

MODULO 5

EL COACHING DE EQUIPOS.

Qué es y para qué sirve el coaching de equipos?



Al igual que el [coaching ejecutivo](#) ha tenido y sigue teniendo un crecimiento notable en los últimos años, el [coaching de equipos](#) es una disciplina que ha nacido hace menos tiempo como tal, pero que sin embargo **está también creciendo su difusión y uso** por parte de las empresas.

Muchas personas **confunden al coach de equipos** como alguien que tiene que hacer sí o sí que el equipo funcione mejor, motivarle y animarle a conseguir sus objetivos, nada más lejos de la realidad... sigue leyendo y descubrirás porqué.

Qué es realmente el coaching de equipos

Esto de hacer que el equipo funcione mejor, quizás sería una responsabilidad que recaería sobre el [líder del equipo](#) y sobre cada individuo en sí mismo. El **coaching de equipos** trata de **poner un espejo delante del equipo** para que éste se vea reflejado, **el coach ayuda al equipo a tomar conciencia:**

- De quienes son como equipo,
- De qué tipo de **interrelaciones** existen entre los miembros del equipo,

- De qué aspectos mejoran sus **resultados** como equipo y cuales los empeoran,
- De qué tipo de **roles** informales existen en el equipo,
- De la toxicidad o salud que existe en el equipo,
- De cómo el equipo **gestiona el cambio y las situaciones críticas**,

Y ¿Qué hace el equipo con esta nueva conciencia o información de la que ahora dispone? **Tomar decisiones para su futuro**. Decimos que el objetivo principal del coach de equipos es “**Desvelar al equipo a sí mismo**”, una tarea nada fácil. Pero que resulta clave para la **toma de decisiones en las empresas**.



Qué hace el coach de equipos

El coach de equipos es un catalizador, se ocupa de que ocurra algo, de que pase algo importante y significativo para el desarrollo del equipo. En coaching de equipos decimos que todo tiene un sentido para el equipo, que todo evento es valioso, que todo puede ser aprovechado para mejorar.

De esta forma, el coach de equipos tiene que ser capaz de convertirse en un espejo, para poder reflejar la realidad del equipo. Hay equipos que no funcionan bien y que tampoco son capaces de identificar su falta de rendimiento. El coach de equipos juega un papel fundamental en que el equipo descubra su propia realidad.

También se ocupará de que el equipo no se quede bloqueado, de que pueda pasar a la acción y por lo tanto descubrir nuevos aprendizajes. El equipo que hace algo por mejorar, mejora, sin embargo el equipo que permanece rígido tiene menos posibilidades de descubrir nuevas opciones de mejora.

Por lo tanto, en el coach de equipos veremos comportamientos como:

- **Entender al equipo y su realidad.** Empatizar con él y con las personas que forman parte de este. Sintonizar con la energía grupal.
- **Saber profundizar en el conocimiento que el equipo tiene de sí mismo.** Haciendo oportunas reflexiones y preguntas poderosas que lograrán que el equipo tome una nueva conciencia.
- Ser capaz de cambiar la energía del equipo cuando se requiera para así lograr los resultados deseados por el equipo. Aquí el coach abandera una forma de pensar en el equipo que todavía no se ha traducido a una forma de actuar. El coach crea un campo emocional consciente en el equipo.
- **Retar al equipo a sacar su mejor versión,** a no conformarse con resultados de siempre.
- **Sobretodo tendrá que dejar que el equipo tome la responsabilidad,** que sean los integrantes del equipo los que decidan el rumbo. El coach entonces sabrá apartarse, difuminarse y dejar que el protagonista sea quien debe serlo: el equipo.



¿Cómo lo distinguimos de otras intervenciones?

Una vez realizada esta primera aproximación al Coaching de Equipo, vamos a retomar un tema que hemos apuntado en la conversación anterior:

Las diferencias y límites entre el coaching y otras formas de intervención en organizaciones.

Para comenzar, te adelantamos que, en la práctica, las fronteras entre estos distintos enfoques son permeables. Es bastante habitual que los coaches hayamos desarrollado nuestra actividad profesional de origen en formación, consultoría o facilitación de procesos. En todo caso, sea cual sea la actividad que identifica de manera más significativa la forma de intervención, es habitual encontrar trazas más o menos gruesas de cualquiera de los tipos que hemos mencionado. Las técnicas y herramientas que utilizamos en el coaching de equipos son múltiples y proceden de distintas disciplinas, y las habilidades propias del coaching se aplican cada vez con más frecuencia en otro tipo de intervenciones.

Dicho esto, ¿En qué se puede diferenciar el coaching de otras formas de intervención? Te proponemos dos criterios relevantes para establecer la diferencia: el primero, el lugar en que se sitúa el o la coach y, el segundo, los objetivos en los que centra su intervención.

El siguiente cuadro muestra, de manera resumida, cómo se concretan los dos criterios que hemos mencionado en los distintos tipos de intervenciones.

Como verás al leerlo, muchos de los aspectos que diferencian al Coaching de Equipos de otras formas de intervención son comunes al coaching individual. Pero como, además, éste es distinto al Coaching de Equipos, hemos incluido en el cuadro una sistematización de las diferencias entre ambos y que ya hemos mencionado en el capítulo anterior.

Claro que se trata de una forma esquemática de presentar las diferencias. Sabemos que los esquemas o modelos sirven a la comprensión, pero difícilmente la realidad se ajusta a ellos. Por eso, queremos hacer hincapié en que el coaching no es la única intervención que un equipo pueda necesitar y que, por tanto, el coaching puro existe pocas veces.

<p>Formador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es quién sabe. • Parte de un paradigma o teoría. • Hace preguntas dirigidas y tiene respuestas. • Tiene una relación de poder. • Monopoliza gran parte del tiempo. Él o ella es quien habla, quien aporta. 	<p>Coach de equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No pretende impartir conocimiento. • Sus posibles hipótesis las ha de validar el equipo, si no le hace sentido las suelta. • El poder está en el equipo. • Busca que el equipo encuentre su propia sabiduría, sus propias respuestas.
<p>Consultor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es la persona experta. La que tiene conocimiento y experiencia para solucionar los problemas y/o los conflictos. • Asume la responsabilidad de ser quien aporte la mejor solución. • Dice lo que se debe hacer para solucionar el problema. • Genera relaciones de dependencia. 	<p>Coach de equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene soluciones, ni pretende tenerlas. • No asume responsabilidad por lo que el equipo haga, se la devuelve siempre al equipo. • Potencia la autonomía. La solución es del equipo no del coach. • Muestra, señala dinámicas, hace manifiestas pautas que ayuden al equipo a entender qué pasa.
<p>Facilitador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece el mapa. Tiene un recorrido ya prefijado. • Gestiona la dinámica grupal. • Toca lo individual aunque luego vaya a lo grupal. • Cuida el espacio del tiempo, da método, saca el rotulador, propone el camino... No deja perderse por el bosque. • Es un acompañamiento guiado. 	<p>Coach de equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay un recorrido previsto. • Hace de espejo de las dinámicas del equipo, las subraya, las confronta. • Cuida el marco en el que se desenvuelven las sesiones pero no asume la responsabilidad de mantenerlo. • El equipo va encontrando su camino.
<p>Coach individual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hace coaching a la persona. Espera que del desarrollo del individuo se generen beneficios en el equipo. • No le interesan tanto las relaciones como la forma en que la persona las establece y las vive. • Busca acciones individuales. 	<p>Coach de equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se centra en las relaciones, desenfocando a las personas. • Su interés está en las dinámicas del equipo más que en las personas que lo componen. • Da voz al equipo como entidad propia más allá de las personas que lo componen.

¿Qué es lo diferente con respecto a otras maneras de mirar los equipos?

Sobre todo, se rompe la linealidad causa y efecto. Los fenómenos que ocurren no son analizados buscando su causa, sino su función en el sistema: ¿Para qué sirve que ocurra esto en este sistema? Así, ante un problema que atraviesa un equipo nos preguntaremos ¿para qué es solución este problema? ¿A qué contribuye el que este problema exista? ¿Qué sería peor si este problema se solucionara? ¿Quién o qué perdería más si este problema no existiera? El enfoque sistémico busca entender las dinámicas subyacentes en el sistema, en el equipo, para poder intervenir en ellas.

Vamos a ver si podemos explicar mejor este enfoque mediante un ejemplo. En una organización se inició un proceso de coaching con el director de una de sus sucursales, dado que habían surgido quejas de algunos de sus

subordinados por el trato que recibían de él. Al enfocar sistémicamente la situación, se pudo identificar una dinámica de confrontación entre el departamento de Recursos Humanos y el de Marketing (al que estaba adscrito este Director). El conflicto planteado era un reflejo del que se daba en otro plano del sistema, y el comportamiento, tanto del director como de las personas de su equipo, ponían de manifiesto la dinámica que el conflicto entre los departamentos generaba.¹

¿Cuándo es útil un proceso de Coaching de Equipos?

Nuestra primera respuesta es que un proceso de coaching, dirigido a desarrollar las capacidades de un equipo, es una posibilidad para cualquier equipo en cualquier momento de su vida.

Dicho esto, en las distintas etapas del desarrollo de los equipos se pueden presentar situaciones o acontecimientos difíciles y que suponen un reto extraordinario para el equipo. Es entonces cuando puede ser especialmente valioso dotarse del apoyo de un o una coach. Ya hemos mencionado algunas de estas situaciones, que incluimos entre las siguientes:

En el momento de constitución del equipo, en la etapa inicial de su vida, puede ser especialmente recomendable un acompañamiento externo.

El objetivo del proceso será ayudarle a sentar unas bases sólidas para su funcionamiento y entrenar a sus integrantes en las competencias esenciales.

- En momentos de cambios en la composición del equipo. Los procesos de salida de algunos de sus miembros y/o de acogida de otros nuevos deben de ser gestionados con ciertos criterios. Se trata de que el sistema los asimile de la mejor manera posible. Además, estos momentos de cambio constituyen buenas oportunidades para reinventar las relaciones y reasignar los roles dentro del equipo.
- Cuando existen conflictos o relaciones que no funcionan, y el equipo no es capaz de encontrar una salida constructiva. Un coach externo puede ayudar al equipo a comprender el conflicto, a enfocarse colectivamente a la solución y a acordar compromisos para su resolución.

¹ <http://apuntescoachingequipos.com/wp-content/uploads/2015/03/ApuntesCoachingdeEquipos.pdf>

- Cuando sus integrantes están desalineados con respecto a la tarea, puede ser valiosa la intervención de un coach para acompañar al equipo a encontrar su propósito y a reorientar los esfuerzos hacia los resultados.
- Cuando personas que individualmente obtienen excelentes resultados, no alcanzan ese nivel de desempeño trabajando en equipo para desarrollar un proyecto concreto. En esos casos, un coach puede ayudar al equipo a superar las limitaciones que interfieren en su acción conjunta.
- En momentos de fusiones de empresas, en los que es necesario integrar culturas distintas y recomponer o co-crear relaciones nuevas, establecer complicidades y lealtades al servicio de la nueva organización.
- En momentos de relevos generacionales, especialmente en empresas familiares, en los que suele ser necesario una transformación profunda del estilo de relaciones y es necesario trabajar la salida de los padres para dejar el lugar a los hijos y a los nuevos equipos que éstos constituyan.
- Cuando un equipo detecta que tiene problemas concretos de eficacia. Por ejemplo, cuando sus integrantes no se comunican adecuadamente, las reuniones no son efectivas, tienen dificultades para clarificar los roles de cada uno, etc. En estos casos, el coaching puede ayudar a desarrollar las competencias necesarias o a identificar las dinámicas específicas que entorpecen su desempeño.
- Cuando un equipo termina su actividad y quiere cerrar su ciclo de vida. En estos casos, pueden requerir la figura de un coach que les acompañe en este proceso.

En todas estas situaciones, y seguramente en algunas otras más, un proceso de coaching de equipo es valioso. En todo caso, una coach interviene cuando el equipo considera que necesita algún tipo de apoyo para solventar un problema que han detectado, o tiene un desafío para el que considera que necesita un apoyo externo.

Ahora bien, puede ocurrir también que un equipo no tenga una dificultad o reto concreto, que funcione razonablemente bien y que, sin embargo, sus miembros sientan que tienen un potencial mayor al que son capaces de desplegar. Hay equipos que aspiran a más, buscan convertirse en un equipo extraordinario. En estos casos, la mirada externa de un coach puede ayudarles a encontrar dónde están sus fortalezas y limitaciones, para así liberar todo su potencial y crecer como equipo.

¿Cómo puedes saber si el proceso de Coaching de Equipos ha sido valioso? ¿Hay alguna manera de medirlo?

El primer indicador del valor de un proceso es la percepción del propio equipo sobre la mejora de su competencia o la resolución del problema que había detectado al inicio del proceso. ¿Hemos incorporado nuevos hábitos que nos hacen más eficaces?, ¿Son nuestras reuniones más fluidas y productivas?, ¿Hemos resuelto la indefinición de los roles que nos causaba disfunciones?, ¿Somos capaces de comunicarnos con mayor claridad?, ¿Hemos mejorado nuestro proceso de toma de decisiones?

¿Qué condiciones tiene que cumplir un equipo para realizar un proceso de coaching?

Son tres las condiciones que debe cumplir un equipo para embarcarse en un proceso de coaching:

- Tiene que ser un equipo.
- Tiene que querer mejorar algo, resolver un problema y ser capaz de articular esa inquietud en una demanda.
- Tiene que conceder legitimidad a un coach externo, para que le ayude a conseguir ese resultado.

Parecen condiciones muy obvias, pero, en la realidad de las empresas y de los equipos, no siempre resultan tan fáciles de responder.

¿Qué significa que “tienen que ser” un equipo?

No estaríamos hablando de un equipo si habláramos de un grupo de personas que, incluso teniendo una excelente relación entre ellas, no se ponen en acción al servicio de un resultado. En esta situación, no parece que hay caso para iniciar un proceso de Coaching de Equipo, puesto que tienen otra dinámica de trabajo y no lo necesitan.

Por ejemplo, un grupo de personas de un mismo departamento cuyas tareas están perfectamente repartidas y son independientes unas de otras, no conforman un equipo. Son un grupo de personas que reportan a un mismo jefe, pero que no se necesitan unas a otras para alcanzar sus objetivos. Es habitual en la empresa que grupos de personas se autodenominen equipo cuando en realidad no lo son, al no tener un objetivo compartido.

¿Cuál sería esa estructura básica del proceso de coaching?

Los cuatro elementos de esa estructura, y que en la práctica se entrelazan constantemente, son:

- Diagnóstico.
- Objetivos.
- Intervención.
- Feedback.
- Cierre

Comencemos por el diagnóstico. Esta es una fase donde predomina la escucha y la observación. Ambos aspectos se han de mantener en todo momento, pero son especialmente claves al iniciar la relación con el equipo ya que van a permitir a la coach establecer una serie de hipótesis sobre la situación del equipo, su momento actual, dónde le “duele”, en qué necesita mejorar o revisarse, dónde están sus fortalezas, cuál es su reto en ese momento... De esta forma, establece ese primer diagnóstico que ha de ser compartido y debatido con el equipo, ya que en esta conversación sobre “qué nos pasa” suele haber mucho valor.

Existen distintas maneras de diagnosticar. La más sencilla es la pura observación del equipo participando como oyente en las reuniones y viendo lo que allí sucede.

Solemos decir que la manera en la que un equipo se comporta en detalles aparentemente insignificantes, hablan de su comportamiento en general.

Es muy habitual diagnosticar también a través de conversaciones con el propio equipo, lanzando una serie de preguntas y reflexiones en una sesión de equipo.

Preguntas tan sencillas como ¿Dónde queréis estar como equipo en 3 años?, ¿Qué os está faltando para mejorar vuestro rendimiento como equipo?, ¿Qué competencias necesitaríais desarrollar? o ¿Qué retos queréis conseguir?

Sigamos en la fase en la que se definen los objetivos.

Así es. Es la culminación del proceso anterior y la que determina cuál va a ser la finalidad del proceso de coaching. Visto el diagnóstico, que puede sugerir un abanico amplio de aspectos que podrían mejorarse, es importante proponer y negociar con el equipo cuales son las líneas que se van a trabajar.

Un equipo puede tener varios objetivos y necesita priorizar dónde va a poner su esfuerzo en los siguientes meses. ¿Vamos a poner nuestra energía en mejorar el proceso de toma de decisiones? ¿Nos vamos a centrar en mejorar la manera en la que nos damos feedback? ¿Vamos a intentar mejorar nuestra capacidad de escucha? o ¿Vamos a poner el foco en la claridad de nuestras conversaciones?

No vamos a entrar a definir la manera en la que han de ser enunciados los objetivos. Cuando existan cuestionarios cuantitativos, se puede establecer algún indicador cuantitativo, pero lo más habitual es definir los objetivos de manera abierta y con un cierto grado de flexibilidad.

Lo que sí es importante es detenerse en esta fase, dedicarle tiempo, porque al final del proceso, será esta definición de objetivos, con toda la amplitud y la flexibilidad que sea necesaria, la que permita al equipo y al coach determinar la utilidad del proceso.

Una vez que los objetivos están fijados y acordados ¿qué hace un coach de equipos?

Aquí comienza lo que hemos denominado la fase de intervención. Es el momento en que el coach acompaña al equipo en el desarrollo de sus competencias para la consecución del objetivo o del desafío que el equipo declara. Este acompañamiento puede tomar diversas formas ya que cada coach lo diseña en función de los objetivos, de las dinámicas y experiencia del equipo, del tiempo y de la energía que el propio equipo está dispuesto a invertir en el proceso.

En primer lugar, están las intervenciones del coach a través de su presencia como observador en las reuniones ordinarias del equipo. El coach participa en las reuniones del equipo, donde su principal labor es escuchar, observar y servir de espejo al equipo, devolviéndole un feedback, que le sirva para “verse” y para aprender de su propia experiencia. En estas reuniones, el coach puede hacer pequeñas intervenciones y proponer cambios de dinámica, pero es importante destacar que el protagonismo es del equipo.

En segundo lugar, el coach interviene, facilitando espacios “especiales”. Son sesiones de trabajo, en los que la agenda de trabajo no es la agenda ordinaria del equipo, sino que es una agenda propuesta por el coach, en la que se trabajan y entrenan ciertas competencias y habilidades del equipo.

En conjunto, el coach propone un trayecto, en el que se combinan entrenamientos dentro de las dinámicas de trabajo ordinarias del equipo y entrenamientos extraordinarios, fuera del día a día, en los que practicar y reflexionar sobre sí mismos. En estos últimos se trabajan aspectos clave de un equipo, como puede ser su propósito y reglas de juego, sus valores, sus dinámicas de feedback, la comunicación dentro del equipo, la manera de abordar conflictos o los procesos de toma de decisiones.

Dentro de la intervención, el coach está permanentemente dando feedback actividad ligada a la intervención que ocurre en cada sesión, en cada nueva acción y dinámica que el equipo va probando.

Finalmente, merece la pena subrayar que cada coach y cada equipo determinan el tipo y el número de sesiones a realizar para llevar adelante esa “intervención”.

¿Y cómo acaba el proceso?

Toda intervención de coaching está acotada en el tiempo. Puede durar semanas o meses en función del objetivo planteado pero, en cualquier caso,

ha de finalizar. Porque uno de los objetivos de un proceso de coaching es precisamente, generar autonomía en las dinámicas del equipo y en su capacidad de aprender y resolver sus retos de manera autónoma.

El coach es una figura que acompaña para el logro de un objetivo, para el desarrollo de una competencia, y después deja al equipo que siga funcionando con normalidad. En ningún caso asume funciones “estables” porque dejaría de ser un coach externo y pasaría a ser un miembro del equipo, con unas funciones y roles determinados, y necesario para la consecución de objetivos.

¿Cuáles son las competencias de un coach de equipo?

¿Y qué sabe hacer un buen coach de equipo? No es tanto qué es lo que conoce, desde qué lugar lo hace y cuánto de diestra es en estas rutinas. Hablamos de la integración necesaria para que conocimientos, habilidades y actitudes estén realmente al servicio de los equipos y personas con las que trabajamos.

Buscando ser más didácticos, y en un ejercicio por analizar y aprehender, vamos a destacar 3 áreas de conocimiento, 3 habilidades clave y 5 actitudes esenciales que, en nuestra opinión, ha de tener un buen coach de equipo.

Conocimientos:

Entender profundamente qué es un equipo; y entender su naturaleza sistémica y humana. Hay mucho escrito sobre motivación, evolución de equipos, roles más presentes en los equipos eficaces,... Es importante tener un marco conceptual sobre cuáles son los factores de productividad y los factores relacionales que determinan la calidad y el rendimiento de un equipo.

También es necesario conocer qué significa cambiar, aprender, transformarse. Entender cómo es un proceso de transformación, cuáles son las claves para que ocurra y cuáles son las “lógicas” que están detrás.

Porque un proceso de coaching tiene como finalidad el aprendizaje, la transformación de las dinámicas de un equipo para alcanzar mayor madurez y efectividad. Se quiere provocar movimiento y debemos de entender cómo se mueve un sistema.

Si hablamos de equipos en el contexto de la empresa, es importante conocer qué es una empresa, una organización, y cuál es el marco que genera para el trabajo en equipo. Conocer distintos modelos organizativos, saber qué es una estrategia y cómo se elabora, conocer distintas culturas de empresa y entender qué estilos de relación y de liderazgo están implícitos.

Sin ese entendimiento del contexto, sería muy difícil entender los condicionantes que tiene el equipo y el tipo de relaciones que genera con el sistema más amplio.

Habilidades:

Saber escuchar es la habilidad más importante. Está detrás de cada una de nuestras conversaciones. Con toda esta información que escuchamos, escuchamos y volvemos a escuchar, y creamos pequeñas historias que nos ayudan a entender lo que vamos observando. Nuestro compromiso es el de contrastar estas historias con el equipo. A veces, resuena, y lo complejo envuelto en sencillez, se torna significativo. A veces, no lo es para una parte, Otras, para nadie y, solo algunas veces, cobra sentido pasado un tiempo.

Saber preguntar: Preguntar para aclarar y entender, preguntar para indagar y preguntar para retar al equipo. Pretendemos llevar al equipo a lugares de reflexión en los que no ha estado y a emociones de estímulo o reto, a veces, incluso de incomodidad. Son preguntas cortas, abiertas y que hablan de hipótesis circulares, preguntas que abren opciones, preguntas que invitan a comprometerse con acciones diferentes.

Queremos saber, no para guardar datos, sino para poner en relación información y construir imágenes con sentido, en relación. En el caso del trabajo con equipos, estas preguntas, además de ser abiertas, buscan indagar y tomar conciencia sobre dinámicas, sobre la construcción colectiva de los valores clave de estos sistemas y orientarnos a tarea.

Prestar atención a patrones y pautas de conducta. Sobre la base de los acontecimientos, prestamos atención a la identificación de pautas de conducta. Maneras de comportarse que se reproducen una y otra vez, siguiendo un esquema similar. Estamos atentos a qué modelos mentales se presentan, a ese conjunto de creencias que dan sentido a lo que hacemos, que nos sirve de base para explicar el mundo, para orientarnos en él y actuar.

En este último plano de atención, buscamos identificar los modelos mentales presentes en el sistema, en el equipo y trabajamos con ellos, en el camino de ser conscientes y proponer alternativas cuando se convierten en limitantes.

Saber escuchar el campo emocional del equipo, y ser capaz de entrenar al equipo a escucharlo. Se trata de dominar lo que llamamos “el nivel de escucha de 360 grados”. Se trata de un enfoque más “suave”, focalizando la atención en todo lo que hay en el entorno, siendo consciente de lo que se ve, se oye, se huele y se siente, del nivel de energía que se genera en el equipo y del impacto que tienen los y las integrantes del equipo en el sistema, así como del impacto en el sistema del propio coach. Desde este nivel de escucha, el o la coach también tiene un mayor acceso a la propia intuición, lo cual le permite “danzar” con lo que está pasando en el equipo de manera más fluida.

¿Y con qué actitudes o desde qué valores hacemos coaching de equipos?

Las actitudes básicas que determinan el lugar en el que se sitúa el coach frente al equipo son:

- **Aceptación.** Aceptación de todos y cada uno de los miembros del equipo y de todo lo que ocurre en él. Creer que lo que pasa en un equipo no es bueno ni malo, sino que tiene un para qué y ofrece una información muy valiosa para aprender.
- **Confianza.** Confiar en uno mismo, confiar en el equipo y generar la confianza para que el equipo pueda experimentar cambios porque interpreta el espacio con el coach como un “espacio protegido”.
- **Humildad y curiosidad.** Un coach de equipos no tiene respuestas, solo devuelve percepciones, propone modelos donde situar sensaciones, hechos, preguntas,... Una de las claves más importantes de este trabajo es



la curiosidad. Las preguntas nos surgen queriendo abrir reflexiones, sí, y también para lograr entender para qué se repiten ciclos, cuál es la relación entre una y otra situación, dónde sitúan el origen de lo que podemos observar ahora, cómo marchó aquella persona que fue tan importante.

- **Libertad para cuestionar, confrontar, sostener y contener.** Sin miedo a perder el vínculo. Trabajamos desde la intuición y podemos equivocarnos. Lo que compartimos es una mirada que actuará o no en función de las necesidades y momento del equipo.
- **Positividad.** Una parte de la aportación del coach tiene que ver con acompañar al equipo a normalizar lo que les pasa, viendo las oportunidades que cada situación, por muy “negativa” que sea, genera posibilidades para el equipo