



Emociones colectivas y coaching de equipo

Todo grupo o equipo se comporta como un sistema. Los sistemas humanos, al igual que las personas, sienten: se alegran, se deprimen, se enfadan, se estresan, quieren aprender y evolucionar. La emocionalidad colectiva de un sistema libera o contrae su talento, algunos autores hablan de que hasta en un 30 por ciento. El coaching de equipo aporta una filosofía y un conjunto de herramientas que permiten que un sistema tome conciencia de cómo se siente y a dónde quiere llegar, así como los planes de acción necesarios para conseguirlo.

OVIDIO PEÑALVER MARTÍNEZ, psicólogo y coach ejecutivo y de equipos. Socio Director de ISAVIA Consultores

Hay mucho escrito sobre emociones, también sobre equipos y sistemas sociales, y casi nada de emociones en los equipos. Los equipos, al igual que las personas, pueden estar tristes, contentos, aburridos, estresados, serenos, sorprendidos o agresivos. Según varios autores, entre ellos Daniel Goleman, la emocionalidad de un equipo puede influir hasta en el 30 por

ciento de su desempeño y eficiencia. El sentir de un grupo o equipo libera o contrae el talento del mismo. Si esto es así parece evidente que merece la pena ocuparse de la emocionalidad de los equipos y, para ello, el Coaching, y en concreto el coaching de equipo, ofrece una metodología de trabajo y muchas herramientas que lo hacen posible.

EMOCIONES COLECTIVAS

Estoy seguro de que, como yo, notas la emocionalidad de los sistemas a los que perteneces (tu familia, tu grupo de amigos, tu departamento o la empresa en que trabajas). Y no solo de éstos, también de otros a los que eres invitado o a los que llegas por casualidad. Esa emocionalidad (constituida por las emociones y estado de ánimo en que vive ese equipo o sistema) es más, y diferente, que la mera suma o la media de la emocionalidad individual de los miembros que componen ese grupo. La idea es que los grupos están constituidos por miembros o elementos que interactúan entre sí, estableciendo multitud de vínculos dinámicos, constituyendo una realidad superior con entidad por sí misma. Esta nueva realidad, según el enfoque sistémico, es como si tuviera vida propia y, por

FICHA TÉCNICA

Autor: PEÑALVER MARTÍNEZ, Ovidio
Título: Emociones colectivas y coaching de equipo
Fuente: Capital Humano, nº 244, pág. 78. Junio, 2010.

Resumen: El artículo plantea cómo el coaching de equipo, tanto por su filosofía como por las herramientas con las que trabaja, es una de las fórmulas de intervención sistémica más poderosas para desarrollar equipos y, especialmente, trabajar con la emocionalidad de los mismos. Desde los planteamientos de la sistemología emocional, el autor invita a trabajar para conseguir sistemas y equipos emocionalmente más sostenibles y maduros, argumentando la correlación directa con una mayor eficiencia productiva. A mejor emocionalidad colectiva, mayor liberación del talento de un equipo. Desde un enfoque sistémico se describen diferentes herramientas que provocan el que un equipo tome conciencia de cómo es, cómo se siente y cómo actúa, con el objetivo de que el propio equipo decida cómo quiere ser y sentir y cómo lo va a conseguir. Para todo ello la figura del coach de equipos, como nueva profesión y especialidad dentro del coaching profesional, ya cuenta con algunas experiencias en el mercado español.

Descriptor: Coaching / Talento / Trabajo en Equipo



© Raimundas

tanto, creencias y emociones colectivas que le son propias.

Así, cuando llegamos a una organización de tamaño medio o grande, podemos observar cómo la emocionalidad colectiva es diferente en la primera planta a la segunda, o en el departamento financiero al de marketing, o en la delegación sur a la norte. Se trata de un “secreto a voces”, todo el mundo lo siente, lo nota. Además, esa emoción colectiva tiende a contagiarnos. La observamos con más claridad porque venimos de fuera, con ojos “limpios”. Esa sensación clara, nítida y directa que tenemos cuando observamos desde fuera se convierte en ceguera para nuestros propios sistemas. Estamos tan metidos que muchas veces no tenemos perspectiva para tomar conciencia de la emocionalidad colectiva que nos embarga. En muchas ocasiones nos damos cuenta cuando salimos de ese sistema o cuando cambiamos de grupo (por comparación y pasado el tiempo).

Por este motivo, alguien externo al grupo o sistema nos puede ayudar a tomar conciencia de cómo es nuestra emocionalidad colectiva y en qué medida facilita o dificulta el desempeño colectivo que tenemos. Ese profesional externo, siempre que esté sufi-

cientemente preparado y formado para ello, también puede ayudar a que el equipo tome conciencia de cómo piensa en general (creencias y juicios colectivos acerca de su futuro, sus competidores, su valor diferencial), del valor que le dan y del grado de cumplimiento de los compromisos que asumen, de lo eficientes que son diseñando acciones y ejecutándolas, de cómo conversan y se comunican entre sí (cómo se piden, se hacen ofertas, coordinan acciones, se escuchan), entre otros muchos aspectos que les definen como sistema.

COACHING DE EQUIPO

Entre las diversas herramientas de intervención sistémicas que existen, el coaching de equipo es, desde mi punto de vista, la más potente, sobre todo en el entorno organizacional. De hecho, la filosofía y las técnicas de coaching de equipo ya están aquí y han venido para quedarse. Es algo complementario y más allá del coaching individual, no se trata de consultoría, ni de formación, tampoco es outdoor, ni team building. Se trabaja con un equipo natural (un departamento, un comité que se reúne regularmente, un equipo de proyecto), observando e interviniendo

en momentos naturales de ese equipo, así como en talleres monográficos destinados a que el equipo sea consciente de dónde está emocionalmente y hacia dónde quiere ir. El equipo “se mira al espejo”, toma conciencia, se hace responsable, marca objetivos y define planes de actuación.

En palabras de Alain Cardon, una de las mayores referencias a nivel mundial en esta disciplina: “La finalidad del coaching de equipo es acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo de un equipo, de forma lógica y mensurada, para que el desarrollo operacional del conjunto supere ampliamente al potencial de la suma de sus partes; su misión es acompañar el desarrollo de la madurez cultural de un sistema colectivo. Así se desarrollará la autonomía, responsabilidad y el rendimiento individual y colectivo”.

El coach de equipo solo provoca y acompaña, no decide ni marca el camino a seguir. El objetivo es desarrollar y desplegar todo el talento de ese equipo, ganando en eficiencia y optimizando sus resultados, sin incrementar necesariamente los recursos utilizados. El foco se pone en el equipo como “sistema” y no tanto en sus miembros de forma individual. Se analizan las relaciones (no tanto los elementos aislados e individuales del sistema), se trabaja en la dinámica y energía del equipo, en su cultura e identidad, así como en su potencial y proyección de futuro (no tanto en la imagen estática, formal y externa que pueda tener).

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA EL COACHING DE EQUIPO

A continuación describiré el objetivo que persiguen y el desarrollo de algunas herramientas que se pueden utilizar cuando contamos con todos o la mayoría de los componentes del equipo, en momentos o talleres monográficos fuera de la rutina habitual de trabajo.

Rueda de feedback

Objetivo. Fomentar una cultura de comunicación abierta, directa y sincera desde el respeto y la asertividad. Con esta técnica los integrantes de un equipo llegan a decirse cosas, tanto positivas como áreas de mejora, que de forma espontánea sería mucho más difícil.

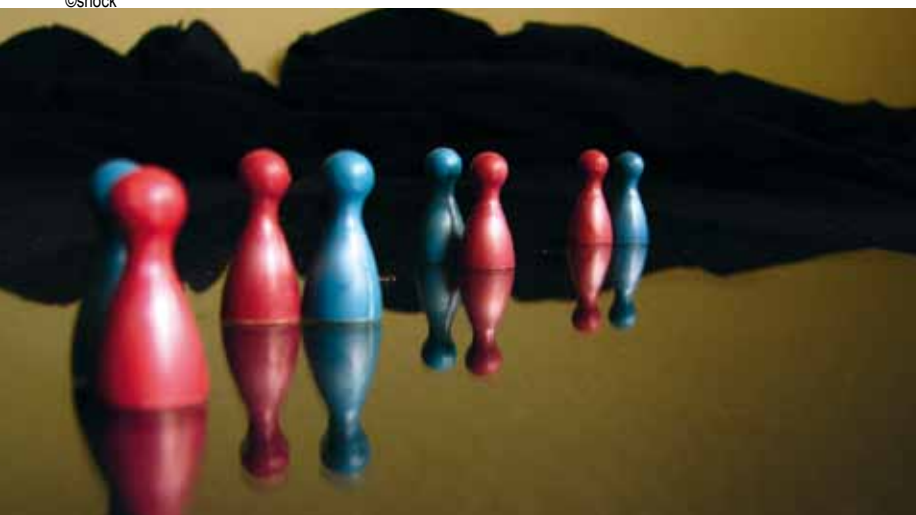
Descripción. En primer lugar es muy importante crear el clima para realizar esta dinámica. El equipo tiene que saber para qué la hacemos, cuáles son las reglas y pasos a seguir, obteniendo así el compromiso de todos los integrantes. Esta herramienta está indicada solo para equipos con un nivel de madurez elevado, por lo menos para su versión más completa y comprometida.

Se le pide a cada miembro que piense en dos aspectos profesionales positivos de cada uno de sus compañeros y en un área de mejora, así como un consejo, recomendación u ofrecimiento para mejorarla. Para esto damos el tiempo necesario, con tranquilidad, y en trabajo individual. A continuación se empieza a dar retroalimentación a un miembro del equipo por parte del resto, de uno en uno y de forma escueta. La persona que recibe los juicios y evidencias solo puede decir gracias tras la intervención de cada uno de sus compañeros y una pequeña reflexión genérica tras escuchar a todos. A continuación se pasa a hacer lo mismo con el siguiente y así hasta completar la rueda.

Realizado el ejercicio se pueden dejar unos minutos para que cada uno reflexione en privado o entable conversaciones concretas para aclarar algún aspecto, siempre con el ánimo de aprender.

Existen versiones más suaves, en las que solo se apuntan aspectos positivos o solo se mencionan bondades y logros del equipo

©shock



Michael Page

EXECUTIVE SEARCH



Estamos enfocados en la búsqueda directa y selección de alta dirección (Direcciones Generales, Comités de Dirección, Consejos de Administración), cubriendo todos los sectores desde Gran Consumo, Banca, Seguros y Mercados Financieros, Tecnología y Telecomunicaciones, Healthcare, Servicios Profesionales, Retail, Medios y Entretenimiento, Industria y Energía, Inmobiliario y Construcción, Sector Público y ONGs.

Para más información:

www.michaelpage-executivesearch.es

Telf.: 91 131 81 00



en general. También se pueden utilizar cartulinas donde se apunta lo que opinamos de los demás (en un sobre se meten todas las que pertenecen a la misma persona). En cualquier caso, el éxito de esta dinámica radica en que modere un externo, que prepare el clima y regule los tiempos. Desde mi punto de vista es comprometida y tiene cierto riesgo (que se haga el paripé y solo se digan cosas políticamente correctas o que se aproveche para machacar a algún miembro del equipo), aunque si sale bien es realmente potente y cohesionadora.

Premio en prensa

Objetivo. Trabajar de una manera diferente y divertida la visión de un equipo natural, la fijación de objetivos y metas a medio plazo. Se trata de un ejercicio dinámico, que estimula la creatividad, ambición y concreción de un equipo.

Descripción. Se les pide a los miembros del equipo que piensen en una publicación reconocida y respetada en su sector de actividad. Puede ser una revista especializada o un pe-

riódico económico de tirada nacional. Se les subdivide en grupos de unas 3 ó 4 personas y se les pide que piensen en una noticia relacionada con todo ese equipo, o el departamento, proyecto, producto o empresa que representan, que les gustaría que se publicase dentro de un tiempo, por ejemplo, de aquí a 15 meses. Además del titular, ambicioso y atractivo, tienen que desarrollar mínimamente la noticia, cómo se ha conseguido, qué va a suponer, etc.

Tras unos 30 ó 45 minutos cada mini grupo se incorpora

con su titular desarrollado y se lo expone al resto de grupos. A continuación, en sesión plenaria, analizan las noticias y se comprometen con algunas de ellas, diseñando planes de acción para conseguirlas.

Esculturas de grupo

Objetivo. Basado en las “esculturas familiares” de Virginia Satir. Se trata de que los miembros del equipo tomen conciencia de cómo se sienten o qué imagen están dando desde lo corporal, minimizando la racionalización y el verbo.

Descripción. Se le pide al equipo que imagine que es una estatua, en una plaza cualquiera de una ciudad, que represente cómo se sienten últimamente o cómo sienten que son percibidos por los demás (el resto de la organización, sus clientes, el mercado o sus competidores, sus jefes, etc.). A continuación el coach toma una foto o va imitando la postura de diferentes miembros del grupo para que éstos puedan observarse y tomar conciencia. Se puede preguntar por qué es lo que ven, qué les transmite esa figura, cómo les hace sentir y qué título darían a esa escultura. A continuación, se les puede pedir que diseñen la imagen o estatua de cómo les gustaría sentirse o que les vieran dentro de por ejemplo, un año. Se repite el proceso de toma de conciencia y comparando ambas estatuas, actual y deseada, se les anima a que diseñen su plan de acción.

Con este tipo de dinámicas, en las que no se habla y se toma conciencia desde lo físico y corporal, he podido observar verdaderos insight, tanto individuales como colectivos, muy difíciles de observar en conversaciones grupales.

La voz del sistema

Objetivo. El objetivo consiste en interrumpir el ritmo de una reunión natural de un equipo, con el fin de que tomen conciencia de cómo se están relacionando y comunicando o de algún elemento afectado del sistema que quizá no se esté teniendo en cuenta (por ejemplo, clientes u otros departamentos).

Descripción. A lo largo de una reunión natural de un equipo el coach pide la palabra y hace caer en la cuenta de lo que está



pasando en la reunión en ese momento. Puede pedirle a algún miembro del equipo que se levante, que dé un par de pasos atrás para tomar mayor perspectiva, y que diga qué cree que estaría viendo y sintiendo alguien que nos llevara observando desde hace un rato. Les explica que es como si se fomentara una disociación, donde alguien pudiera tomar distancia y perspectiva, para dar fe de lo que está ocurriendo. Esta persona podría decir: "Veo un grupo discutiendo, como en otras muchas reuniones, ofuscado, agresivo y muy polarizado entre dos opciones...", "Desde aquí se observa poca energía, varias personas que no dan su opinión, y los mismos planteamientos de siempre". Esto mismo se les puede pedir a varios miembros del equipo, para que digan que podría estar observando alguien ajeno a ese equipo. Se trata de una dinámica mágica porque muchos realmente hablan como si no fueran ellos, como si fueran observadores neutros de esa reunión...

Esto mismo se puede hacer pensando en un cliente tipo, en los competidores, en los proveedores, etc., mediante la realización de la pregunta "¿Qué pensaría o cómo crees que se sentiría uno de ellos si nos estuviera escuchando aquí?". Alguna vez he probado esta técnica colocando una silla vacía en la mesa de reuniones, como si alguien más estuviera allí. Cuando practico esta técnica pido al que vaya a hablar que se siente allí, como si fuera el cliente, colaborador o proveedor que nos está escuchando...

Técnicas proyectivas

Objetivo. Una vez más, que el equipo tome conciencia de dónde está y hacia dónde quiere dirigirse. En este caso, utilizando técnicas proyectivas, como método indirecto que se apoya en símbolos.

Descripción. Generado el contexto adecuado con el equipo, se les comunica que van a trabajar primero de manera individual, para pasar a compartir con sus compañeros a continuación. Se le entrega papel y pinturas a cada miembro del equipo y durante unos 15 ó 20 minutos se les pide que en silencio y de forma individual piensen y dibujen un objeto, un animal y el color que para ellos mejor refleja al equipo actualmente. En otra

hoja harán lo mismo, en función de cómo les gustaría que fuera el equipo o proyecto o producto sobre el que estemos trabajando dentro de un tiempo, supongamos 6 meses o 1 año.

Los primeros dibujos o pósteres se exponen en una pared, a un lado de la sala. Cada uno se levanta y observa en silencio lo que han dibujado sus compañeros. A continuación cada uno expone brevemente por qué ha elegido ese color, animal u objeto y se extraen los aspectos comunes. Después se cuelgan los pósteres de la situación objetivo en otra pared y se hace el mismo análisis. Por último, se comparan ambos análisis, situación actual y deseada, y se trabaja sobre objetivos concretos y planes de acción para alcanzarlos.

RECOMENDACIONES PARA EL USO DE HERRAMIENTAS

Las herramientas son eso, herramientas, y están al servicio del coaching y, sobre todo, del cliente, que este caso es el equipo. Lo difícil no es conocer una herramienta, sino saber cuándo utilizarla. De hecho, puede haber sesiones donde no se utilice ninguna y nos centremos únicamente en formular preguntas poderosas que provoquen reflexión. Ahora bien, conocerlas y poder utilizarlas adecuadamente nos puede dar mucha seguridad, además de ser un recurso verdaderamente útil.

Al margen de conocer y practicar éstas y muchas más herramientas que puedan existir, cada coach o directivo debe escoger aquellas con las que se encuentre cómodo, que conozca bien y se sienta preparado para aplicar, así como sugerirlas en función del perfil y necesidades del equipo cliente. Las dinámicas y herramientas aquí desarrolladas son complementarias entre sí, persiguiendo algunas de ellas el mismo objetivo.

Animo al lector a que diseñe su propia "caja de herramientas", donde incluya aquellas con las que se sienta cómodo. Que aproveche toda su experiencia profesional para crear técnicas, que poco a poco pruebe e innove y, sobre todo, que se deje llevar por su intuición y sentido común.

LA SISTEMOLOGÍA EMOCIONAL

Hemos analizado qué son las emociones colectivas y cómo el coaching de equipo puede ayudar a gestionarlas, entre otros muchos aspectos propios de un equipo o sistema. La Sistemología Emocional es la disciplina que estudia las emociones de un sistema o grupo humano estable. Hablamos de sistemas complejos humanos, en todas sus vertientes: familiar, organizacional, educativa, asociativa o deportiva. El objetivo de la Sistemología Emocional es mejorar la habitabilidad emocional y la calidad de vida de un sistema, para que evolucione y madure. Se persigue, en definitiva, que los sistemas sean emocionalmente más sostenibles y ecológicos.

Realmente todos somos unos expertos en sistemas, aunque quizá no lo sepamos. Todos somos unos grandes “sistemólogos emocionales”, con mucha experiencia, tanta como los años que tenemos de vida... El individuo se expresa en lo social. Pensamos, hablamos, sentimos y nos comportamos en tanto en cuanto interaccionamos con otros seres humanos. Somos lo que son nuestros vínculos e interacciones con los demás. El sistema sostiene al individuo. Puede predisponerle claramente para sufrir o para gozar. Le permite expresarse como es y le permite llegar a ser lo que pueda y quiera ser.

LA REVOLUCIÓN YA HA COMENZADO

Quizá me deje llevar más por el deseo que por la realidad, o quizá sea porque quiero ser optimista y positivo, pero creo que la revolución ya ha comenzado.

¿Y qué se puede hacer desde las áreas de Formación y Desarrollo de las Organizaciones? Poner el foco en los equipos naturales (y no solo en los individuos aislados o en la organización en su conjunto), y trabajar con ellos utilizando modelos y técnicas de coaching de equipo.

Cada vez más organizaciones empiezan a hacer coaching de equipo para su comité de dirección y otros equipos naturales, considerados estratégicos. Se empieza a hablar de las emociones colectivas de una manera abierta y desde un enfoque sistémico. Incluso algunas han comenzado lo que llaman un programa de desarrollo emocional (PDE), diseñado a medida de las necesidades de colectivos naturales, sean departamentos funcionales o delegaciones regionales.

¿Te imaginas que algún día fuera necesario “auditar” la sostenibilidad emocional de un sistema empresarial? No solo sus cuentas y si contamina o no, sino también cómo favorece el desarrollo emocional de sus miembros...

Así quizá consigamos una sociedad emocionalmente más sostenible, madura y plena, en la que prevalezca la autenticidad y la plenitud sobre la apariencia y la mediocridad. Y en la que se generen las condiciones que permitan liberar al máximo el talento y las inquietudes que todos tenemos.

Si cada uno aportamos nuestro pequeño granito de arena, influyendo activamente en mejorar la emocionalidad de los sistemas a los que pertenecemos, mejoraremos el mundo. ¿No es éste un gran reto, querido amigo?

Mucha suerte y feliz viaje. ▲

BIBLIOGRAFÍA

CARDON, Alain (2003). “Coaching de equipos”. Barcelona: Gestión 2000.

WOLK, Leonardo (2007). “Coaching, el arte de soplar brasa en acción”. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

PEÑALVER, Ovidio (2009). “Emociones colectivas, la inteligencia emocional de los equipos”. Barcelona: Alienta Editorial.

Información elaborada por





Soluciones de Recursos Humanos y Nómina adaptadas al tamaño de su empresa

Independientemente del tamaño de su empresa, Meta4 le ofrece las mejores **soluciones de Recursos Humanos y nómina** desarrolladas con prácticas y metodologías hasta ahora reservadas a las grandes compañías. Disponible, además, en modo licencia y **outsourcing**.

Aproveche toda la potencia tecnológica, el extenso alcance funcional y la **fiabilidad** de nuestras soluciones; **minimizando costes, tiempos de puesta en marcha** y con la ventaja de poder disfrutar de uno de los servicios de soporte mejor valorados del mercado. (Según el Cuadrante Mágico de Gartner 2009).

Además para facilitarle la adquisición de la solución que mejor se adapte a sus necesidades, ponemos a su disposición fórmulas de financiación personalizadas que le ayudarán a poder llevar a cabo su proyecto.

meta4!

Human is Capital!

Más de 1.300 clientes. 18 Millones de empleados gestionados. Presente en 100 países.

Para más información visite nuestra web www.meta4.es o llame al 91 634 85 00