

Administración

COACHING DE EQUIPOS



Susana Hilario Gómez

ICB
EDITORES

edü

Administración

COACHING DE EQUIPOS

Susana Hilario Gómez

ICB
EDITORES

edü[®]
Conocimiento a su alcance

Hilario López, Susana

Coaching de equipos / 1a. edición. Susana Hilario López, ICB Editores --
Bogotá: Ediciones de la U, 2022
298 p. ; 24 cm.
ISBN 978-958-792-346-9 e-ISBN 978-958-792-347-6
1. Administración 2. Liderazgo 3. Dirección estratégica I. Tít.
658 ed.

*Edición original publicada por © ICB Editores (Interconsulting Bureau S.L)
Edición autorizada a Ediciones de la U para Colombia*

Área: Administración
Primera edición: Bogotá, Colombia, febrero de 2022
ISBN. 978-958-792-346-9

- © ICB Editores (Interconsulting Bureau S.L),
Av. José Ortega y Gasset, 198, nave 196 Pol. Ind. Alameda
29006, Málaga Tel. (95) 2288767
www.icbeditores.com / E-mail: jclopez@lehmborg.es
Málaga, España
- © Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43 - Tel. (+57-1) 3203510 - 3203499
www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com
Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.
Carátula: Ediciones de la U
Impresión: DGP Editores S.A.S
Calle 63 #70D-34, Pbx (57+1) 7217756

*Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia*

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

1. Introducción al *coaching* de equipos

1.1. Introducción al *coaching* de equipos

- ▶ Introducción al *coaching* 13
- ▶ *Coaching* de equipos 15
- ▶ El rol del *coach* de equipo 18
- ▶ Utilidad del proceso de *coaching* de equipos 18
- ▶ Resumen 21

2. *Coaching* de equipos: conociendo a los miembros de un equipo de trabajo

2.1. Fases de un equipo

- ▶ Elementos claves en los grupos 27
- ▶ Aspectos que caracterizan a un grupo o equipo 29
- ▶ Elementos estructurales 30
- ▶ Condiciones necesarias para formar un grupo o equipo 32
- ▶ Formación de los grupos 34
- ▶ Fases de un equipo 36
- ▶ Resumen 38

2.2. Fases de un equipo al afrontar el cambio

- ▶ Fases de un equipo al afrontar el cambio 43
- ▶ Resistencias al cambio 49
- ▶ Curva del cambio 50
- ▶ Resumen 54

2.3. Formando equipos de alto rendimiento

- ▶ Técnicas de dirección de equipos 59
- ▶ Clasificación de equipos de trabajo 61
- ▶ Equipos de alto rendimiento 62
- ▶ Formando equipos de alto rendimiento 63
- ▶ Equipo comprometido y sinérgico..... 67
- ▶ Resumen 68

2.4. Clima emocional, entorno y relaciones

- ▶ Clima emocional 73
- ▶ Factores del clima en las organizaciones..... 74
- ▶ Geografía del equipo y su entorno físico 77
- ▶ Relaciones en el equipo de trabajo 79
- ▶ Resumen 80

2.5. Roles en el equipo de trabajo

- ▶ Roles en el equipo de trabajo 85
- ▶ Estructura de roles y estatus 86
- ▶ Roles belbin 88
- ▶ Resumen 93

3. *Coaching* de equipos: conociendo al líder

3.1. Roles en el equipo de trabajo

- ▶ Liderazgo 99
- ▶ Características del líder 100
- ▶ Competencias del líder 101
- ▶ Características del liderazgo 103
- ▶ Etapas del liderazgo 106
- ▶ Etapas de la relación líder-equipo 108
- ▶ Resumen 109

3.2. Roles en el equipo de trabajo

- ▶ ¿El líder nace, se hace o depende de las situaciones? 113
- ▶ Enfoques recientes. ¿Nuevos modelos de liderazgo? 125
- ▶ Liderazgo carismático 126
- ▶ Liderazgo transaccional, transformacional y de rango completo 127
- ▶ Liderazgo compartido 130
- ▶ Liderazgo a distancia o remoto..... 131
- ▶ Líder gestor del conocimiento..... 132
- ▶ Liderazgo ético y auténtico 133
- ▶ Liderazgo positivo 134
- ▶ Liderazgo global y transcultural 135
- ▶ Otros tipos del liderazgo 138
- ▶ Resumen 142

3.3. Líder de equipos

- ▶ Liderazgo de equipos 147
- ▶ Jefe versus líder 148
- ▶ Dirección empresarial y liderazgo..... 151
- ▶ Funciones de la dirección 152
- ▶ Habilidades de los líderes y directivos..... 152
- ▶ Liderazgo de equipo. ¿Cómo liderar a los equipos? 154
- ▶ Efecto camaleón 155
- ▶ Claves para ser un buen líder..... 157
- ▶ El objetivo es crear equipos autónomos..... 159
- ▶ Líderes auténticos a los que imitar 160
- ▶ Resumen 161

3.4. Estilos de liderazgo. El líder *coach*

- ▶ Estilos de dirección 165
- ▶ Estilos de liderazgo de goleman..... 169
- ▶ El líder visionario 171
- ▶ Liderazgo: estrategia y desarrollo de personas..... 173

‣ Competencias del líder <i>coach</i>	174
‣ La efectividad del líder <i>coach</i>	176
‣ Resumen	177

3.5. Habilidades directivas

‣ Habilidades directivas.....	181
‣ Autoestima y plan de carrera.....	184
‣ Resumen	187

4. Herramientas para el *coaching* de equipos

4.1. Técnicas de motivación laboral

‣ Motivación laboral.....	193
‣ Factores que favorecen la motivación laboral	194
‣ Asertividad, un elemento automotivador	195
‣ Técnicas de motivación laboral	196
‣ Conducta motivadora del directivo hacia sus empleados...	201
‣ Relaciones de equipo y motivación personal	202
‣ Motivación y actitud personal	205
‣ Resumen	207

4.2. Comunicación interna

‣ Comunicación efectiva.....	211
‣ El proceso de comunicación.....	212
‣ Técnicas de comunicación interna en la empresa.....	213
‣ Determinantes básicos de la participación de los empleados.....	215
‣ Funciones de la comunicación interna	216
‣ Objetivos globales de comunicación interna	217
‣ El coste de comunicar	218
‣ Comunicación formal e informal	220
‣ Reglas generales para un buen proceso de comunicación.....	224
‣ Comunicación verbal y no verbal.....	225
‣ Elementos de la comunicación verbal y no verbal.....	226
‣ Habilidades sociales en la comunicación	228
‣ Resumen	231

4.3. Gestión del tiempo

‣ <i>Coaching</i> y gestión del tiempo.....	235
‣ El tiempo perdido.....	236
‣ Metas y éxito.....	238
‣ Reactivo versus proactivo.....	240
‣ Gestión de agenda	243
‣ Planificación y programación de agenda.....	245
‣ Los siete hábitos de la gente altamente eficaz.....	247
‣ Resumen	253

4.4. Reuniones de trabajo

‣ Reuniones de trabajo.....	257
‣ Elementos de las reuniones de trabajo	258
‣ Eficacia y tipología de las reuniones	259
‣ Aspectos para lograr una reunión productiva.....	260
‣ Fases de una reunión	262
‣ Resumen	263

4.5. *Coaching* en negociaciones

‣ <i>Coaching</i> en negociaciones.....	267
‣ Fases del proceso negociador.....	269
‣ Técnicas estratégicas de negociación eficaz	271
‣ Resolución de conflictos laborales	272
‣ Toma de decisiones empresariales	274
‣ Competencias involucradas en el <i>coaching</i> en negociaciones.....	275
‣ Resumen	276

Glosario.....	279
----------------------	------------

Bibliografía	297
---------------------------	------------



MÓDULO

1. Introducción al *coaching* de equipos

Contenido del Módulo

1.1. Introducción al *coaching* de equipos



UNIDAD

1.1. Introducción al *coaching* de equipos

Contenido de la Unidad

- Introducción al *coaching*
- *Coaching* de equipos
- El rol del *coach* de equipo
- Utilidad del proceso de *coaching* de equipos
- Resumen

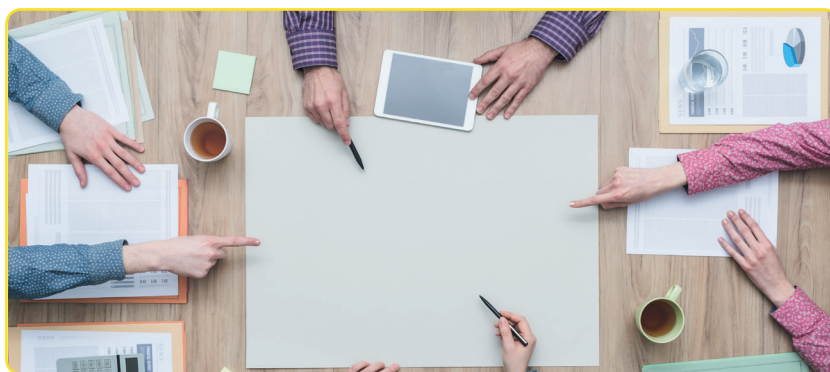


1. INTRODUCCIÓN AL COACHING

Liderazgo, *coaching*, líder *coach*, *coachee* o términos como desarrollo del talento eran desconocidos hace una década. En cambio, en los últimos años han sido claves dentro del desarrollo empresarial por las implicaciones que poseen para los departamentos de recursos humanos y para la gestión de equipos.

El objetivo más exigente del *coaching* en la gestión de personas no es otro que atraer a los mejores para nuestro equipo. La gestión del talento en las organizaciones ha evolucionado de la mano del *coaching* como una metodología que fomenta el desarrollo de competencias de manera estructurada y trabajando con un organizado plan de acción.

La persona que recibe el proceso, el *coachee*, parte de un estado inicial hasta que logra afianzar la competencia gracias a la ayuda y acompañamiento de su *coach*.



Dentro de las empresas, el líder *coach* puede trabajar de dos maneras bien diferenciadas. Por un lado, a través de una mentalidad de equipo, definiendo la misión, visión y valores, y estableciendo un plan de acción de forma conjunta o, por el contrario, con una metodología que posibilite crecer individualmente a cada una de las personas del equipo. Con cualquiera de las dos, el objetivo prioritario es que los empleados se involucren en las empresas y su motivación aumente.

Las organizaciones actuales necesitan equipos formados por profesionales de alto rendimiento. El objetivo, como decíamos, es tener a los mejores dentro de la empresa, y para ello hay que estimularlos. El *coaching* es la herramienta perfecta para ello, y el líder *coach* puede ser el mejor conductor para que estos equipos maduren.

Dentro de estos equipos, también existirán dificultades. Debemos tener en cuenta que no es fácil que todo un equipo reme en la misma dirección, ya que cada uno de los miembros tiene inquietudes, ritmos y desarrollos personales y profesionales muy diferentes. Esto podría ser tomado como un hándicap, pero un buen líder *coach* lo entenderá como una nueva motivación para su liderazgo.

La importancia del *coach* es clave dentro de las organizaciones actuales, y según los datos, un buen líder impacta de forma positiva en el clima organizativo entre un 30 % y un 70 %. Además, desarrolla individualmente el talento de los empleados, por lo que toda la organización en su conjunto y a nivel personal se ve afectada.



Al igual que los niños observan a sus padres, copiando su comportamiento, en las organizaciones los empleados también copian e imitan a sus jefes. Si los jefes llegan tarde, los empleados sienten que tienen los mismos privilegios. Si los jefes toman atajos, los empleados también lo harán. Las personas hacemos lo que vemos.

John C. Maxwell comenta en su libro 21 leyes irrefutables del liderazgo que los seguidores pueden dudar de lo que dicen sus jefes, pero normalmente creen en lo que hacen y lo imitan.

Whitley David afirmó que un buen supervisor es un catalizador, no un sargento de entrenamiento; un buen líder genera atmósferas de trabajo donde las personas inteligentes están dispuestas a seguirle. En palabras de Whitley, un líder no manda, sino que convence.

2. COACHING DE EQUIPOS

El *coaching* de equipos es una disciplina emergente que se está consolidando en el mundo empresarial como una herramienta de gran fuerza, en continua evolución, gracias al potencial transformador que encierra.

Los resultados experimentados en los procesos individuales de *coaching* son extraordinarios dentro y fuera de las organizaciones, mejorando la capacidad de adaptación al entorno e influyendo en procesos de mejora y superación personal.

El *coaching* de equipos es mucho más que la suma de los *coachings* individuales que se aplican en un contexto grupal. Todo proceso de *coaching* se basa en una relación de compromiso entre dos partes a través de la confianza y la confidencialidad, pero, en el mundo empresarial, se ha convertido en una metodología eficiente a nivel personal y profesional, cohesionando equipos, mejorando su funcionamiento, disminuyendo conflictos y mejorando el estilo de trabajo de todos los miembros de la organización.

Los términos equipo y trabajo en equipo se utilizan de manera general e incluso se intercambian con los términos grupo y trabajo en grupo, aunque las diferencias sean grandes en las formas de trabajar. También se mezclan los términos equipo de trabajo como sinónimo de trabajo en equipo.

Pero, ¿qué es un equipo de trabajo? A este respecto, Jon Katzenbach y Douglas K. Smith, en su artículo «La disciplina de los equipos», definen al equipo como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque, de los cuales se hacen mutuamente responsables.

En primer lugar, es clave que se trate de un número reducido de personas, ya que, para que un equipo funcione, necesitamos que se produzcan interacciones frecuentes y de calidad entre los miembros. La calidad y cantidad de las interacciones se reducirán a medida que el tamaño aumente, impactando de forma negativa en el funcionamiento del equipo. Katzenbach y Smith apuntan también sobre circunstancias tales como encontrar suficiente espacio y tiempo físico para reunirse.

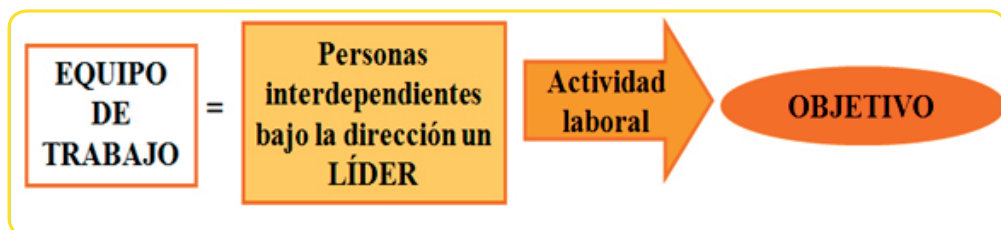
John C. Maxwell comenta, en su libro *Las 17 cualidades de un jugador de equipo*, sobre los miembros del equipo que no se puede hacer un gran equipo sin grandes jugadores. Es posible perder con buenos jugadores, pero no se puede ganar sin ellos; por tanto, solo nos quedan dos alternativas: entrenarlos o comprarlos. O hace campeones a los jugadores que tiene o recluta personas con mentalidad de campeones. Sin embargo, desarrollar un mejor equipo siempre comienza con usted.

Aunque, en la mayoría de las ocasiones, el líder *coach* no interviene en la selección de los componentes de su equipo, sino que trabaja con el equipo que se encuentra, es importante tener en cuenta que los equipos los forman personas con habilidades complementarias. La mayoría de los miembros de un equipo poseen potencialidades ocultas, y el desarrollo de las habilidades que inicialmente no estaban presentes en los integrantes individuales del grupo depende en gran medida del líder *coach* y del compromiso personal de sus miembros.

Podemos concluir que, además de la capacidad del líder *coach* o *team coach* para desarrollar un equipo triunfador, también debemos tener en cuenta las características de sus miembros y la forma en la que interactúan.

Hay que mencionar también el propósito compartido, es decir, el objetivo común; es el elemento clave para formar un equipo y a través del que se comprometen todos y cada uno de sus miembros. Es la razón por la que las personas trabajan juntas, dota de sentido y cohesión al grupo, de motivación y energía emocional a cada uno de los miembros. Para que este propósito sea realizable, ha de concretarse en metas y objetivos específicos y medibles, que permitan al equipo seguir el progreso realizado y mantener su nivel de responsabilidad.

Por tanto, podemos afirmar, en una definición más moderna y actual, que los equipos de trabajo se caracterizan por ser el conjunto de personas interdependientes que se unen en función de sus capacidades y competencias personales bajo la dirección de un líder, con el fin de desarrollar una actividad laboral que les lleve a la consecución de un objetivo común prefijado.



El equipo debe poseer autonomía en sus decisiones, aunque la responsabilidad final recaiga siempre en el líder.

Cuanto más se involucra a un individuo en la identificación de problemas, en la elaboración y aplicación de soluciones y en la revisión de los resultados, más duradero y completo será el aprendizaje. Este tipo de superación personal suele generar importantes beneficios para el desarrollo de la organización, cohesionando al equipo y aumentando la productividad empresarial.

En cambio, en un grupo de trabajo, las personas suelen tener formación similar, no comparten propósito ni objetivo común, no se necesitan entre ellas para realizar su tarea, ya que cada una responde de sus propios resultados. La responsabilidad es puramente individual, reportando información y resultados a un cargo jerárquicamente superior.

Debemos mencionar también que, en ocasiones, se llama equipo de trabajo a un conjunto de personas que realizan una labor similar dentro de la organización, están próximas físicamente, suelen tener un mismo jefe y realizar el mismo tipo de trabajo, pero no dependen de sus compañeros; realizan su tarea y responden individualmente ante el jefe, y no suelen tener autonomía ni capacidad decisoria. Esta forma de trabajo se parece más al trabajo en grupo que al trabajo en equipo.

3. EL ROL DEL COACH DE EQUIPO

El rol de un líder *coach* varía de acuerdo con las circunstancias y las necesidades concretas del equipo, pero sí que podemos apuntar las funciones más importantes que tendrá:

Acompañar al equipo a descubrir su identidad grupal.

Asesorar al equipo a concretar qué desea conseguir, por qué y para qué.

Ayudar al equipo a consensuar lo que pueden o deben hacer, y a conocer las posibilidades de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Clarificar que el equipo conozca sus procedimientos internos, la manera en la que toman decisiones y las formas de comunicación colectivas, desarrollando procedimientos funcionales para mejorar el rendimiento colectivo.

Fomentar la creatividad grupal e individual.

Mejorar la resistencia del equipo para un aumento del bienestar emocional del equipo, gestionando sus respuestas ante el éxito y el fracaso.

Enseñar al equipo a supervisar su propio progreso, midiendo no solo resultados cuantitativos, sino cualitativos, creando procedimientos para el feedback grupal y personal conocidos por todos los miembros del equipo.

4. UTILIDAD DEL PROCESO DE COACHING DE EQUIPOS

Un proceso de *coaching* que esté orientado a desarrollar las capacidades de un equipo es una posibilidad útil en cualquier momento de la vida de un equipo.

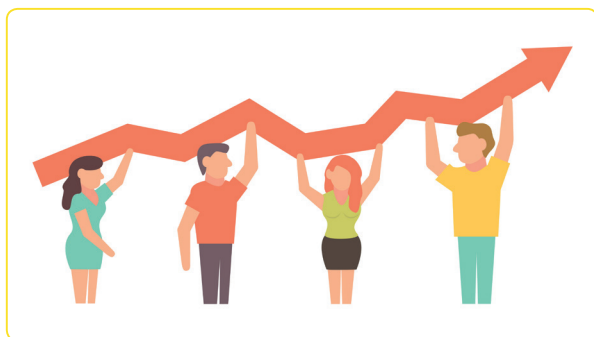
Además, en las diferentes etapas del desarrollo del equipo, se presentan situaciones o acontecimientos que pueden dificultar la vida del equipo y que se convierten en un reto para el mismo. En esos momentos es especialmente valioso dotar al equipo del apoyo de un o una *coach*:

- ◆ Momentos de constitución del equipo, etapa inicial de la vida. Es recomendable un acompañamiento externo. El objetivo es ayudar a generar unas bases sólidas para el funcionamiento y entrenar a los integrantes en las competencias esenciales.

- ◆ Momentos de cambios en la composición del equipo. Las salidas de algunos miembros y/o la acogida de miembros nuevos necesitan gestionarse dentro del equipo, haciendo que el sistema grupal asimile estos procesos de la mejor manera posible. En estos momentos, pueden reinventarse las relaciones y reasignarse roles dentro del equipo.
- ◆ Momentos en los que existen conflictos o relaciones que no funcionan, y hacen que el equipo no sea capaz de encontrar salidas constructivas. El *coach* ayuda al equipo a comprender el conflicto, a enfocarse en conjunto hacia la solución, llegando a acuerdos y compromisos para su resolución.
- ◆ Momentos en los que los miembros se alejan de la dirección de la tarea grupal; aquí el *coach* puede acompañar al equipo a encontrar de nuevo el propósito, reorientando esfuerzos hacia resultados.
- ◆ Momentos en los que las personas, a nivel individual, obtienen excelentes resultados, pero no llegan al desempeño óptimo trabajando en equipo ni desarrollando un proyecto concreto. En estos casos, el *coach* ayuda a superar limitaciones que interfieren en la acción colectiva del equipo.
- ◆ Momentos de fusión de empresas, en los que se necesita integrar diferentes culturas empresariales, crear o recomponer relaciones nuevas, estableciendo nuevas lealtades y complicidades para dar servicio a la nueva organización.
- ◆ Momentos de relevos generacionales, en concreto, en empresas familiares, en los que es necesario provocar una transformación profunda en las relaciones internas, siendo necesario dar salida a los padres y entrada a los hijos de forma constructiva, y dando lugar a que los nuevos equipos se constituyan.
- ◆ Momentos en los que un equipo detecta que hay problemas concretos de eficacia, tales como falta de comunicación, reuniones no efectivas o dificultad para clarificar roles individuales y de equipo. El *coaching* es efectivo para desarrollar las competencias necesarias e identificar las dinámicas específicas que complican el desempeño del equipo.
- ◆ Momentos en los que un equipo finaliza su actividad y necesita cerrar su ciclo de vida. Hay que hacer un buen cierre, y el *coach* puede acompañar en este proceso.

- ◆ Cualquier otro momento en que el equipo necesita apoyos para solventar problemas detectados o desafíos para los que consideran que necesitan apoyo.
- ◆ Momentos en los que, sin existir dificultades o retos concretos, los miembros perciban que tienen un potencial mayor al que son capaces de realizar en esos momentos. Hay equipos que aspiran a convertirse en equipos extraordinarios. En esos casos, la ayuda externa de un *coach* puede hacerles encontrar fortalezas y limitaciones individuales y grupales que los lleven a liberar todo su potencial y crecer como equipo.

Aquellas empresas que tienen en cuenta el *coaching* de equipos dentro de su cultura organizacional como una herramienta para solucionar la mayoría de obstáculos que se habían encontrado hasta ahora en su seno, lo entienden como el facilitador mágico en el avance de un equipo, la clave para la interacción de personas y dinámicas de grupo.



Las empresas que lo utilizan sacan mucho más partido a los procesos que realizan con sus equipos, creando una sensación de avance positiva, clarificando las metas y objetivos, aunque el camino durante el proceso no sea fácil.

Las competencias relacionadas con los equipos son muy demandadas en los profesionales que van a formar parte de las empresas. Se necesitan personas que puedan trabajar en equipos multidisciplinarios, autodirigidos y multiculturales, algo que es una realidad ya en muchas empresas a nivel internacional.

Por ello, hay que prestar una atención especial al desarrollo y aprendizaje de los profesionales dentro de las empresas, acercándoles a lo que de verdad

significa el *coaching* de equipos, y evitar las confusiones que existen con que el *coaching* de equipos sea tan solo dinámicas de formación, teambuilding o técnicas de cohesión grupal; como hemos visto en esta introducción, el *coaching* es una disciplina con un gran futuro, que estimula el nivel de conciencia de los equipos para conseguir los mejores resultados, sirviendo de ayuda y apoyo en el desarrollo del equipo.

5. RESUMEN

El objetivo más exigente del *coaching* en la gestión de personas es atraer a los mejores para nuestro equipo.

La gestión del talento en las organizaciones evoluciona de la mano del *coaching* como una metodología que fomenta el desarrollo de competencias, de manera estructurada y trabajando con un organizado plan de acción.

Dentro de las empresas, el líder *coach* puede trabajar de dos maneras diferenciadas: 1. A través de la mentalidad de equipo, definiendo la misión, visión y valores, y estableciendo un plan de acción de forma conjunta. 2. Con una metodología que posibilite crecer individualmente a cada una de las personas del equipo. Con las dos, el objetivo prioritario es que los empleados se involucren en las empresas y su motivación aumente.

Un buen líder impacta de forma positiva en el clima organizativo entre un 30 % y un 70 %.

El *coaching* de equipos es mucho más que la suma de los *coachings* individuales que se aplican en un contexto grupal.

Todo proceso de *coaching* se basa en una relación de compromiso entre dos partes a través de la confianza y la confidencialidad.

Para desarrollar un equipo triunfador, debemos contar con la capacidad del líder *coach* y también con las características de sus miembros y la forma en la que interactúan.

Un proceso de *coaching* que esté orientado a desarrollar las capacidades de un equipo es una posibilidad útil en cualquier momento de la vida de un equipo.



MÓDULO

2. *Coaching* de equipos: conociendo a los miembros de un equipo de trabajo

Contenido del Módulo

- 2.1. Fases de un equipo
- 2.2. Fases de un equipo al afrontar el cambio
- 2.3. Formando equipos de alto rendimiento
- 2.4. Clima emocional, entorno y relaciones
- 2.5. Roles en el equipo de trabajo



UNIDAD

2.1. Fases de un equipo

Contenido de la Unidad

- Elementos claves en los grupos
- Aspectos que caracterizan a un grupo o equipo
- Elementos estructurales
- Condiciones necesarias para formar un grupo o equipo
- Formación de los grupos
- Fases de un equipo
- Resumen



1. ELEMENTOS CLAVES EN LOS GRUPOS

Como hemos visto anteriormente, los conceptos grupo y equipo se entremezclan en múltiples ocasiones. Dentro del *coaching* de equipos, debemos tener en cuenta las teorías sobre los grupos y los análisis más importantes sobre cómo los miembros se relacionan.



Como decíamos, el *coaching* de equipos es una disciplina novedosa que se cimienta en gran parte en teorías sociales, en las que la psicología le lleva más de un siglo de ventaja.

Por tanto, un líder *coach* debe tener en cuenta toda la información referente a los grupos de trabajo para entender los entresijos que pueden sufrir los miembros de su equipo, las fases y cómo influyen las características grupales.

Cada persona, como miembro de un grupo, posee una serie de características:

- ◆ Tiene una característica común con los demás miembros.
- ◆ Tiene conciencia de pertenecer al grupo (conciencia grupal).
- ◆ Desempeña un rol dentro del grupo.
- ◆ Comparte las pautas de comportamiento del grupo.
- ◆ Tiene una posición o estatus grupal.

- ◆ Busca alcanzar unos objetivos comunes.

En relación al grupo, podría decirse que la unidad grupal se caracteriza por:

- ◆ Tener una o varias finalidades concretas.
- ◆ Tener una estructura, tanto en relación con las relaciones dentro del grupo (intragrupales) como fuera del grupo (extragrupales).
- ◆ Posee una organización más o menos formalizada con un sistema de pautas propio y elaborado.
- ◆ Ser reconocido como grupo por otros grupos.
- ◆ Tener permanencia en el tiempo.
- ◆ Que exista una integración y cohesión recíproca entre los miembros (no necesario que se llegue a la solidaridad).

Los grupos no son estáticos, sino que evolucionan. En un primer momento, se forman, y después van pasando por diferentes etapas, que pueden desembocar en la ruptura del grupo o en su renacimiento desde un planteamiento nuevo. También la situación de los individuos dentro del grupo va cambiando.

Las personas pertenecemos a grupos o categorías sociales desde que nacemos (familia, etnia...); además, durante nuestra vida buscamos pertenecer a determinados grupos, es decir, parece una motivación del ser humano, que busca formar vínculos con otras personas.

Baumesteir y Leary desarrollaron la hipótesis de la necesidad de pertenencia, en la que sostienen que todas las personas necesitan formar parte de grupos sociales, existiendo un mecanismo innato, formado durante nuestra historia evolutiva como especie, por las ventajas que posibilitaba la vida en grupo para la supervivencia y la reproducción. Según estos autores, la pertenencia posee fuertes efectos emocionales y cognitivos, y su falta acarrea trastornos en la salud, el bienestar y el funcionamiento de las personas.

Así, también podemos destacar que uno de los efectos de la pertenencia a

grupos tiene que ver con la autoestima; cuando existe rechazo o exclusión por parte del grupo, nuestra autoestima baja y buscamos encontrar el problema y corregirlo. Un nivel alto o bajo de autoestima depende de que consigamos mantener la pertenencia a grupos sociales, algo clave para tener en cuenta al fomentar la autoestima de nuestro equipo de trabajo.

2. ASPECTOS QUE CARACTERIZAN A UN GRUPO O EQUIPO

Los aspectos claves que caracterizan a un grupo son:

- ◆ **Interacción:** los miembros interactúan con cierta frecuencia, de forma personal y a partir de ciertas pautas establecidas. La conducta y acciones de cualquier miembro sirven de estímulo al comportamiento de los otros.
- ◆ **Interdependencia:** los individuos dependen unos de otros para poder alcanzar los objetivos grupales. No solo interactúan; también comparten normas o desempeñan funciones que se complementan.
- ◆ **Finalidad:** sus integrantes realizan actividades colectivas que contribuyen al logro de objetivos comunes.
- ◆ **Percepción:** el grupo es directamente observable; los miembros perciben la existencia del grupo, tienen un sentimiento de pertenencia al mismo y se comportan como grupo de cara al exterior. Su entidad es reconocida como tal por sus propios miembros y por los demás. Existe conciencia y sentimiento de grupo; se configura a través del desarrollo del nosotros frente al ellos.
- ◆ **Motivación:** el grupo permite satisfacer necesidades individuales tanto explícitas como implícitas. Las primeras suelen encajar con las tareas y el objetivo concreto del grupo. Las implícitas pueden resultar menos evidentes (amistad o liderazgo, por ejemplo), pero movilizan al individuo a participar en las actividades grupales.
- ◆ **Organización:** el grupo posee una estructura determinada que se traduce en la distribución de papeles, configurando un sistema de roles entrelazados que representan un cierto nivel o estatus, así como una serie de normas de funcionamiento compartidas.