

# Coaching de equipos

## Herramientas de diagnóstico

El presente trabajo está a disposición de la comunidad de Coaches y del mercado con el sólo requisito que se cite su autoría cuando se exponga.

**Autores:** Juan Luis Ayuso, Rosa de la Calzada, Elena Díaz, Julio C. Díaz, Gemma González, Idoia Gorroño, Elisa Riera, Mar de Sierra y Estefanía Yome

# Índice

- Introducción
- Objetivos de la Comisión de Coaching de Equipos y metodología de trabajo
- Coaching de Equipos y etapas del proceso
- Fase de diagnóstico: descripción de herramientas
- Agradecimientos

# Introducción

- **Año I (2008-2009)**

- Creamos la comisión de investigación de Coaching de Equipos en el seno de ICF España.
- Abrimos 3 áreas de trabajo:
  - Bases conceptuales
  - Herramientas y técnicas de intervención
  - Experiencias de mercado

# Objetivos de la Comisión

## Año II (2009- 2010)

I.- Crear una comunidad de aprendizaje para los miembros de la comisión:

- Profundizar en el conocimiento del coaching de equipos, siguiendo la secuencia de un proceso tipo.
- El objetivo de esta presentación es profundizar en las herramientas y métodos aplicados en la fase de diagnóstico que han sido conocidos por los participantes de la comisión.

II.- Contribuir a generar un modelo de intervención en coaching de equipos para dar a conocer a través de ICF España y compartir con la comunidad de coaches

# Metodología de trabajo

- Bibliografía
- Talleres
- Conferencias
- Hablar con expertos
- Contacto con empresas
- Revisar documentos de trabajo
- Contacto con otras ICF a nivel internacional
- Trabajo en equipo

# Coaching de equipos

- Orientado a la consecución de objetivos colectivos. Ayudándoles a ser un equipo de alto rendimiento sostenible.
- Generar una cultura grupal que permita el aprendizaje y desarrollo de cada uno de sus miembros.
- Apoyar para revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores.
- Promover el cambio de energía necesario para que se afronten los desafíos como oportunidades.
- Acompañar al equipo a su evolución hacia una autonomía colectiva, el bien común y la corresponsabilidad.

# Proceso de Coaching de equipos

## DIAGNÓSTICO

**Objetivo:** el equipo identifica dónde está, marca sus objetivos, diseña hacia donde quiere ir y elabora un plan de acción.

**Herramientas posibles:**

- Entrevistas Individuales
- Jornadas específicas de diagnóstico con el equipo
- Cuestionarios, indicadores, o tests aplicados al equipo.
- Dinámicas de simulación

## INTERVENCIÓN

**Objetivo:** desarrollo del plan de acción.

**Herramientas posibles:**

- Jornadas específicas de intervención mediante dinámicas de enfoque sistémico
- Observación, feedback y seguimiento en reuniones reales del equipo.
- Sesiones de Formación intercaladas
- Coaching Individual a los miembros del equipo

## EVALUACIÓN

**Objetivo:** valoración del desarrollo y la consecución de los objetivos marcados por el equipo.

**Herramientas posibles:**

- Jornadas/entrevistas específicas de evaluación
- Aplicación posterior al proceso de los cuestionarios, indicadores o test aplicados al principio para medir el progreso.

# Diagnóstico

- Todo proceso de Coaching de Equipos empieza con un análisis de la situación actual del equipo.
- Las herramientas de diagnóstico ofrecen una información válida sobre: características del equipo, identidad, fortalezas, roles de sus integrantes, estilos de liderazgo, de comunicación...
- Constituyen un punto de partida para la reflexión dentro del equipo, para la definición de un plan de acción en función de los objetivos que el equipo quiera conseguir. “Foto” para iniciar proceso.

# Clasificación de herramientas

- La **clasificación** de las distintas herramientas se ha realizado basándose en los siguientes aspectos:
  - Métodos de diagnóstico
  - Nombre de la herramienta
  - Foco de observación/ evaluación
  - Requisitos para su aplicación
- Todo esto teniendo en cuenta que la aproximación al diagnóstico del equipo se puede hacer desde dos **enfoques** distintos:
  - El equipo como unidad de trabajo (sistema).
  - El equipo a partir del individuo y desde cada individuo se construye “la foto del equipo”.

# Cuadro-resumen métodos diagnóstico

MÉTODO DIAGNÓSTICO	HERRAMIENTA DIAGNÓSTICO	FOCO DE OBSERVACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	REQUISITOS APLICACIÓN
<b>Cuestionarios</b>	<p><b>MBTI</b> (Myers Briggs Type Indicator)</p> <p><b>VEA</b> (Valoración Estado Anímico. Isavia )</p> <p><b>TDA</b> (Team Diagnostic Assesment)</p> <p><b>BELBIN</b> (Meredith Belbin)</p> <p><b>MPA</b> (Master Person Analysis. Master Management)</p> <p><b>TEST LAS 5 DISFUNCIONES DEL EQUIPO</b> (Patrick Lencioni)</p> <p><b>TEST TUCKMAN</b> (Bruce Tuckman)</p>	<p>Estilos de liderazgo y comunicación, análisis de problemas y gestión de conflictos.</p> <p>Estados de ánimo y emocionalidad del equipo</p> <p>Analiza los factores de Productividad (logro de objetivos) y positividad (relaciones en el equipo) para identificar sus áreas de mejora.</p> <p>Roles de los distintos miembros en el equipo</p> <p>Composición del equipo, conflictos potenciales, necesidades de desarrollo del equipo, clima y cultura organizacional</p> <p>Analiza las cinco disfuncionalidades de un equipo (ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de responsabilidad, falta de atención a resultados)</p> <p>Etapas de desarrollo de los equipos (Formación, conflicto, estructuración, desempeño y disolución).</p>	<p>Disponible consultor acreditado</p> <p>Disponible a través de compañía de consultoría.</p> <p>Disponible con consultor acreditado</p> <p>Disponible con consultor acreditado</p> <p>Disponible a través de empresa de consultoría o acreditación.</p> <p>Disponible con consultor acreditado</p> <p>N/D</p>
<b>Preguntas abiertas</b>	<p><b>Entrevistas individuales con los miembros del equipo y jornadas de diagnóstico con el equipo</b> Elaboración del guion de preguntas por el propio coach</p>	<p>Autovaloración y autodiagnóstico del equipo Identificación de las “cegueras cognitivas” del equipo y diseñar imágenes de posibles soluciones.</p>	<p>Disponible a través de coaches especializados (Coaches de equipos con enfoque ontológico,/sistémico y brief coaching)</p>
<b>Simulación/ Dinámicas</b>	<p><b>Constelac. Org. Con símbolos a equipo completo</b></p>	<p>Relación entre el líder y el equipo Relaciones internas Análisis de problemas y solución de conflictos.</p>	<p>Disponible a través de consultores especializados</p>

# MBTI Myers Briggs

## Introducción

- **Nombre:** MBTI
- **Enfoque:** Basado en el concepto del tipo psicológico
- **Autor:** Consulting Psychologist Press (CPP)
- **Procedencia:** USA
- **Requisitos:** Se necesita certificación para usarlo

## Objetivos

- Identificar los puntos fuertes y áreas de desarrollo del equipo
- Valorar la diversidad
- Mejorar la comunicación
- Ser más eficaces en el análisis de problemas y en la toma de decisiones
- Examina 5 “lentes” o dimensiones del equipo:
  - Fortalezas y Debilidades
  - Las funciones (estilos de Comunicación)
  - Cuadrantes (gestión del cambio)
  - Temperamentos ( estilo de liderazgo)
  - Dinámicas (análisis de problemas y gestión del conflicto)

# MBTI Myers Briggs

## Metodología

- Se rellena un cuestionario individualmente on line o en papel
- Se obtiene un informe individual tambien on line o lo elabora el profesional que lo aplique.
- A partir de los tipos individuales se elabora el informe del tipo del equipo
- Disponible en varios idiomas , incluido en español.
- Cuestionario on line : No mas de 30 minutos
- Informe individual on line : inmediato
- A partir de los informes individuales se elabora el informe del equipo
- Jornada de devolución del cuestionario y diseño de planes de acción

## Aspectos a tener en cuenta

- Herramienta muy contrastada de amplio uso a nivel mundial
- Aporta estudios con soporte estadístico para muchos tipos de aplicaciones
- Esta disponible en muchos idiomas
- Coste medio

Es necesario estar certificado para poder utilizarlo.

## Información adicional

[www.cpp.com](http://www.cpp.com)

[www.opp.com](http://www.opp.com)

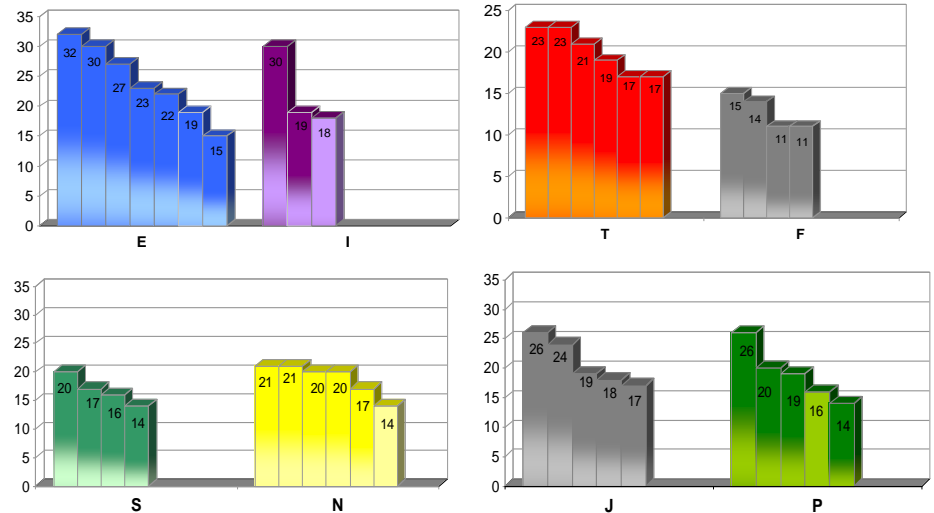


# MBTI Myers Briggs

MAP OF THE TEAM

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>

MAP OF THE TEAM (by dimensions)



# V.E.A. Valoración del estado anímico

## Introducción

- **Nombre:** Valoración del Estado Anímico de un equipo (VEA)
- **Enfoque:** Sistémico
- **Autor:** ISAVIA Consultores S.L.
- **Procedencia:** Investigación de ISAVIA Consultores
- **Requisitos:** Conocer a fondo la herramientas (ISAVIA)

## Objetivos

- Medir la emocionalidad de un equipo natural de trabajo.
- Analizar cómo se viven determinadas emociones en el equipo de manera colectiva, así como los principales estados de ánimo en lo que se encuentra ese equipo actualmente.
- El equipo toma conciencia de cómo se sienten en general, de qué emociones no se permiten expresar colectivamente y cuáles les paralizan o movilizan, así como qué puertas abren y cierran al estar sumidos en su estado de ánimo actual.
- Diagnosticar la emocionalidad actual de un equipo natural, tanto en sus vivencias emocionales como en su estado de ánimo principal.
- Analizar en qué medida y ante qué variables los miembros del equipo se sienten igual (“consonancia” percibida) y la dispersión estadística que pueda haber.
- Se trata, en definitiva, de animarles a plantearle objetivos de cómo quieren sentirse colectivamente a un año vista, de cara a definir planes de acción para conseguirlo.

# V.E.A. Valoración del estado anímico

## Metodología

- Cuestionario on line o presencial en una escala de +5 a -5 donde se pregunta a cada miembro del equipo cómo se siente él o ella actualmente ante determinadas vivencias, y cómo cree que se sienten en general los miembros del equipo.
- Entrevistas o reuniones para análisis cualitativo. La valoración cuantitativa de este cuestionario se puede completar con una entrevista semi-estructurada a todos o parte de los miembros del equipo, o mediante reuniones grupales de discusión.
- Cuestionario: 15 por participante.
- Jornada de devolución del cuestionario y plan de acción: 1 día.
- Se obtienen cuatro posibles patrones, que corresponden a los cuatro principales estados de ánimo en los que puede estar sumido el equipo actualmente, que son: resignación, resentimiento, serenidad y expansión.

## Aspectos a tener en cuenta

- Enfoque sistémico. Permite que todos los miembros del equipo se vean a la vez como equipo y como individuos.
- Solo mide los factores emocionales

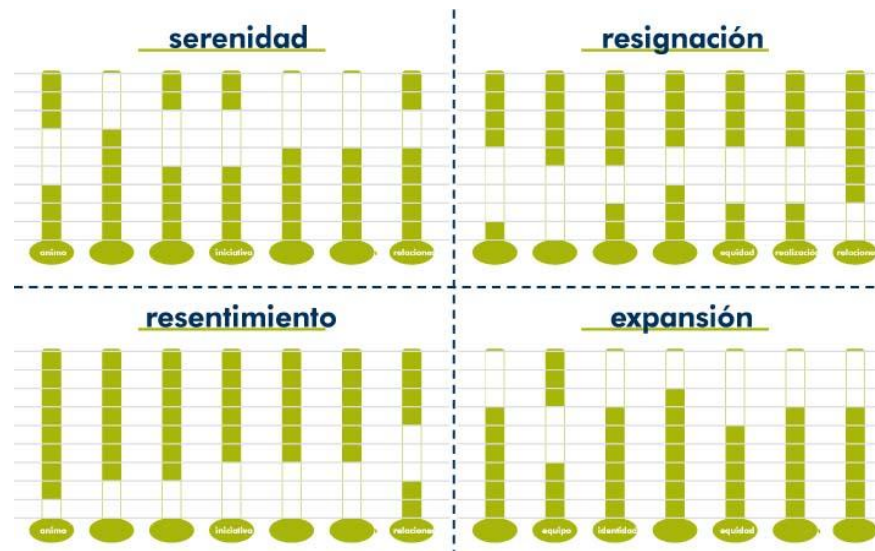
## Información adicional

[http://www.isavia.com/servicios/gestion de emociones](http://www.isavia.com/servicios/gestion%20de%20emociones)

<http://www.isavia.com/servicios/1feelings.php>



# V.E.A. Valoración del estado anímico



# Team Diagnostic Assessment

## Introducción

- **Nombre:** Team Diagnostic Assessment
- **Enfoque:** Sistémico
- **Autor:** Team Coaching International
- **Procedencia:** Se basan en los trabajos más recientes en las áreas de Inteligencia Emocional, Investigación Apreciativa, Psicología Positiva, gestión del cambio e investigación sobre equipos realizados en las universidades líderes.  
El enfoque del coaching de equipos se basa en la teoría de sistemas y en el trabajo pionero de Marita Fridjhon y Faith Fuller PhD, codirectoras y fundadoras del Center for Right Relationship.
- **Requisitos:** Se necesita certificación para usarlo.

## Objetivos

- Autodiagnosticar al equipo para su mejora y para conseguir sus objetivos
- Medir la efectividad de los equipos naturales de trabajo con respecto a 14 factores de éxito en relación a su productividad y positividad
- Proporcionar un mapa identificando variables del equipo
- Identificar las fortalezas y áreas de desarrollo del equipo según las perciben sus integrantes y diseñar un plan de acción para generar los cambios necesarios
- Una intervención diseñada a medida y única para cada equipo con medición de resultados

# Team Diagnostic Assessment

## Metodología

- Enfoque sistémico, tomando al equipo como una sola unidad de trabajo, una tercera entidad, con la que se actúa para producir cambios sostenibles.
- Su forma de realizarse y la elaboración de un único informe que refleja la situación del equipo, garantiza la confidencialidad y el anonimato de los miembros del equipo
- Cuestionario on line
- Jornada de devolución del cuestionario y diseño de planes de acción
- Jornada de evaluación al final del proceso
- Cuestionario on line: 15-20m por participante.
- Jornada de devolución del cuestionario: 1 ó 2 días (se recomienda 2 días).

## Aspectos a tener en cuenta

- Interface sencillo
- Libera el poder generativo del equipo como sistema
- Establece las áreas de trabajo que marquen la guía de funcionamiento.
- Se puede realizar post-test después del proceso de intervención y medir los avances en cada uno de los factores
- Se garantiza confidencialidad absoluta
- Esta disponible en muchos idiomas
- Requiere estar certificado

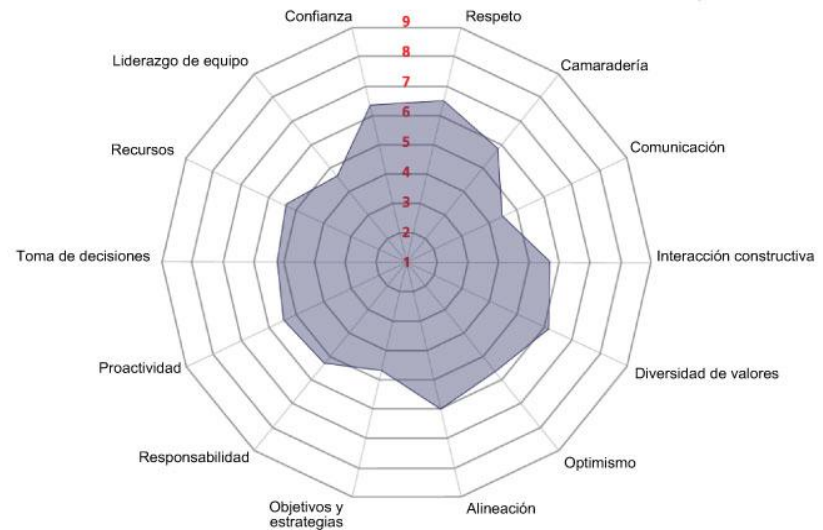
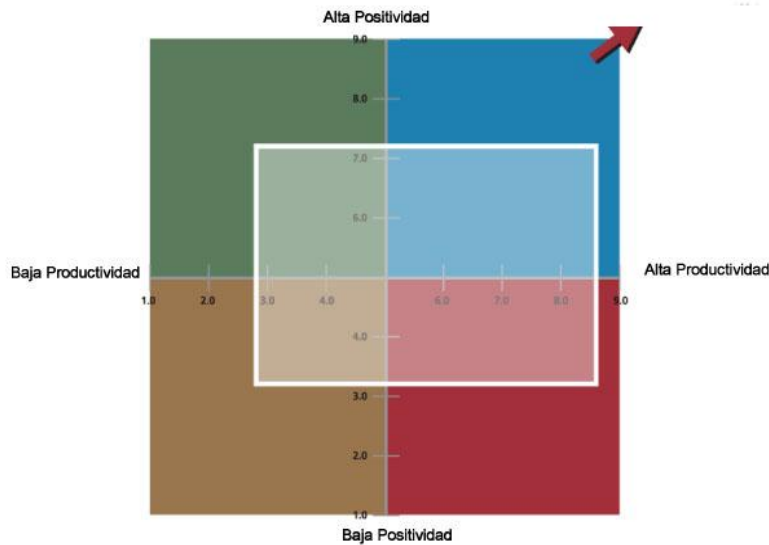
## Información adicional

<http://www.teamcoachinginternational.com/>



# Team Diagnostic Assessment

Algunos resultados



# Cuestionario BELBIN

## Introducción

- **Nombre:** BELBIN
- **Enfoque:** Sistémico
- **Autor:** © Meredith Belbin
- **Procedencia:** Inglaterra
- **Requisitos:** Estar certificado en la herramienta. Importante tener formación/ experiencia como Coach de Equipos .

## Objetivos

- Descubrir cuál es el rol o los roles (patrones de comportamiento) que cada persona manifiesta cuando trabaja en equipo, contribuyendo a la creación o desarrollo de equipos eficaces, mediante la elección de personas adecuadas no sólo a la tarea que van a desempeñar, sino también al encaje que tendrá con los restantes miembros del equipo
- Identificación de puntos fuertes y débiles individuales y por equipo
- En la gestión y coordinación de equipos:
  - Conocerse para coordinarse
  - Mejor aprovechamiento de los recursos
  - Mejor comunicación
  - Menos conflictos
  - Tareas mejor realizadas
- Ayudar a crear equipos de trabajo altamente productivos

# Cuestionario BELBIN

## Metodología

- Cuestionario on line 20 m por participante.
- Cuestionario por e-mail y respuesta por e-mail
- Cuestionario por e-mail: respuesta en 48 horas
- Jornada de devolución del cuestionario y diseño de planes de acción ( 1día)

## Aspectos a tener en cuenta

- Enfoque sistémico, visión de equipo en conjunto y rasgos individuales
- Facilidad de uso y versatilidad, posibilidad de realizar el test de diversas formas (online, email, presencial)
- Varios idiomas disponibles.
- Coste económico
- Es necesario estar certificado para poder utilizarlo.

## Información adicional

[www.agama-consulting.com](http://www.agama-consulting.com)

<http://www.belbin.es>

# Cuestionario BELBIN

De Acción	Sociales	Mentales
Finalizador	Coordinador	Monitor Evaluador
		
Implementador	Investigador de Recursos	Cerebro
		
Impulsor	Cohesionador	Especialista
		

# MPA Master Person Analysis

## Introducción

- **Nombre:** MPA ( Master Person Analysis)
- **Enfoque:** es un test de evaluación psicométrico
- **Autor:** Master Management
- **Procedencia:** Dinamarca
- **Requisitos:** Se necesita certificación para usarlo y una licencia anual de uso

## Objetivos

- Con equipos, es una herramienta que facilita la creación y cohesión de equipos
- Analiza las relaciones grupales
- Proporciona información sobre tipologías de grupos
- Permite comparar varias personas en un grupo en :
  - Fuerza del ego (orientación al éxito, autoafirmación, uso de la energía)
  - Factores Sociales (control emocional, contacto social, confianza en los demás)
  - Estilo Laboral ( atención a los detalles, seguridad para decidir, orientación a lo abstracto)
- Entiende los diferentes roles que los miembros adoptan en un equipo
- Valora la diversidad, entendiendo los distintos tipos que hay en cada equipo
- Comprender las sinergias que se dan en un equipo
- Valorar como pueden colaborar más eficazmente

# MPA Master Person Analysis

## **Metodología**

- Cuestionario on line : Aproximadamente 17 minutos
- Informe individual y de equipo on line: inmediato
- Se obtiene un informe de feedback individual también on line
- Proporciona información individual y gráficos del equipo : rol de equipo, tipologías, gráficos colectivos, gráficos grupales

## **Aspectos a tener en cuenta**

- Ratios de Validez y Fiabilidad muy altos : 0,7-0,9
- Fácil aplicación
- Información fácil de interpretar y muy transparente
- Esta disponible en muchos idiomas , incluido español.
- Es necesario estar certificado para poder utilizarlo.
- La licencia anual, sólo se da a partir de un número mínimo de aplicaciones al año

## **Información adicional**

[www.master-hr.es](http://www.master-hr.es)



# 5 Disfunciones de un equipo

## Introducción

- **Nombre:** Cinco disfuncionalidades del equipo
- **Enfoque:** Sistémico
- **Autor:** Patrick Lencioni
- **Procedencia:** USA
- **Requisitos:** Conocimiento del modelo de Lencioni. Importante tener formación/experiencia como coach de equipos. Existe un curso (material del monitor, material del participante, cuestionarios...) Editorial Pfeiffer, en inglés.

## Objetivos

- Conocer si en el equipo están presentes pautas de comportamiento que comprometen su eficiencia y las relaciones
- Identificación de puntos débiles del equipo (disfunciones): ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitación de responsabilidades, y falta de atención a los resultados
- En la gestión y coordinación de equipos:
  - Conocer mejor lo que ocurre en el equipo
  - Trabajar la confianza
  - Identificar modelos y recursos para que el equipo enfrente los conflictos
  - Trabajar la responsabilidad y el compromiso
  - En definitiva, mejorar las relaciones y la eficiencia del equipo
- Ayudar a crear equipos de trabajo altamente productivos

# 5 Disfunciones de un equipo

## Metodología

- Cuestionario por e-mail o presencial 20 m por participante.
- Devolución del cuestionario en sesión de coaching e identificación de áreas de trabajo prioritarias para el equipo

## Aspectos a tener en cuenta

- Enfoque sistémico: visión de equipo en conjunto
- Facilidad de uso y versatilidad
- Coste económico
- Se centra en las debilidades del equipo, no en sus fortalezas.

## Información adicional

- El libro “Las 5 disfunciones de un equipo” de Patrick Lencioni. Disponible en inglés y castellano. Editorial: Jossey-Bass

# 5 Disfunciones de un equipo

Manejo del conflicto      Asumir responsabilidad      Atención a los resultados

Confiianza      Compromiso



Ficha recogida resultados

Confiianza		Manejo del conflicto		Compromiso		Asumir responsabilidades		Atención a los resultados	
Pregunta 4		Pregunta 1		Pregunta 3		Pregunta 2		Pregunta 5	
Pregunta 6		Pregunta 7		Pregunta 8		Pregunta 11		Pregunta 9	
Pregunta 12		Pregunta 10		Pregunta 13		Pregunta 14		Pregunta 15	
<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>Total</b>	

# Test de Tuckman

## Introducción

- **Nombre:** Test de Tuckman
- **Enfoque:** Basado en el concepto del tipo psicológico
- **Autor:** Bruce Tuckman (1965)
- **Procedencia:** USA
- **Requisitos:** Se necesita certificación

## Objetivos

- Identificar las etapa de desarrollo de un equipo: formación, conflicto, estructuración, desempeño y disolución
- Comprender el estilo de liderazgo necesario para cada etapa
- Comprender las etapas de desarrollo de los equipos
- Identificar la etapa de desarrollo de un equipo

## Metodología

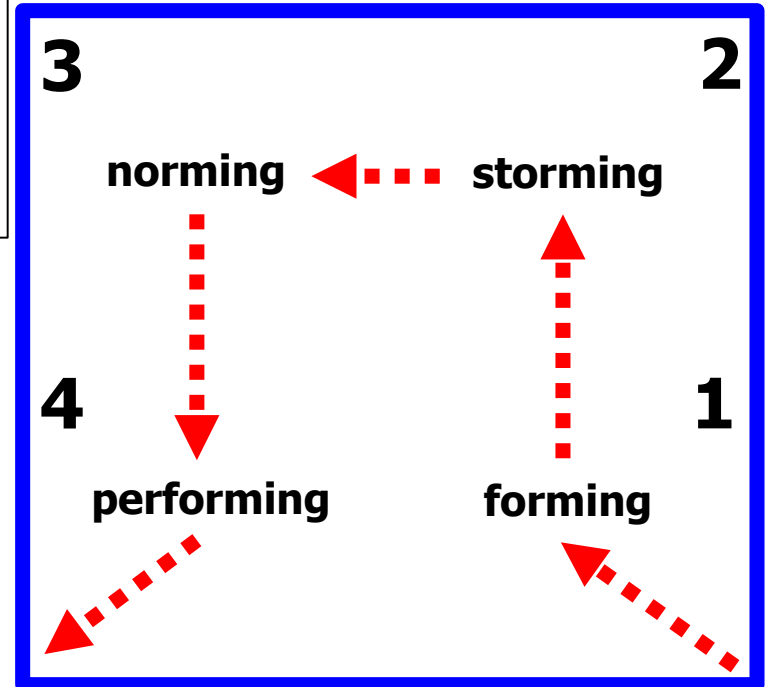
- Se realiza un cuestionario individualmente
- Se conoce la situación del equipo, en qué etapa de desarrollo está el equipo

## Aspectos a tener en cuenta

- Permite diagnosticar la situación de un equipo en función de su etapa de desarrollo
- Se identifica el papel de liderazgo del facilitador del equipo (Similar al Liderazgo Situacional)

# Test de Tuckman

© Bruce Tuckman 'Forming Storming' concept 1965. Diagram Alan Chapman 2004-8. A free learning resource from [Businessballs.com](http://Businessballs.com). Not to be sold or published. More information about Tuckman's 'Forming Storming' team development stages theory at [www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm](http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm). User accepts sole risk for any liabilities arising.



# Preguntas abiertas

## Introducción

- **Nombre:** Preguntas abiertas
- **Enfoque:** Ontológico y Sistémico
- **Autor:** Algunas referencias: Luis Carchack (EEC) y John Whitmore
- **Procedencia:** Curso Coaching de Equipos (EEC). Libro “Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas”. John Whitmore
- **Requisitos:** Experiencia o “maestría” como Coach de Equipos

## Objetivos

- Que el equipo, con la presencia del Coach, aumente su protagonismo en su desarrollo como equipo, para obtener mejores resultados.
- Generar contexto de confianza en la relación de equidad entre los miembros del equipo.
- Cuando el equipo se autorregule y establezca unas leyes de juego, el Coach lo reconocerá cumplidamente y lo reforzará.
- Aplicando el principio de equidad, el propio equipo encontrará sus pautas de funcionamiento, a dónde quiere ir, cuáles son sus compromisos y qué les falta para alcanzar ese estadio o contexto de éxito.

# Preguntas abiertas

## Metodología

- El Coach, con humildad pedirá permiso para estar presente, aceptando el sistema vigente de equipo, acompañándole en el aquí y ahora.
- Hacer entrevistas individuales a los miembros del equipo haciendo preguntas del tipo: ¿Cómo ves al Equipo? ¿los resultados que se alcanzan son los adecuados? ¿Cómo ves a la Organización y cómo te ves dentro de la Organización? ¿Cómo se evalúa el error?
- Las respuestas será devueltas al equipo, en la primera reunión .
- El Coach pone el espejo: ¿cuán ciego está el Equipo? ¿Con qué obstáculos se suele tropezar? ...
- Entrevistas individuales: media hora por persona. La devolución al equipo de los resultados de las mismas: 1 hora

## Aspectos a tener en cuenta

- El equipo asume su protagonismo porque el Coach va a respetar lo establecido y no va a sobreactuar nunca
- Precio: experiencia y creatividad

## Información adicional

[www.liderazgoycompromiso.com](http://www.liderazgoycompromiso.com)  
[www.escuelacoaching.com](http://www.escuelacoaching.com)

# Constelaciones organizacionales con símbolos a un equipo completo

## Introducción

- **Nombre:** Constelaciones organizacionales con símbolos a un equipo completo. Método usado por Ángel de Lope (CSEH).
- **Enfoque:** Sistémico.
- **Autor:** Ángel de Lope (Consultoría Sistémica – CSSI).
- **Procedencia:** Constelaciones y Coaching Sistémico según método Hellinger, su experiencia como “acompañante y coach” y su investigación con equipos.
- **Requisitos:** Estar formado en Coaching sistémico basado en método Hellinger

## Objetivo

- Que el Equipo sea el que se autodiagnostique para su mejora y para conseguir sus objetivos.
- Obtener información relevante sobre los obstáculos que interfieren en su trabajo y que el equipo tome consciencia de ellos.
- Analizar los problemas (tanto actuales como pasados) que no les permiten conseguir los objetivos marcados.
- Identificar los recursos, tanto aquellos de los que son conscientes, como de los que no.
- Observar la fuerza del objetivo y del equipo, así como su alineación.
- Ver la diferencia entre lo que se supone (visión del que nos contrata – Propietario, Dpto. de RRHH, líder, etc. o el Coach del equipo) y la realidad
- Directrices y claridad para la toma de decisiones y permitir a los miembros del equipo que se coloquen en la mejor posición para conseguir los objetivos marcados

# Constelaciones organizacionales con símbolos a un equipo completo

## Metodología

- Consiste en representar o configurar mediante objetos, símbolos, etc. los elementos que componen ese equipo (personas, objetivos, obstáculos,...) y facilitar que ellos mismos (una o varias personas) vayan buscando el mejor lugar para que todos esos elementos consigan el objetivo fijado
- Esta metodología se basa en, la teoría sistémica, que afirma que los sistemas permanecen si crecen y evolucionan, y para ello tiene en cuenta que:
  - La persona no es un elemento aislado, sino que forma parte de un sistema.
  - La persona pierde protagonismo en favor del sistema.
  - La persona no solo pertenece a un sistema sino a una red de sistemas.
  - Cada modificación o acción de un miembro repercute en todos los sistemas a los que pertenece.
  - Existen unos principios o leyes sistémicas que ayudan a los sistemas a crecer y a evolucionar.
- 45/90 minutos cada sesión realizada del Coach con el equipo o con cada miembro.

## Aspectos a tener en cuenta

- Se usa lenguaje no verbal permitiendo que afloren cosas inconscientes que están actuando y se desconoce cómo.
- Permite que cada uno se dé cuenta de cómo ve al equipo y como los demás miembros del equipo le ven a él.
- Hay que conocer en profundidad los principios sistémicos y la herramienta o contratar a un coach formado.

## Información adicional

[www.cssi.es](http://www.cssi.es)



# Conclusiones (I)

- Las herramientas de diagnóstico identificadas, si bien se utilizan en Coaching de equipos no son exclusivas de este tipo de intervención.
- Distinguimos entre herramientas o cuestionarios (cerrados) y métodos de diagnóstico (abiertos).
- Un coach se tiene que sentir cómodo con la herramienta que utilice.
- El diagnóstico es sólo una foto de un momento puntual del equipo.
- Las herramientas de diagnóstico no hay que tomarlas como accesos a una verdad única e inmutable, sino como un punto de partida para iniciar una conversación para el equipo.

# Conclusiones (II)

- La herramienta de diagnóstico está puesta a disposición del equipo para que haga con su resultado lo que estime conveniente.
- Un buen diagnóstico es una parte esencial del proceso, da igual la metodología utilizada. Sin un buen diagnóstico o entendimiento de la situación un coaching de equipos no tendría éxito.
- Las herramientas no evalúan al equipo, dan información para iniciar el proceso.
- Los resultados y el uso de la herramienta entran a formar parte de los acuerdos de confidencialidad de los equipos.

# Invitación a participar

- Este grupo de trabajo quiere remarcar que manejamos un estudio “vivo”, y que cualquier persona interesada está invitada a remitirnos cuanta información estime oportuna, para ampliar o mejorar lo que aquí se recoge. Nuestra dirección de correo electrónico es [coachingequipos@icf-es.com](mailto:coachingequipos@icf-es.com)

# Agradecimientos

- Queremos agradecer especialmente su colaboración en el desarrollo de esta investigación a Julieta Balart, Luis Carchak, Ángela Gorostizu, Ángel de Lope, Ovidio Peñalver y Oscar Rodríguez.