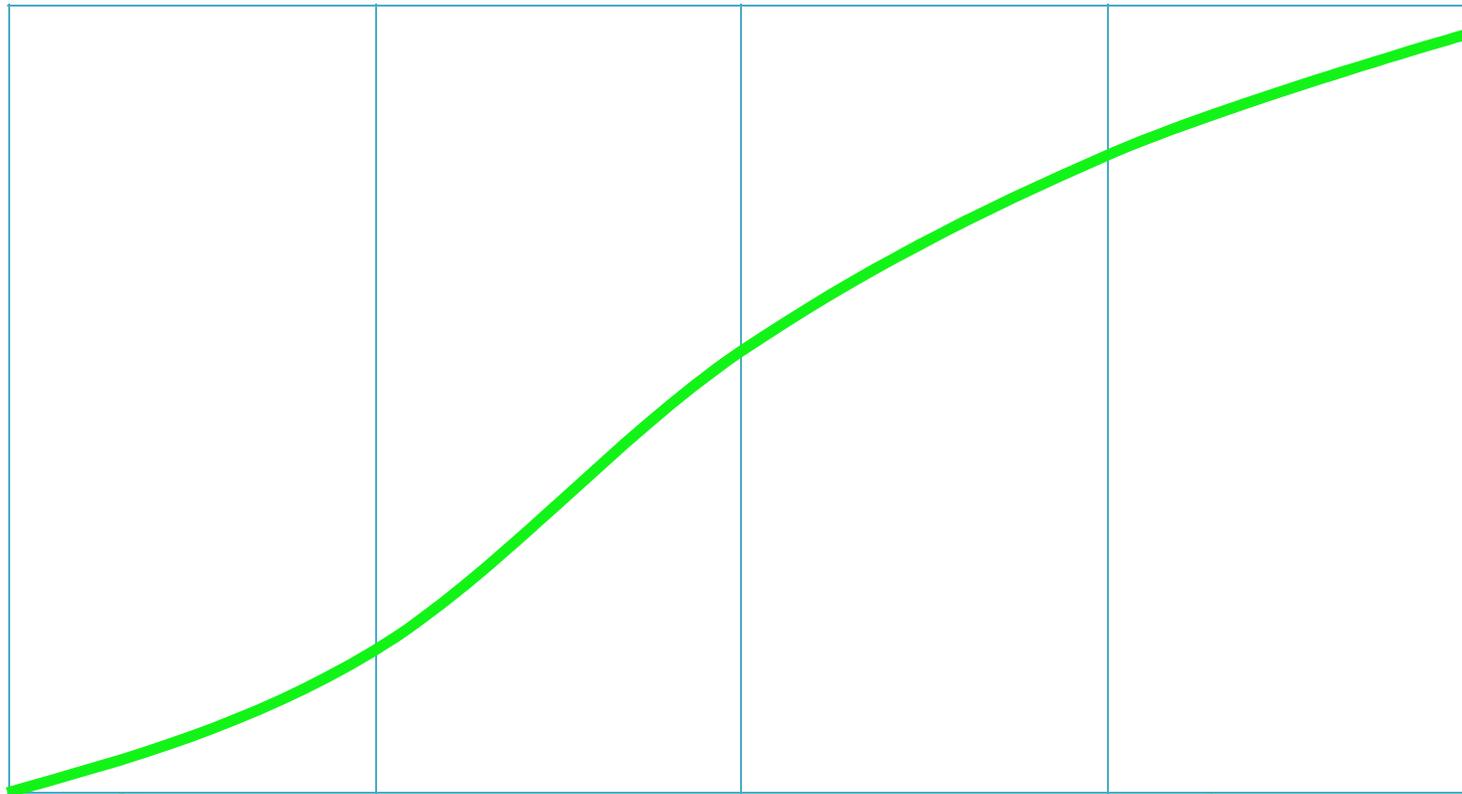
DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

DEFINICION DE EQUIPO DE TRABAJO

Un EQUIPO DE TRABAJO es un grupo que, además de tener un OBJETIVO OPERATIVO, un RECONOCIMIENTO explícito de la PERTENENCIA y una REGULACIÓN FORMAL de la autoridad y las tareas, está orientado hacia la *consecución de objetivos globales más amplios que los específicos que justifican su propia existencia dentro de las organizaciones.*



CICLO DE VIDA DE UN EQUIPO



Fase 1:
Conocimiento

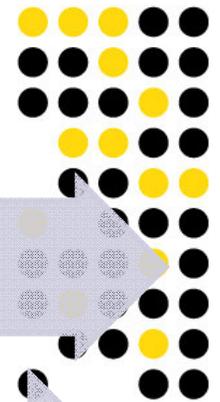
Fase 2:
Discusión

Fase 3:
Colaboración

Fase 4:
Rendimiento



CICLO DE VIDA DE UN EQUIPO



Fase 1: Conocimiento

- Fase de caos
- El líder debe aportar **CLARIDAD CON RESPECTO AL PROPÓSITO**

Fase 2: Discusión

- Fase más crítica
- El líder debe **ORGANIZAR, DEFINIR MÉTODO y ESTABLECER PROCESOS.**
- El líder debe ser **DIRECTIVO**

Fase 3: Colaboración

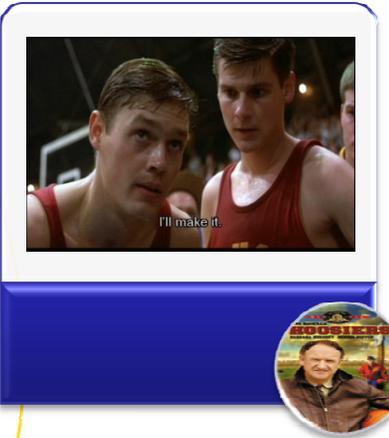
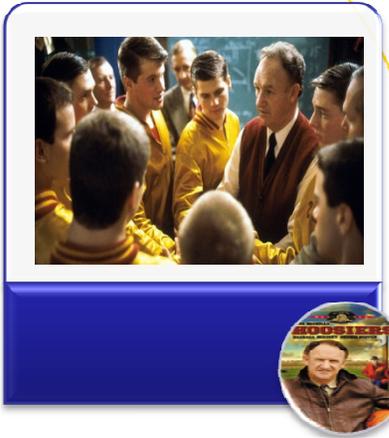
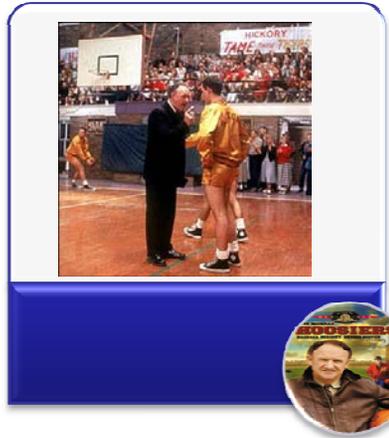
- Existen comportamientos de equipo pero aún no llegan los resultados
- El líder debe generar **CONFIANZA**. Es el momento de los **QUICK WINS.**

Fase 4: Rendimiento

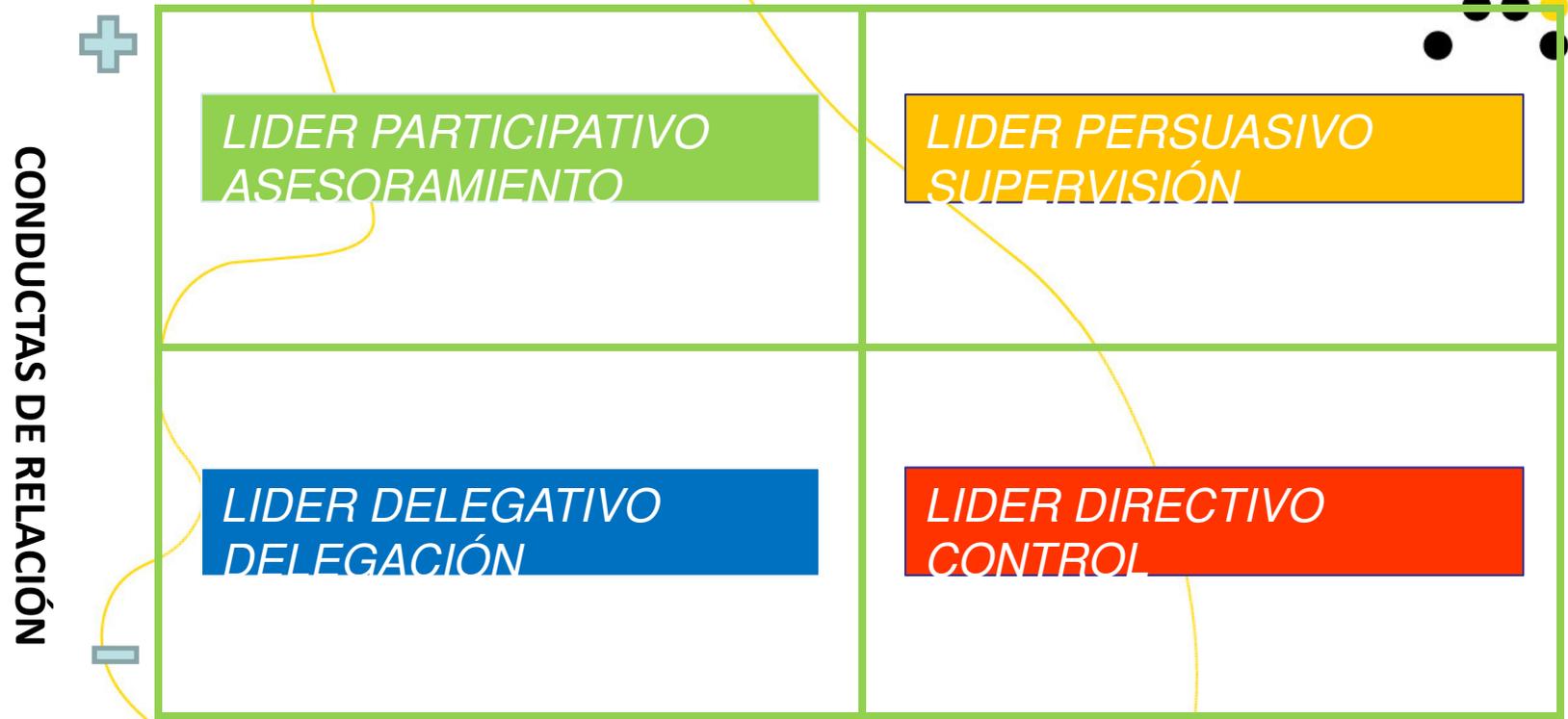
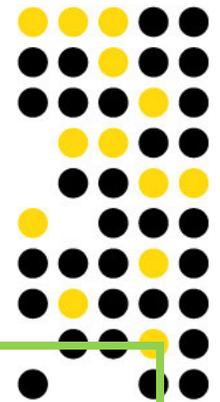
- El equipo es **EFICIENTE**
- El líder **APOYA y MUEVE**



CICLO DE VIDA DE UN EQUIPO



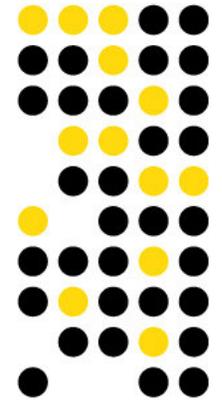
CONDUCTAS DE RELACIÓN Y TAREA DENTRO DE LOS EQUIPOS



CONDUCTAS DE TAREA



COACHING DE EQUIPO

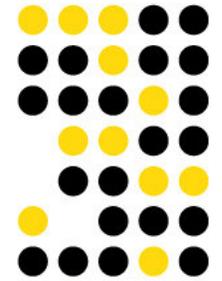


“EL GERENTE DEL FUTURO ES UN AGENTE CONVERSACIONAL”

(Rafael Echeverría)



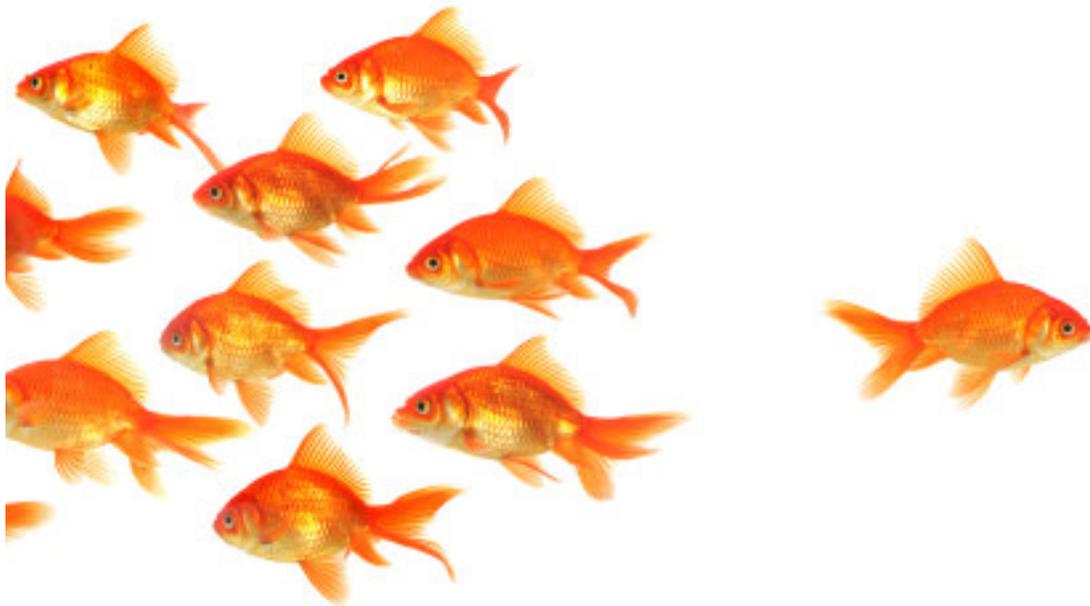
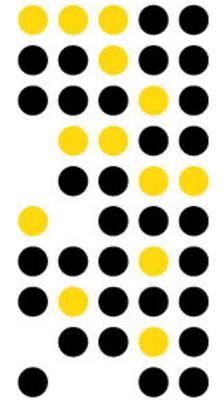
¿EN QUÉ CONSISTE EL COACHING?

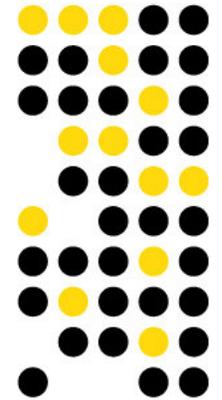


Algunas personas son capaces de identificar áreas de su trabajo que no son como ellas quieren



Muchos equipos desean nuevos resultados en algún área, pero **¿dirías que hacen todo lo necesario para cambiar y lograr el tipo de resultados que desean?**

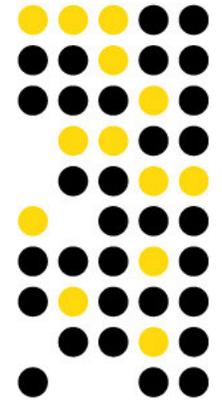




Muchos equipos insatisfechos con algunos de los resultados que obtienen, siguen haciendo lo mismo una y otra vez, y siguen sintiéndose igual de insatisfechos



Conseguir nuevos resultados es relativamente sencillo

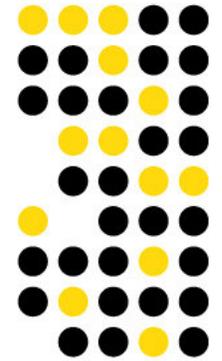


1. Determinar qué quieres conseguir exactamente.
2. Identificar qué acciones pueden conseguir dicho resultado.
3. Aplicar con constancia dichas acciones.

Si has definido bien el resultado,
has elegido las acciones correctas
y las has aplicado bien,
el cambio está a tu alcance.



El coaching entonces ¿consiste en apoyar a la persona para que consiga nuevos resultados?

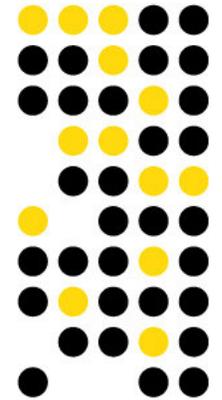


En cierto modo, sí.

Veamos algunas definiciones:



DEFINICIONES



1. “El coaching es un **proceso** de entrenamiento individualizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que quieres ser”

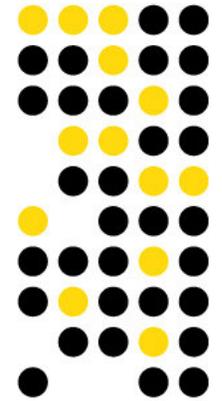
(Talane Miedaner)

2. “El coaching consiste en **liberar el potencial** de una persona **para incrementar al máximo su desempeño**”

(Sir John Withmore)



¿QUÉ HACE EL COACH EXACTAMENTE?

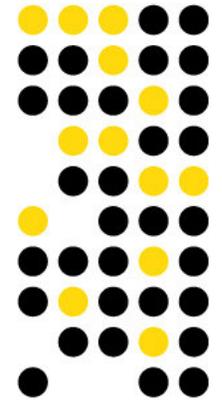


Cada persona es distinta y cada situación diferente, pero la mayoría de las personas que quieren cambiar algún aspecto de su quehacer se van a encontrar atrapadas en **CINCO GRANDES DIFICULTADES**.

¿cuáles son?



1. LA PERSONA QUE SABE QUE LO QUE OBTIENE NO LE GUSTA, PERO SE SIENTE INCAPAZ DE DEFINIR EL TIPO DE RESULTADO QUE DESEA



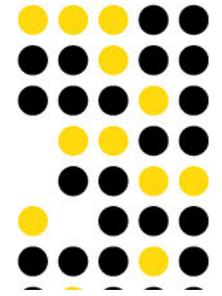
Ejemplos: *“Quiero cambiar mi rol dentro del equipo, pero no sé que rol me gustaría”... “No me satisfacen las relaciones con los demás, pero no sé que tipo de relaciones preferiría”.*



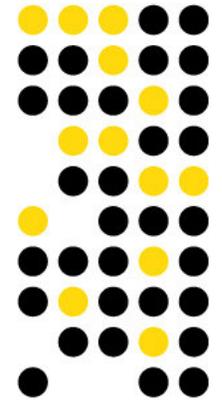
Aportación de valor del coach: CLARIDAD

“Allí donde no hay visiones, el pueblo decae” (Proverbios 29,18)

Apoyamos a la persona para que identifique el resultado que quiere. Al tener claridad acerca de lo que se quiere conseguir, se recorre mucho camino.



2. LA PERSONA QUE SABE CLARAMENTE LO QUE QUIERE CONSEGUIR, PERO NO SABE CÓMO LOGRARLO



Ejemplos: *“He decidido mejorar mi estilo de liderazgo, pero no sé qué pasos seguir”... “Tengo claro que necesito ordenar mi vida y pasar más tiempo con los míos, pero no sé cómo conseguirlo”.*

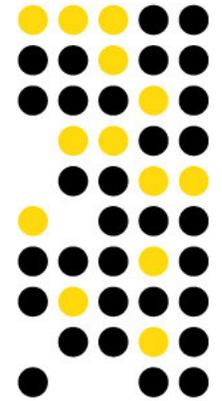
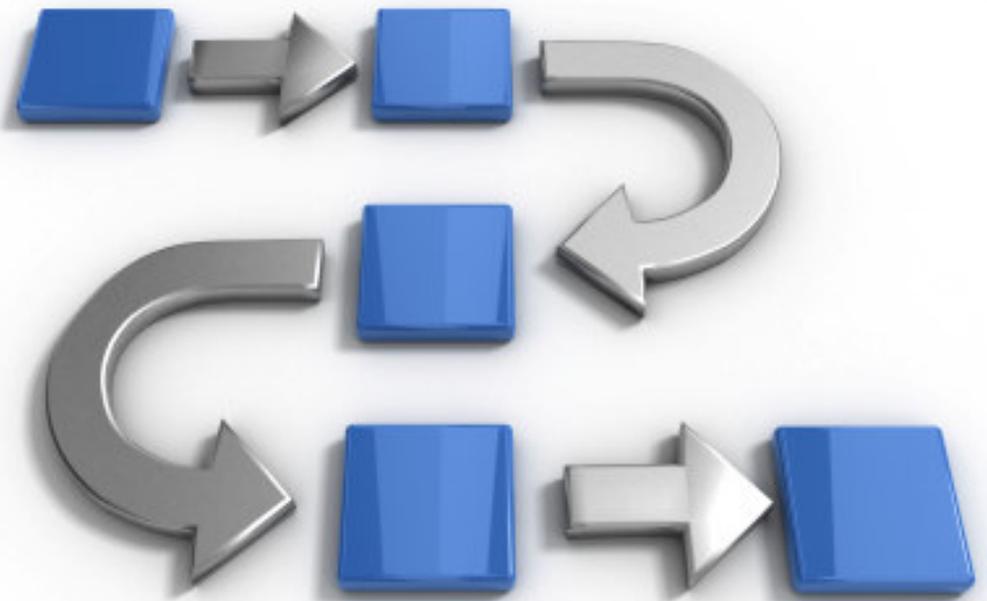


Aportación de valor del coach: UN PLAN DE ACCIÓN

“Siempre estoy haciendo cosas que no puedo hacer. Así es como consigo hacerlas” (Pablo Picasso)

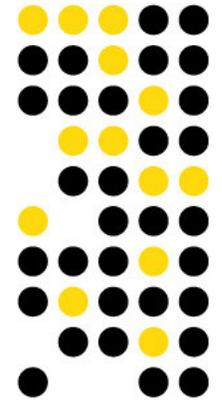
Apoyamos a la persona para que genere opciones, para que las evalúe y las ordene.

La idea es que confeccione un *mapa de ruta*: un conjunto de acciones ordenadas en una secuencia lógica y con la capacidad para llevarlo a conseguir los resultados deseados.



3. LA PERSONA QUE SABE LO QUE QUIERE CONSEGUIR Y LO QUE TIENE QUE HACER, PERO NO LO HACE

Ejemplos: *“Sé que he tocado techo y quiero proponerme proyectos más ambiciosos, pero no emprendo la acción porque no me siento capaz de actuar”... “Deseo apoyar a las personas de mi equipo en los momentos difíciles, pero me bloqueo”.*

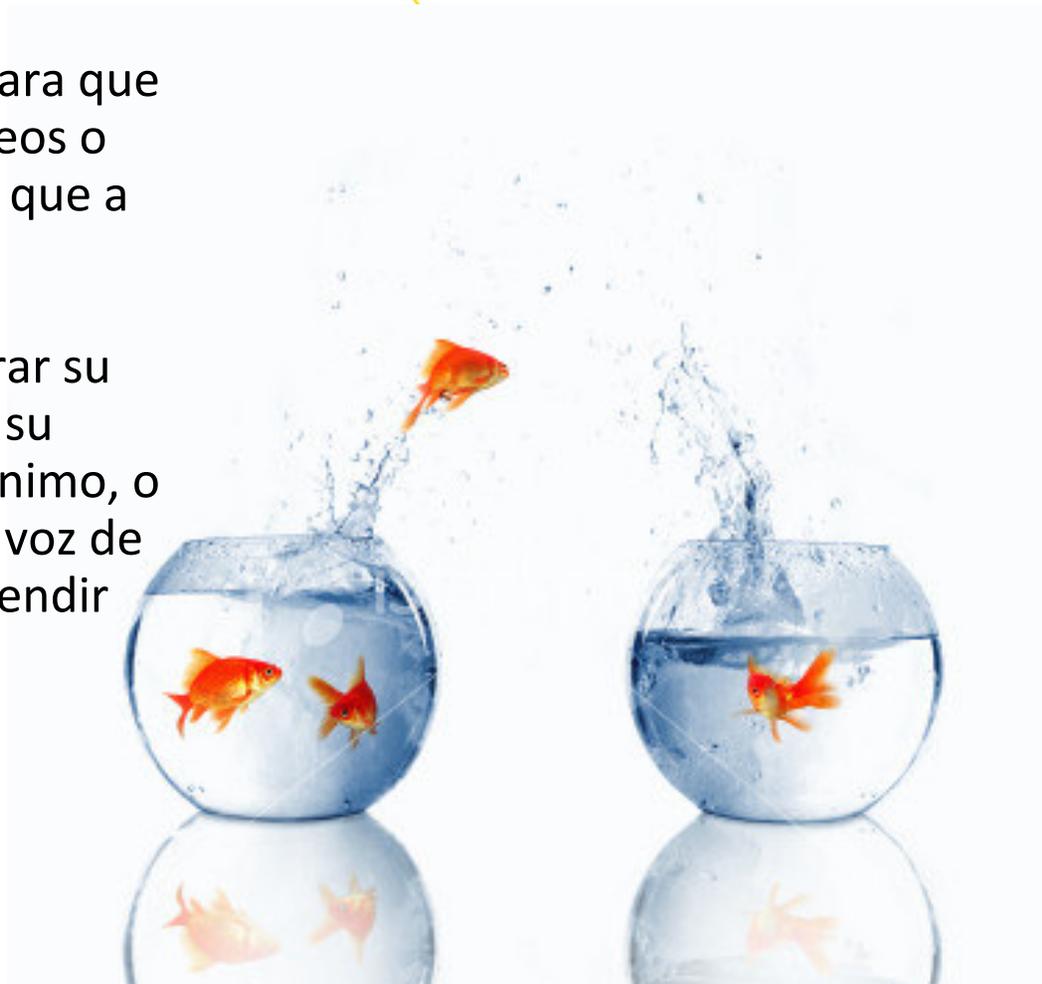


Aportación de valor del coach: ANIMAR A LA ACCIÓN

“Si nunca haces las cosas que te dan miedo siempre tendrás miedo”

Apoyamos a la persona para que elimine posibles bloqueos o para darle ese empujón que a veces le falta.

Trabajamos para mejorar su autoconocimiento y su autoimagen, para darle ánimo, o simplemente somos esa voz de la conciencia a la que rendir cuentas.





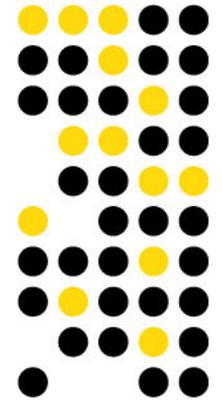
4. LA PERSONA QUE ESTÁ ACTUANDO PARA CONSEGUIR NUEVOS RESULTADOS, PERO QUE NO SABE SI LO QUE HACE LE LLEVA A CONSEGUIRLOS

Ejemplos: *“Quiero mejorar mi estilo de comunicación pero no sé si lo estoy logrando”... “Quiero mejorar el rendimiento de mi equipo pero no sé si con las decisiones que estoy tomando lo voy a conseguir”.*



Aportación del valor del coach: MEDIR RESULTADOS

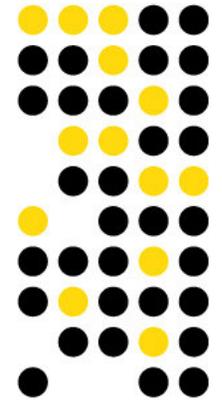
"Pensar bien es de sabios; planificar bien, más todavía, pero hacer las cosas bien es lo más sabio y lo mejor de todo"
(Malcolm S. Forbes, 1919-90, editor estadounidense)



Facilitamos la evaluación de resultados. Si lo que la persona hace no le funciona tiene que saberlo para no desperdiciar recursos.



5. LA PERSONA QUE SABIENDO QUE LO QUE HACE NO LE FUNCIONA, SIGUE REPITIÉNDOLO UNA Y OTRA VEZ



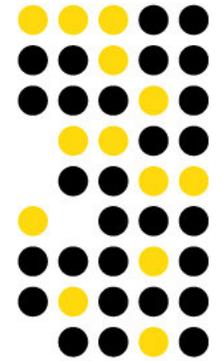
Ejemplos: *“Me doy cuenta de que los cambios que he introducido no son capaces de motivar al equipo como yo deseo, pero no veo otra forma de enfocarlo”... “Sé que lo que hago no mejora mi relación con mi gente, pero no sé que más probar”.*



Aportación de valor del coach: GENERAR CURSOS DE ACCIÓN ALTERNATIVOS

“Somos lo que pensamos. Todo lo que somos surge con nuestros pensamientos. Con nuestros pensamientos hacemos el mundo”

Apoyamos a la persona a generar un plan de acción innovador que sea específico, medible y realizable.

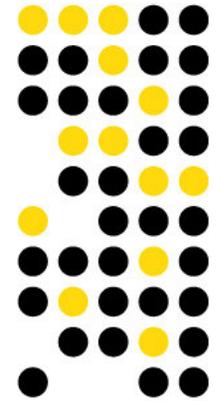


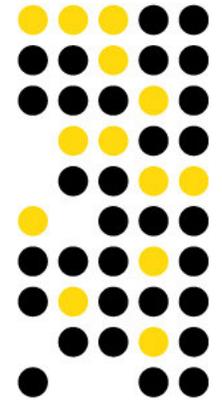


En cualquier coaching en la que el coach se pregunta: "¿Cómo veo esto? ¿Cómo interpreto este material?" hay amplias posibilidades de que las inadaptaciones del coach, sus problemas emocionales y puntos ciegos distorsionen estas evaluaciones.

Pero cuando la pregunta central del coach es: "¿CÓMO VE ESTO EL COACHEE?" el problema se minimiza

"Las respuestas eran más por completo, y por esta razón han perdurado en mí" (un cliente)





“Los barcos están más seguros en el puerto pero no fueron construidos para ello” *W. Shakespeare*





Álvaro Merino Jiménez
alvaro.merino@uem.es

