

Coaching de equipos o la alquimia de la empresa

La búsqueda de la mejora de la producción, y en definitiva de los resultados económicos, pasa por aprender a trabajar en equipo de manera que cada miembro de la organización sepa en todo momento qué es lo que debe hacer y cuándo para alcanzar el objetivo común que beneficie a la empresa.

Trabajo en equipo

José Juan Agudo

► Director de Programas Atman Teambuilding, S. L., empresa asociada a Aedipe-Valencia

Si algo me sorprende de los teóricos del «management», entre los que me incluyo, es que parecemos tener facilidad para diagnosticar situaciones pero somos poco certeros para recomendar soluciones concretas y satisfactorias.

Pese a los años que llevo dedicándome al desarrollo, ejecución y pseudoseguimiento de programas de «teambuilding», encuentro dificultades para hacer que los resultados obtenidos con cada equipo permanezcan en el tiempo y den frutos a medio-largo plazo. Sólo desde la necesidad de ser honesto con los clientes que vienen buscando una solución a algún tipo de situación desfavorable, encuentro que es necesario aplicar rigor y «tracking» al momento «happy» para que aquello sea realmente rentable y meritorio. Precisamente en esta situación de enroque es donde nace la ciencia del coaching de equipos (CE) a la que dedicamos estas líneas.

Bajo este joven e inexplorado escenario (CE) es desde donde arrancan los verdaderos procesos de cambio colectivo: en la planificación, seguimiento y medición de las acciones a las que sería bueno comprometerse si de verdad se quieren mejorar cosas, cambiar mentes, orientar motivaciones y cosechar resultados.

Mientras no consigamos que $1 + 1$ sea igual a 3 no se estará aprovechando ese recurso intangible que beneficia a todos, desde la propia persona a la organización entera, y que por cierto ya tenemos dentro de cada casa. Se podría decir que estamos ante la verdadera alquimia de las organizaciones: cómo convertir en algo realmente valioso algo que a priori no lo es tanto. Pero para ello deberíamos saber cómo medir qué es 1, que es 2 y que es 3, para así saber si estamos haciendo funcionar ese «tercer elemento» que da sentido a los esfuerzos. Veamos cómo.

La ya conocida gestión por competencias es una herramienta de sobra contrastada y aplicada en el mercado. Esta es una manera objetiva y honesta de saber si una está cumpliendo con aquello que se espera de él y si hay motivos o no para sentirse orgulloso o para pensar que algo no está yendo como podría ir. De modo que al menos tenemos una forma consensuada de medir si las cosas, a nivel individual van por donde deberían ir.

Puesto que ahora sabemos cómo medir qué es 1, la siguiente cuestión parece fácil: 2 ha de ser la suma aritmética de dos unos. Sin embargo, el siguiente interrogante ya no es tarea tan sencilla: ¿qué es 3 entonces?. Todos sabemos lo que es 3: es la suma de 3 unos. Sin embargo, la cuestión aquí es que tenemos 2 unos y hemos de encontrar la forma de hacer que ambos sumen 3 si queremos realmente encontrar un nuevo elemento diferenciador en las organizaciones de siglo XXI. Aquellos equipos que busquen la excelencia o que tengan suficiente con la mejora de resultados año a año han de aprender a navegar por este nuevo campo de regatas.

El Coaching de Equipos no es sino ese proceso de autoconocimiento en el que no se entrena solo, sino que se ejercita en interacción con otros para el beneficio de todos. Podríamos decir que para desvelar la manera de hacer que $1 + 1$ sume 3 hay que estar dispuesto a saber lo que ocurre y querer avanzar hacia el desarrollo. No se consiguen mejores resultados trabajando más, expresando o restando dedicación a la vida personal. Se consiguen mejores resultados haciendo un uso óptimo de los recursos de que uno dispone y sabiendo en qué dirección orientarlos en cada momento. El Coaching de Equipos es un proceso en el que las personas que componen una célula de trabajo se descubren como diferentes en esencia pero complementarias en potencia. Saber cómo desatar el proceso de complementariedad y entrenarlo es uno de los objetivos del Coaching de equipos.

► Medir-correr-potenciar-accionar.

Medir es el eje sobre el que pivota el modelo Iceberg. La tendencia del «teambuilding» es una herramienta para 2 de estas 4 acciones, en concreto me refiero a potenciar y accionar, aunque por supuesto no es la única ni la más importante. Un excelente sustituto es un plan de «meritocracia» objetivo, aceptado y transparente. El uso sistematizado de esas 5 acciones son la columna vertebral de un completo sistema de momentos en los que hay espacio para todo. Acotar ese espacio y trabajarlo es lo que nos desvela qué es el 3.

La Naturaleza nos brinda un estupendo ejemplo en el vuelo en V de los gansos. Cada ganso tiene una cierta capacidad de resistencia al viento que delimita su capacidad máxima de avance. Sin embargo, cuando vuela en compañía, lo hace en una cierta posición, diferente en cada momento, para que el efecto provocado entre todos los miembros les ofrezca una menor resis-

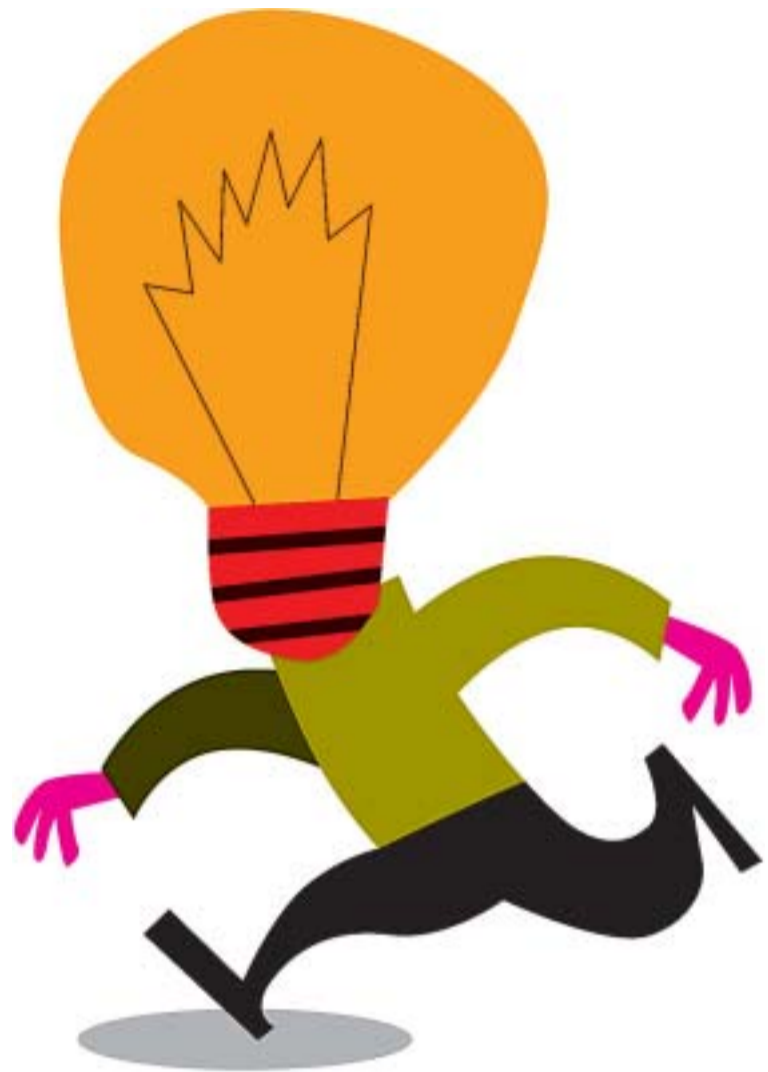


ILUSTRACIÓN DE MARTÍ FERRER

El coaching de equipos no es sino el proceso en el que no se entrena solo, sino que se ejercita en interacción con otros para beneficio de todos

No se consiguen mejores resultados trabajando más o restando dedicación a la vida personal, sino haciendo un uso óptimo de los recursos

tencia al viento y, por tanto, una mayor capacidad de avance que no tendrían de hacerlo en solitario. Podríamos decir que de lo que se trata es de saber dónde está cada uno, dónde se pretende llegar, cuál es nuestra V y dónde realmente podemos llegar. Una vez hechos estos deberes hay tomar decisiones y ejercitar un sistema de juego óptimo.

Uno de los síntomas que con mayor asiduidad encuentro es la tendencia a comportarnos en equipo de tal manera que evitamos que ciertas cosas ocurran, bien inconscientemente y, en algunos casos, de forma consciente por desgracia. Digamos que si en un equipo excelente juegan todos sus miembros con todas sus cartas boca arriba, en un equipo pobre, hay varios que juegan con algunas cartas boca abajo, y ahí está la madre del cordero que hace imposible sumar 3 si sólo tenemos dos unos. Durante un proceso de CE se entrena a jugar con todas las cartas boca arriba para que cuando aparezcan los momentos de jugar con cartas boca abajo se sepa qué puede estar pasando y a qué hay que atenerse para no patinar. Al final siempre estará la voluntad del que juega. Si la persona no quiere, no habrá ninguna varita mágica que aplicar, simplemente estaremos hablando de un problema de mayor calado que deberá abordarse desde otro

prisma, si es que hay que abordarlo. Sin embargo, una de las grandes sorpresas que depara la interacción humana, es que es capaz de influir voluntades, y así como la euforia o el miedo se contagian, el optimismo, la proactividad, o la superación, también son fenómenos «contagiosos» que provocan cambios impensables. Madurar como equipo es un proceso tan natural como descuidado. Si medimos el rendimiento de un equipo con ratios financieros pero no aplicamos «palancas de desempeño» grupales el descuadre no tardará en llegar. Saber lo que cuesta un equipo y los resultados productivos que genera ha pasado a ser asignatura de primaria; el siguiente nivel nos propone saber hasta dónde podría llegar si le proporcionamos ambientes óptimos.

Las relaciones entre compañeros de trabajo se desvelan en el Coaching de equipos como un nuevo yacimiento de mejora y crecimiento. Aprender a compensar funciones administrativas con funcionales relacionales es quizá una de las cimas a conquistar. Saber quién puede, en qué momento, y cuál es la mejor manera posible de hacerlo, es el primer paso de medir-analizar la situación para buscar las acciones que desencadenen los cambios buscados o necesarios.

No cabe duda por tanto que la alquimia de que $1+1=3$ pasa por conocerse y entrenarse, por eso el CE propone modelos integradores de individualidades en el que nada ha de quedar excluido.

Foro de opinión

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

edipe