

LUIS CARCHAK | PRÓLOGO DE  
JAVIER CREMADES

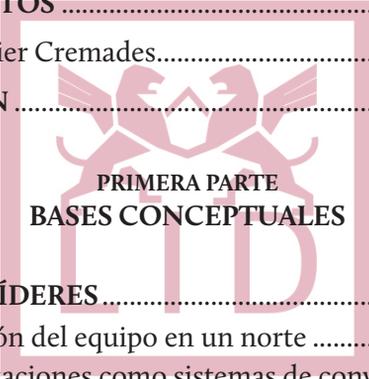
# COACHING DE EQUIPOS

*en la práctica*

ARTESANÍAS DE ACOMPAÑAMIENTO  
PARA FACILITAR CAMBIOS EN  
EQUIPOS, EMPRESAS Y SUS LÍDERES



# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....   | II |
| <b>PRÓLOGO</b> de Javier Cremades.....   | 13 |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 19 |
|  <p><b>PRIMERA PARTE</b><br/><b>BASES CONCEPTUALES</b></p> |    |
| <b>1. EQUIPOS Y LÍDERES</b> .....  | 27 |
| 1. La alineación del equipo en un norte .....  | 28 |
| 2. Las organizaciones como sistemas de conversación .....  | 29 |
| Funcionamiento de los sistemas .....   | 30 |
| Conversaciones de los sistemas.....  | 34 |
| 3. El liderazgo y la función del líder .....   | 36 |
| 4. Una nueva forma de liderazgo .....  | 42 |
| <b>2. COACHING DE EQUIPO</b> .....   | 47 |
| 1. Qué no es el <i>coaching</i> de equipo.....   | 51 |
| 2. Qué sí es el <i>coaching</i> de equipo.....   | 53 |
| 3. A qué acompaña el <i>coach</i> de equipo.....   | 59 |
| Operar con velocidad y sostener los cambios .....  | 60 |
| Renunciar a tener razón .....  | 61 |
| Alinearse y ponerse de acuerdo .....   | 62 |

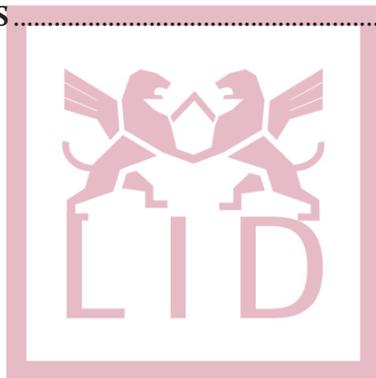
|   |     |
|---|-----|
| Definir reglas de oro.....  | 63  |
| Familias de reglas de oro.....                                      | 64  |
| Ejemplos de reglas de oro .....                                     | 67  |
| 4. Cómo acompaña el <i>coach</i> de equipo .....                    | 68  |
| El proceso.....   | 71  |
| Las formas de interacción y ceremonias .....                        | 73  |
| 3. <b>CÓMO FUNCIONAN LOS EQUIPOS</b> .....                          | 83  |
| 1. Funcionalidades y disfuncionalidades .....                       | 85  |
| Construir y reparar confianza.....                                  | 86  |
| Gestionar el conflicto.....   | 88  |
| Asumir el compromiso.....   | 89  |
| Tomar decisiones.....   | 89  |
| Asumir responsabilidades.....                                       | 91  |
| Obtener resultados.....   | 92  |
| 2. Medir los resultados .....                                       | 93  |
| Indicadores de resultados.....                                      | 94  |
| Indicadores de funcionalidad .....                                  | 94  |
| 4. <b>QUÉ SON LAS ARTESANÍAS</b> .....                              | 99  |
| 1. Artesanía y <i>seniority</i> .....                               | 106 |
| Abrazo de la muerte al lado del líder: geografía prohibida          | 107 |
| Escuchar a los canarios que cantan, aunque desentonen               | 107 |
| No comprar <i>tristes historias</i> , ni al equipo ni al líder..... | 108 |
| No mirar personas, sino el sistema y sus interrelaciones            | 109 |
| No hablar sin pedir permiso.....                                    | 109 |
| 2. Situaciones habituales.....                                      | 109 |

**SEGUNDA PARTE**  
**SITUACIONES HABITUALES**

|  |     |
|--|-----|
| 5. <b>ALINEAR AL EQUIPO EN UN NORTE</b> .....            | 115 |
| 1. El interés común sobre el interés de las partes ..... | 116 |
| 2. Las preguntas del <i>coach</i> de equipo .....        | 118 |
| 6. <b>ROMPER EL HIELO</b> .....                          | 121 |
| 1. Prácticas para romper el hielo.....                   | 122 |
| 2. Mis experiencias.....                                 | 124 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>7. LIMPIANDO LA COCINA</b> .....                           | 127 |
| 1. Conversar sobre cómo conversamos.....                      | 128 |
| 2. Nos completamos.....                                       | 131 |
| <b>8. PIDE LO QUE PIDES</b> .....                             | 133 |
| 1. El tamaño de las peticiones .....                          | 134 |
| 2. Las creencias limitantes .....                             | 135 |
| 3. El pedido y quién lo pide.....                             | 136 |
| 4. Peticiones y compromisos .....                             | 138 |
| 5. Expectativas y peticiones .....                            | 139 |
| <b>9. SUFRIMIENTO INNECESARIO</b> .....                       | 141 |
| 1. Resolver o disolver los conflictos.....                    | 142 |
| 2. Legitimar las emociones .....                              | 143 |
| 3. La emoción como combustible de la vida .....               | 145 |
| <b>10. EL JUEGO DE TENER LA RAZÓN</b> .....                   | 147 |
| 1. Dudar de nuestras certezas.....                            | 149 |
| 2. El <i>feedback</i> como herramienta .....                  | 150 |
| 3. La auténtica pregunta.....                                 | 153 |
| <b>11. YA TENEMOS UN CULPABLE</b> .....                       | 155 |
| 1. Preparación de las reuniones .....                         | 157 |
| 2. Durante la reunión .....                                   | 158 |
| 3. Mostrar el qué y regalar el cómo .....                     | 159 |
| <b>12. NOS CONTAMOS HISTORIAS TRISTES</b> .....               | 163 |
| 1. Jugar a ganar.....   | 164 |
| 2. Soy un testigo .....                                       | 165 |
| <b>13. BUENA RELACIÓN, PERO SIN RESULTADOS</b> .....          | 167 |
| 1. La fantasía del consenso .....                             | 168 |
| 2. Más allá del consenso .....                                | 170 |
| <b>14. SIEMPRE LLEGAMOS TARDE DONDE NUNCA PASA NADA</b> ..... | 173 |
| 1. El valor de una reunión de equipo .....                    | 174 |
| 2. El tiempo mejor invertido.....                             | 177 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>15. DELEGACIÓN HACIA ARRIBA.....</b>                    | <b>179</b> |
| 1. Abordar las responsabilidades.....                      | 181        |
| 2. La flauta por la batuta.....                            | 182        |
| <b>16. LA ÚLTIMA PALABRA.....</b>                          | <b>185</b> |
| 1. El armado de la agenda .....                            | 187        |
| 2. Decidir la forma de decidir .....                       | 188        |
| <b>17. QUÉ APRENDIMOS .....</b>                            | <b>193</b> |
| 1. ¿Qué diferencia hay entre una distinción y un concepto? | 194        |
| 2. Aprendizajes.....                                       | 195        |
| 3. Artesanías en acción .....                              | 198        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                   | <b>201</b> |



# AGRADECIMIENTOS

Muchas personas han contribuido a la creación de este libro.

En primer lugar, a Silvia Guarnieri, mi esposa y compañera, con quien visionamos y diseñamos el Programa Internacional de Coaching de Equipos de la EEC, Escuela Europea de *Coaching*, que seguimos recreando desde hace 16 años.

A mis hijas, Yani y Flor, de quienes aprendo cotidianamente a trabajar en equipo.

Agradezco a los equipos con los que he trabajado durante tantos años y que he tenido el privilegio de acompañar hacia el logro de sus objetivos. Muchos de ellos aparecen reflejados en estas páginas.

También agradezco a los profesionales y amigos, comprometidos con el tema que nos convoca, que me han acompañado, capítulo a capítulo, dando *feedback* a mis escritos. Mi especial agradecimiento a Juan Vera y Rafael Carchak, Rosa Zappino, Sandra Díaz, Rosa Barriuso, Eva López Acevedo, Fernando Vargas, Juan Luis Ayuso, Patxi Rocha del Cura, Arianna Martínez, Ariel Etbul y Luis González Llovet, con quienes me honra hacer equipo.

A Walter Giu, director editorial, con quien compartí la complejidad y el disfrute de escribir estas páginas, como también a Federico Re, miembro de su equipo de edición.

# PRÓLOGO

## La persona en el centro

Este es un libro que merece la pena leer. A mí me ha sido sumamente útil. Luis Carchak ha hecho un esfuerzo por conceptualizar y plasmar en algo más de 200 páginas su experiencia y su aprendizaje a lo largo de sus años como *coach* de equipos.

Todo lo que cuenta está pegado al terreno, tiene el contraste de la experiencia y, además, está sustentado en la mayoría de los pensadores contemporáneos que han inspirado el arte del *coaching* de equipos.

Estoy feliz de poder acompañar a Luis en esta aventura editorial, sobre todo porque sé que lo cuenta en este libro es verdad. Yo lo he visto. Nuestro despacho, Cremades & Calvo-Sotelo, ha sido uno de los equipos con los que ha trabajado, y he podido ser testigo directo, sujeto y cliente, de cómo esa artesanía de la que habla Luis produce su efecto. Es muy difícil hacer las cosas bien si no sabes cómo se hacen. Para querer, hay que aprender a querer. Para servir, hay que aprender a servir. Y para que un equipo funcione bien, hay que aprender también. Este libro ofrece ambas cosas, el fundamento y la receta.

Por un lado, el fundamento que consiste en creer en las personas y apostar por ellas, creando un entorno de seguridad y confianza, donde cada uno pueda mostrar su mejor versión y darlo

todo con agradecimiento. Es lo contrario de un entorno tóxico. Por otro lado, la receta es múltiple: el control de los tiempos de las reuniones, el reparto de roles y tantas otras técnicas que son necesarias y útiles.

Si tu vida, como la mía, depende del trabajo en equipo; si tu felicidad y tu eficiencia dependen en buena medida de cómo trabajas en equipo; si tu presente y tu futuro van a transcurrir en la pecera de un equipo, este libro puede ser una estupenda vitamina: un impulso para reafirmarte en las mejores prácticas o un aviso para corregir el rumbo.

Reconozco que no soy un observador imparcial. Que Luis es mi amigo. Y que, además, ha ayudado a transformar nuestro despacho de abogados. Siempre hemos procurado ser un lugar inclusivo, innovador y emprendedor, pero, desde que pusimos en marcha una estrategia con Luis, nuestra dinámica ha pasado de circular en carretera a volar en avioneta. Nos queda camino, trabajo, mucho por recorrer, pero ahora tenemos herramientas que antes no usábamos. Y, sobre todo, hoy disfrutamos del mejor ambiente de trabajo de toda nuestra historia. Tenemos que seguir mejorándolo, cuidándolo, porque es tan preciado como frágil.

Juntos, hemos definido un propósito: acompañar, proteger, servir a personas, empresas e instituciones a través del derecho. Es la esencia de lo que somos como profesionales y como equipo. Lo hemos formulado juntos, y Luis siempre ha estado ahí, como dice él, sin interferir, catalizando, empujando a que el parto o, mejor dicho, los partos salgan bien.

Permitidme que comparta con vosotros algunas de las ideas del libro. El *coaching* de equipos ofrece a los líderes y a los equipos una estructura de prioridades para que sepan cómo se crean los cimientos básicos sobre los que se edifica un equipo inteligente y saludable. Luis entiende a un equipo como gente alineada con un norte (ese es nuestro propósito, al que antes hacía referencia) que se ha puesto de acuerdo en cómo ponerse de acuerdo justo cuando no esté de acuerdo.

Carchak anuncia que su definición de equipo anticipa que los integrantes no van a pensar lo mismo. Se necesita la sabiduría de

todos para tomar la mejor decisión y, además, son imprescindibles aquellos pensamientos divergentes que desafíen el *statu quo* y que, en mi experiencia, solo aparecerán en un espacio de confianza. Aunque lo hace con otras palabras, Luis denuncia el peligroso pensamiento de grupo, aquel en el que o no hay diversidad o todos se alienan en la misma manera de pensar.

«Equipo no es un espacio de personas que trabajan juntas, sino un espacio donde las personas confían las unas en las otras. El sujeto de análisis es el compromiso del equipo con el resultado esperado, en una relación de confianza y cohesión de sus miembros».

En nuestras reuniones de trabajo —y podréis leerlo también en este libro—, Luis siempre nos recordó que las habilidades más básicas de todos los equipos son aprender a conversar de forma efectiva y aprender a conversar sobre cómo se conversa.

«Para que funcionen los sistemas de conversaciones, necesitamos definir para qué vamos a conversar en cada ocasión. Por ello, no existen «conversaciones», sino «conversaciones para». La intención de escucha es previa a la escucha. Yo puedo escucharte para entenderte o puedo escucharte para destruirte. Sí, la intención de escucha es previa a la escucha, y la escucha es previa al habla».

«¿Qué está cambiando en el mundo y en el mercado? ¿Qué agilidad necesitan desarrollar los equipos y las empresas para cambiar y adaptarse al mercado? Estar abiertos al aprendizaje y a la diversidad y estar atentos a que aparezca la novedad, abrazando la diversidad». Luis nos enseña a mirar sistemas y a dejar de mirar parcialidades. Ese es el gran aprendizaje que tiene que hacer un *coach* en esta situación —Luis *dixit*—, pero también tiene que mostrarlo con sus interacciones al equipo.

Acompañar es «ir junto con». Cuando se acompaña, no se va por delante ni por detrás. El *coach* —y Luis no solo lo cuenta en el libro, sino que nos lo ha demostrado en estos años de colaboración— actúa desde ese lugar y no desde el consejo, la imposición o la violencia.

«Con muy poco que haga el *coach* —¡cuanto menos, mejor!—, se genera ese contexto y espacio de confianza, el sistema se piensa a sí mismo y encuentra sus respuestas, que son las únicas

que valen. Con ellas, modifica productivamente su accionar en el mundo real».

El libro no solo comparte experiencias, sino que formula preguntas. «¿Qué contexto emocional necesitará crear el equipo para estar abierto a lo nuevo sabiendo que va a probar, se va a equivocar y tendrá que aprender en velocidad? De lo que se trata es de hacer al equipo inteligente como sistema abierto al aprendizaje».

«Cuando el equipo se dedica a reaccionar a lo que pasa, las circunstancias organizan sus compromisos. Cuando el equipo acepta que, lo que pasa, pasa, puede accionar con ello. En ese momento, dejan de ser las circunstancias las que organizan sus compromisos y pasan a ser sus compromisos los que organizan las circunstancias».

Luis nos hace más preguntas, como: ¿Cuál es la *seniority* que deberá tener un *coach* de equipo en un espacio donde el poder y la urgencia crujen, donde la desviación del norte puede poner en peligro el resultado del equipo, donde hay emociones y pasión? En esa complejidad, el *coach* de equipo tiene que operar con cierta capacidad de «desdramatizar» y de asistir al equipo para que pueda mirarse en un espejo confiable.

A mí me sorprendió, al ver en acción a Luis, descubrir que sobre todo se dedicaba a observar. Al principio no sabía si era tímido o respetuoso, incapaz o enormemente sagaz. En el libro explica que el 95 % del trabajo de un *coach* de equipo es observación, lo cual se relaciona con otro elemento importante, que es el cambio de paradigma. «Los *coaches* vienen del conocimiento, pero avanzan hacia la sabiduría». Eso que dice Luis de su gremio podríamos aplicarlo a cualquier otro y, por supuesto, al de los abogados. El conocimiento habla, la sabiduría escucha. Con muy pocos gestos en sus interacciones, el *coach* refleja al equipo lo que el equipo está necesitando ver de sí mismo.

Los equipos operan al nivel de lo que creen, y Luis sugiere que el *coach* los acompañe a revisar qué creencias de su *background*, del agua de la pecera donde nadan, les son transparentes y no las están pudiendo observar. Es crucial detectar qué creencias sirven al equipo para ser productivo y qué creencias no le sirven.

Yo he sido testigo de cómo el *coach* de equipos asume —y qué suerte haber tenido uno, uno como Luis— la tarea de acompañar al equipo a cambiar e impactar en su cultura. «Hacer una nueva cultura sostenible requiere de un proceso de cambio y de una forma de sustentar esos cambios. Cambiar es relativamente fácil; sostener los cambios no lo es». Ese, de hecho, es uno de nuestros retos en Cremades & Calvo-Sotelo.

Otra de las fuertes ideas antropológicas que recoge el libro es esta: «el juego del equipo consiste en respetarse por igual, aunque se piense distinto. En cierta forma, todo esto está relacionado con usar lo peor y lo mejor de mí, mis errores, mis cicatrices, mis logros y mi experiencia a favor de quienes quieran trabajar mejor dentro de su equipo».

«Artesanía» es una de las palabras más utilizadas en el libro. Aplicándola a su particular función, Luis la define como «mirar lo que hay que mirar y hacer lo que hay que hacer».

«¿Qué características tienen, sin excepción, todas las artesanías del *coach* para que el equipo pueda danzar con él sin interrumpir el flujo de su tarea? Son sutiles, livianas, no intrusivas, no juzgan ni condenan, no manipulan ni presionan. La artesanía del *coaching* de equipos, por tanto, es la búsqueda de un acompañamiento no intrusivo, con muy pocas palabras y pocos gestos, para acompañar al equipo, que opera transformando su realidad a través de la coordinación de acciones».

El sentido de este libro que tengo el placer de prologar tiene que ver con el momento personal en la vida de Luis como artesano. Es ahora cuando se ha permitido hacer una pausa para reflexionar sobre su labor profesional. También es una invitación a un modelo de interacción con equipos que les permita hacer esa pausa necesaria de reflexión como parte integral de su tarea: conversar, conversar sobre cómo conversan y aprender de sus conductas productivas e improductivas, ajustando sistemáticamente las reglas de juego que se han dado para coordinar acciones, manteniéndolas vivas, frescas y prácticas.

Algunas otras preguntas que Luis hace a los lectores... «¿Quién tiene que estar siendo el *coach* —en su identidad pública— para

no generar ninguna barrera entre el equipo y él? ¿Quién tiene que estar siendo para que los miembros del equipo descarten cualquier temor a ser juzgados como individuos? ¿Quién tiene que estar siendo el *coach* para que el equipo no tenga el menor temor sobre la confidencialidad que el *coach* guardará sobre lo que escuche en la reunión?

¿Quién tiene que estar siendo el *coach* para que el líder, si lo hay, no tenga el menor reparo de que no va a competir con su liderazgo? ¿Quién tiene que estar siendo el *coach* para que el equipo entienda que el *coach* escucha para el beneficio del equipo, para ayudar a que todas las energías vayan hacia el propósito, hacia el norte?»

¿Cómo se aplican estas artesanías a las diferentes situaciones habituales de la vida de un *coach* de equipo?

Aunque parezca un libro para profesionales del *coaching* de equipos, estas páginas que siguen a continuación pueden ser útiles para cualquier persona. En una familia, en un despacho de abogados o en toda una nación, las personas somos siempre la pregunta y la respuesta. El centro y un fin en sí mismas. Si sabemos respetar a cada ser humano, ponernos en sus zapatos y contribuir a su felicidad y a su éxito profesional, los equipos serán mejores, más eficaces, y no solo las personas que estén dentro de ellos, sino toda la sociedad, toda la humanidad, se beneficiarán.

Javier Cremades

Abogado

Presidente de Cremades & Calvo-Sotelo

Presidente mundial de la World Jurist Association

# INTRODUCCIÓN

Todo lo que hacemos en las organizaciones lo hacemos en equipo. La mayoría de las personas trabajan de esta forma. Así es como se logran resultados en todas las empresas e instituciones del mundo.

Equipo, equipo, equipo. De eso hablaremos en este libro. También hablaremos de las personas que acompañan a los equipos y a las organizaciones para lograr resultados extraordinarios. Me refiero a los *coaches* de equipos.

A diferencia de lo que muchos suelen suponer, el *coaching* orientado a equipos es un mundo bastante diferente al *coaching* uno a uno. Los *coaches* ejecutivos podrán apreciar que es una disciplina en la que dejamos de poner tanto foco en las personas; más que interesarnos por los relatos de los individuos, nos centramos en el equipo como organismo vivo en acción. El sujeto de análisis es el compromiso del equipo con el resultado esperado, en una relación de confianza y cohesión de sus miembros.

Sí, necesitamos una formación como *coaches* ejecutivos, pero para trabajar con organizaciones debemos conocer ciertos procesos, desarrollar una mirada sistémica y profundizar en una serie de distinciones que, finalmente, van a contribuir a que el equipo logre sus resultados. A diferencia del *coach* ejecutivo, el *coach* de equipos entiende el equipo como un organismo vivo y aprende a mirar cómo funcionan las relaciones y conversaciones dentro de ese organismo.

Y si bien *Coaching de equipos en la práctica* es una actualización para personas que se han formado como *coaches* ejecutivos y buscan ampliar su oferta, también podemos decir que es un gran espacio de reflexión donde líderes de organizaciones puedan repensar su rol y comprender qué tienen que hacer o dejar de hacer para orientar a sus compañías hacia un norte específico.

Quien esté liderando encontrará útil pararse en el lugar desde el cual el *coach* observa para poder accionar o actuar sin perder de vista el objetivo, es decir, el sistema equipo y los otros sistemas con los que interactúa.

Aun así, el libro está más orientado a *coaches*. Más precisamente, busca ayudarte para que, como *coach*, puedas acompañar a un equipo hasta lograr lo que necesita. En síntesis, pondremos el acento en cómo *coachear* el compromiso del equipo para llegar a sus resultados. En el cómo estarán las claves.

Tanto los *coaches* que acompañan como los líderes pueden entender claramente lo que les falta a las organizaciones —o a los equipos— para lograr lo que se proponen, pero la mayoría de las veces no saben cómo conseguirlo. O sea, por más que se definan los resultados deseados, un gran dolor es no poder alcanzarlos, pues es el motivo para el que los equipos son creados.

Esa falta de resultado se genera principalmente por la incompetencia de los propios equipos para superar sus disfuncionalidades. Sus miembros no tienen confianza entre sí, no afloran los conflictos, no hay reglas claras para tomar decisiones y no saben definir compromisos o responsabilidades concretas.

La alternativa a esos «dolores» es el *coaching* de equipos. Por eso, en los capítulos que siguen aprenderás las bases y la artesanía del acompañamiento de un *coach*, que se centra en las relaciones, las interacciones y la calidad de las conversaciones.

El *coaching* de equipos ofrece a los líderes y a los equipos una estructura de prioridades para que sepan cómo se crean los cimientos básicos sobre los que se edifica un equipo inteligente y saludable. Mi intención es traer luz a todos estos temas.

¿Desde dónde hablo al escribir estas páginas? Lo que vuelco en las siguientes páginas es, principalmente, mi trayectoria haciendo

*coaching* y consultoría en empresas de diferentes culturas y tamaños. Además de mis experiencias de trabajo, la idea es compartir una reflexión sistemática sobre mi hacer. Experiencia no es lo que hacemos, sino lo que aprendemos con lo que hacemos. Eso es lo que voy a transmitir.

En el transcurso de mi vida he buscado unir varios caminos que comenzaron paralelos: el deporte y la educación física por un lado y la sociología por el otro. Mi empeño estaba puesto en unir la acción con la investigación al servicio de las organizaciones: la ecuación final ha sido el *coaching* de equipos, en el que he trabajado integrando las dos vertientes.

También ha sido un puente para unir mi trabajo en América Latina y Europa. Después de un largo recorrido profesional en Argentina, radicarme en España hace 19 años me ha permitido recoger la sensibilidad de la mirada latina hacia las personas y sus emociones y el rigor de la empresa europea a la hora de atender los resultados. Desde entonces, trabajo sistemáticamente en ambas orillas del Atlántico, compartiendo sus fortalezas y mejores prácticas. He entrenado a *coaches* durante los últimos 19 años en *coaching* de equipos en la Escuela Europea de Coaching. Por lo tanto, seguir sistematizando todo ese conocimiento es un importante compromiso para mí. No menos importante en esta amalgama ha sido mi pertenencia a la ICF, International Coach Federation, desde cuyo riguroso marco deontológico he realizado toda mi labor, ayudando a la expansión e institucionalización del *coaching* desde sus inicios como parte del equipo fundador de la ICF en España.

En síntesis, espero poder unir el conocimiento de equipos desde el deporte y las ciencias sociales para compartirlo en este libro y, además, explicar cómo entiendo la investigación en la acción, cómo uno en mi hacer América Latina y su emoción y España y su asertividad organizacional, y cuál es finalmente mi forma de entender y de hacer *coaching* de equipos inscrito en el marco de la ICF, la más grande federación de *coaches* del mundo, que autorregula el comportamiento ético y la calidad de nuestra querida profesión.

Aun así, este libro no trata únicamente acerca de lo que yo como *coach* de equipos o formador puedo compartir. También

buscaré transmitir cómo he aplicado las enseñanzas de otros autores que han enriquecido mis distinciones como *coach* de equipos, entre ellos, Peter Senge, Patrick Lencioni, Gary Hamel, Alain Cardon, Jim Selman, Marshall Rosenberg, Elena Espinal, Giorgio Nardone, Brian Robertson, Nassim Nicholas Taleb y Frédéric Laloux. Así, de la interacción dinámica entre la teoría y la práctica, nace el aprendizaje que comparto en este libro.

¿Cómo funcionan los equipos? ¿Cómo los acompañamos para que lleguen a ser cohesivos y funcionales?

Comenzaremos este camino de aprendizaje entendiendo bien de qué hablamos cuando hablamos de equipos. Antes de avanzar sobre la disciplina, iniciaremos el camino clarificando qué son los equipos, qué es el liderazgo y qué son las organizaciones y los sistemas.

Una vez puntualizados estos conceptos, aprenderemos qué es concretamente el *coaching* de equipos, qué hace un *coach* de equipos y cómo lo hace, cómo acompaña al equipo a definir reglas claras y a ponerse de acuerdo —en cómo ponerse de acuerdo— principalmente cuando sus miembros no estén de acuerdo, y cómo acompaña, finalmente, a definir un norte y lograr resultados extraordinarios.

En este «qué hace el *coach* de equipo» y «cómo lo hace», encontrarás las artesanías que te permitirán acompañar con éxito las situaciones habituales a las que se enfrentan los equipos.

¿Cuáles son esas situaciones habituales? Acompañar al equipo y a su líder para definir el norte, tomar decisiones, definir la agenda, fijar reglas, hacer ciertos rituales de retroalimentación y entregar *feedback*. Esas son apenas algunas de las que repasaremos en este libro.

Y, además de entender cuáles son las situaciones que aborda un *coach* de equipos, también te contaré las artesanías que utilizo para interactuar con el equipo mientras este sigue operando.

¿A qué me refiero con artesanías? Un artesano es alguien que utiliza ciertas herramientas como la prolongación de su mano. Un carpintero tiene un martillo, por ejemplo. La prolongación de la mano de un *coach* de equipo son sus distinciones para observar lo

que el equipo observa y luego interactuar sin quitar autoridad y poder al equipo o a su líder.

Lo importante es que, mientras estés repasando las situaciones habituales, te quede muy claro qué es lo que ve el equipo, dónde está observando el *coach*, los errores recurrentes del *coach*, los obstáculos que enfrenta el equipo, las reglas de oro que se están aplicando y cómo y cuándo interactúa el *coach*.

Mi intención es mostrarte una alternativa, un proceso concreto para que los equipos puedan lograr respuestas ágiles y alcanzar resultados, evitando empantanarse en viejas creencias improductivas.

El libro ofrece, entonces, una propuesta para acotar el sufrimiento de las conversaciones disfuncionales. La artesanía consiste en hacer que las conversaciones ocurran, fluyan y se completen, sin los desgarros emocionales que son tan habituales en las organizaciones.

En líneas generales, con esta lectura podrás entender y ampliar el marco de distinciones que te permitirán tener una mirada más amplia sobre el equipo como sistema complejo. También entenderás cómo estructurar un proceso de acompañamiento de *coaching* de equipos y, por supuesto, aprenderás las artesanías clave para hacer tu trabajo.

La idea principal es que dimensiones el impacto positivo que puede tener tu trabajo en las organizaciones. Quiero allanarte el camino para convertirte en un artesano del *coaching* de equipos.

¡Comencemos!

PRIMERA PARTE

BASES

CONCEPTUALES

# 1. EQUIPOS Y LÍDERES

Todo lo que hacemos lo hacemos en equipo. Todo lo que queremos hacer en grande lo hacemos en equipo. Si quiero ir rápido y cerca, mejor voy solo; pero si quiero ir lejos, de manera sostenible, necesito ir en equipo.

Entiendo a un equipo como gente alineada con un norte que se ha puesto de acuerdo en cómo ponerse de acuerdo justo cuando no esté de acuerdo. Mi definición de equipo, que parece un simple trabalenguas, es más que eso. En ella hay dos núcleos centrales: objetivo y alineamiento. Si en un equipo coexisten dos objetivos diferentes entre sus miembros, entonces podemos decir con seguridad que no hay un equipo, sino un grupo o un pseudoequipo.

En un deporte es impensable que el portero gane un partido y el delantero-centro lo pierda al mismo tiempo. Sin embargo, asumimos con mucha naturalidad que en los equipos puede haber diferentes objetivos encubiertos o egos que privilegien objetivos personales sobre los objetivos del conjunto.

Cuando hablamos de alinearnos en un objetivo, hablamos de un aspecto central. Uno de los temas de este libro será cómo lograr que los equipos logren resultados extraordinarios. Para lograrlo, el equipo necesita alinearse.

# 1. LA ALINEACIÓN DEL EQUIPO EN UN NORTE

¿A qué me refiero con alineación? El consenso es la fantasía de que todos tenemos que pensar igual para poder actuar igual. La alineación, en cambio, consiste en que todos tenemos que estar de acuerdo en respetarnos para poder dialogar, conversar y encontrar el mejor «cómo», aunque no pensemos igual.

En los equipos del pasado había un jefe que mandaba, y sus empleados le obedecían. Cada vez teníamos que consensuar que todos pensáramos igual. En los equipos interdisciplinarios que hoy conformamos, pensar diferente es un requerimiento porque necesitamos tener diferentes perspectivas y tomar finalmente las mejores ideas. Pero si no tenemos una forma de alinearlos en un único norte, lo que hemos logrado es la tormenta perfecta, donde hay diez personas tratando de imponer su verdad.

El norte es el gran objetivo, el propósito. La condición para formar equipos que aprenden, con personas diversas, es que todos estén alineados en el gran norte, el gran propósito. Si esto está garantizado, los diferentes «cómos» no los separan; un 20 % a la derecha o un 20 % a la izquierda de ese gran norte no los hará antagonicos. Lo que une a los equipos es el gran objetivo.

Muchas veces, cuando estoy reunido con los equipos, pregunto con humor si han estado en Pakistán. ¿A qué me refiero? «Pakistán» es mi manera divertida de preguntar por el gran norte: «¿Pa'ki-stán aquí?».

Hablamos de alinearlos con el norte. «Alinearlos» quiere decir que nos hemos puesto de acuerdo en que hay un norte central y que nuestras pequeñas diferencias no nos separan. Nos vamos a dar reglas del juego que nos permitan llegar a acuerdos cuando haya que tomar decisiones con velocidad, asumiendo que la decisión no será perfecta, pero que vamos a aprender con agilidad de nuestros errores para volver a la acción. Nada será un obstáculo o un palo en la rueda en ese momento crucial.

Mi definición de equipo anticipa que los integrantes no van a pensar lo mismo. Se necesita la sabiduría de todos para tomar la mejor decisión y, además, aquellos pensamientos divergentes que

desafíen el *statu quo* y que, en mi experiencia, solo aparecen en un espacio de confianza.

En un contexto de temor a alejarse de lo que opina la mayoría, tendemos a pensar y a hacer más o menos lo mismo o, peor aún, más de lo mismo. El mundo cambia, el mercado cambia, pero la organización tiende a repetir esquemas y actitudes porque sus miembros se sienten así más seguros. La organización ha muerto, pero aún no lo sabe.

Entonces, ¿de qué manera un equipo podrá ponerse de acuerdo? Los equipos suelen tener reglas, en general tácitas y ambiguas, que permiten a todos sus miembros un bajo nivel de compromiso con ellas. De alguna manera, se hacen cómplices de esa ambigüedad.

Como *coaches* de equipo, acompañaremos al equipo a revisar esas reglas y a darles su verdadero poder, cuidando especialmente de no transformarlas en un adorno burocrático. No son externas, sino que el equipo crea sus propias reglas. Trabajaremos el tema de las reglas de oro en el siguiente capítulo.

Avancemos hacia otro punto y sigamos ampliando la noción de equipo. De una u otra manera, el equipo siempre elige cómo ponerse de acuerdo, cómo intercambiar opiniones e interactuar. Entonces, desde una perspectiva conversacional, un equipo no es más que una red de conversaciones, una red de peticiones y ofertas.

## 2. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS DE CONVERSACIÓN

Somos seres lingüísticos. Nacimos en el lenguaje, vivimos en el lenguaje y morimos en él. El lenguaje es lo que nos hace humanos. Fuera del lenguaje somos absolutamente ciegos; aquello que no podemos nombrar no existe para nosotros.

Desde este punto de vista, una organización, una empresa y un equipo son redes de conversaciones, intrincadas redes de peticiones y ofertas. Lo que pasa en un equipo pasa en una conversación. Si algo falta, lo que falta es una conversación. Si algo sobra,

lo que sobra es una conversación. Si algo es difícil, lo que es difícil será diseñar y sostener una conversación difícil.

Si en esas conversaciones hay peticiones ambiciosas, si desafían nuestras habilidades, nos harán crecer y buscar nuevas respuestas y habilidades fuera de nuestra zona de confort. Nos harán entrar a una zona de expansión de las habilidades del equipo.

Las peticiones y las ofertas en sí mismas generan compromisos. Los compromisos son los que producen acción y resultados. Entonces, si las organizaciones y los equipos son redes de conversaciones, donde hay peticiones y ofertas, el equipo es fundamentalmente un sistema de conversaciones.

Las organizaciones tienen una estructura financiera, una estructura política de poder, una estructura económica, pero todo eso, si lo traduces, no es más que una estructura de conversaciones que permiten coordinar acciones en cada uno de esos contextos de relación.

Cuando decimos «conversación» no estamos hablando solo de «blablablé», es decir, de palabras. Entendemos la «conversación» como un trenzado de cuerpo, emoción y lenguaje, y la coherencia entre estos tres dominios. Quiero decir con esto que un gesto, una mirada o un silencio son también una conversación. La conversación es una danza donde el cuerpo es el baile y la emoción es la música, ambos tan esenciales como la letra de la canción.

Sin ánimo de entrar en detalle —ya llegaremos a esto—, los *coaches* observamos a los equipos en sus reuniones habituales, donde toman decisiones y coordinan acciones para ponerse de acuerdo. Son esas conversaciones las que estructuran el sistema-equipo. Es decir, el *coach* de equipo estará mirando cuáles son las conversaciones que lo sostienen como un sistema, en su cohesión y en su capacidad de generar acción y resultados. Aquí ha surgido otro término: sistema. Pongamos el foco en esto.

## Funcionamiento de los sistemas

Un viejo cuento narra que una vez llegó un circo a las afueras de un pueblo de ciegos. El circo tenía un extraño animal que nadie

allí conocía. Diez ciegos fueron a visitarlo y cada uno de ellos, con cierto temor, se acercó a tocarlo. A su regreso, los ciegos narraron su experiencia. Uno dijo que se parecía a la base de una palmera, otro afirmó que tenía unos inmensos abanicos, otro comentó cosas muy extrañas de una larga manguera, hubo quien lo describió como una carreta redonda y no faltó el que decía haber tocado un simpático plumero. Todos fueron dando una explicación de lo que habían percibido, pero las descripciones eran pedacitos que incluso uniéndose no describían un elefante.

Cualquier tipo de sistema funciona a partir de leyes básicas que le permiten mantenerse en movimiento. Para comprender cómo funcionan los sistemas, lo primero que debemos hacer es abordar esta serie de leyes básicas.

- **No puedo entender la organización sin entender a qué objetivos responde.** ¿Para qué haces lo que haces?, ¿cuál es el sentido de lo que haces? Puedes ver pasar un equipo de gente corriendo y no entender nada. ¿Para qué están corriendo? Puedes ver un equipo de gente conversando y colaborando, pero realmente solo vas a entender qué es ese sistema si sabes para qué hacen lo que hacen.
- **El todo sobre la parte.** Es velar por el bien del conjunto, sobre cualquier interés particular o parcial. Todos los equipos se proveen de una u otra forma de esta regla.
- **El sistema vela por su supervivencia y va por encima de los intereses individuales.** Todo sistema vivo preserva la vida más allá de sacrificar pedacitos más allá de sacrificar personas.
- **Todo sistema intentará autopreservar su vida.** Ese objetivo va por encima de los intereses individuales. El sistema tiene sus propias necesidades. No siempre somos conscientes de eso. Hay algo que se llama «sistema», «un todo», que es algo que va más allá de la suma de las partes.
- **Todos nosotros somos parte de múltiples sistemas que rozan entre sí porque tienen sus propias reglas de supervivencia.** Habitualmente, los miembros de un sistema son además parte de otros múltiples sistemas. Por ejemplo, si estás

trabajando en una empresa que no comulga con los intereses de lo que dice el partido político del que eres parte, a veces te encuentras en contradicciones éticas o morales en las que tu pensamiento te indicaría que hay que actuar; entonces, los intereses de ambos sistemas se encuentran en fricción.

- **Mirar sistemas y dejar de ver parcialidades.** Es la gran renuncia. Uno de los grandes aprendizajes que tiene que hacer el *coach* de equipo para acompañar equipos. A su vez, el líder necesita entrenar esta mirada de equipo basada no solo en observar personas, sino en centrarse en la totalidad del sistema y no descuidar jamás el norte.

Puntualizando:

- El bien del conjunto es más importante que el de las partes.
- Solo puedo entender un sistema si entiendo cuál es su objetivo.
- Si actúo en sintonía con la conciencia sistémica —normas de mi sistema explícitas o sobreentendidas—, siento que soy aceptado y que pertenezco al conjunto.
- Tenemos una conciencia individual que nos dice qué debemos hacer para sentirnos parte del sistema.
- Hay una conciencia sistémica que está pautando qué debo hacer para pertenecer.
- Si actuamos de acuerdo con la conciencia sistémica, nos sentimos más cerca del sistema. Si no actuamos de acuerdo con ella, nos sentimos más lejos. Nos sentimos más o menos dentro según actuamos.
- Actuar según pauta la conciencia sistémica de un sistema nos aleja de otro al que también pertenecemos o incluso de nuestros propios valores.
- La conciencia sistémica tiene como objetivo preservar la integridad del sistema y, para ello, no tendrá en consideración la felicidad o desdicha de sus miembros como individuos.

Aquellos que venimos del *coaching* individual o de un liderazgo más basado en las relaciones interpersonales, tenemos que

aprender a mirar que la totalidad va más allá. El pensamiento cartesiano nos ha inculcado que, si rompemos la realidad en pedacitos cada vez más pequeñitos, finalmente encontraremos la verdad. Es un pensamiento lineal de causa y efecto. Y la realidad no se puede simplificar así. Una raya de cebra no me explica lo que es una cebra, como una célula de cebra no nos dice lo que es una cebra. Ninguna parte de mi cuerpo puede amar, solo yo puedo amar.

Un sistema no es simplemente una suma de las partes, sino que es una totalidad donde todas las partes interactúan entre sí. El sistema como totalidad es algo cualitativamente superior y más complejo que la suma de las partes. Modificar una parte del sistema siempre implica que vas a modificar la totalidad. Al *coach* no le interesa mirar el sistema solamente. Está tratando de entender cuál es la estructura que lo sostiene. Es ahí donde está mirando.

Un ejemplo puede resultar muy esclarecedor. Por favor, lee de corrido en menos de 10 segundos la carta que he escrito en el siguiente párrafo:

Sgeun un etsduio de una uivenrsdiad ignlsea, no ipmotra el odren en el que las ltears etsan ersciats, la uicna csoa ipormtnate es que la pmrrea y la utlima ltera esten ecsritas en la psiocion cocrrtea.

El rsteo peuden estar ttaolmntee mal y aun pordas lerelo sin porbleams. Etso es pquore no lemeos cada ltera por sí msima preo la paalbra es un tdo.

Pesornamelnte me preace icrneilbe...

Sluados

Lius

Nuevamente, mirar sistemas y dejar de mirar parcialidades es el gran aprendizaje que tiene que hacer un *coach* en esta situación, pero también se lo tiene que mostrar en sus interacciones al equipo.

Los *coaches* sabemos perfectamente que un buen equipo deportivo no necesariamente es la suma de sus parcialidades. Un

buen equipo estructurado puede llegar a resultados sin tener ninguna superestrella, que a veces no garantiza un buen resultado. Tenemos que aprender a mirar esas totalidades.

El equipo observa lo que pasa sobre la mesa y trabaja sobre los asuntos que tiene que resolver. Sin embargo, el equipo nada ciego dentro de una pecera de creencias compartidas. El agua resulta transparente para sus ojos por ser un entorno habitual. Transcurrido un tiempo, el equipo va transformando en verdades indiscutibles lo que alguna vez fue una opinión, y esto, en el presente, impide la formulación de respuestas hábiles que generen resultados.

Ahora que hemos comprendido cómo funcionan los sistemas, retomemos la perspectiva conversacional de los equipos. ¿Pueden los equipos aprender a conversar sobre cómo conversan?

## Conversaciones de los sistemas

De acuerdo con Rafael Echeverría, creador del término «ontología del lenguaje», mi enfoque del *coaching* es lingüístico. Echeverría se apoya y continúa el inmenso camino recorrido por Nietzsche, Heidegger, Wittgenstein, Austin, Searle y Flores en relación al carácter lingüístico de nuestra identidad.

El lenguaje no solo describe la realidad, sino que la genera: el lenguaje hace que las cosas pasen. El lenguaje es acción, genera realidad. Al decir las cosas de una forma o de otra, el lenguaje abre mundos de posibilidad o los cierra. Por todo esto, el *coach* de equipos observa *para qué* conversa el equipo.

A los *coaches* nos resulta evidente que la meta-habilidad de todos los equipos es aprender a conversar y aprender a conversar sobre cómo se conversa. Nosotros nos ocupamos de sacar esto de la transparencia del agua de la pecera.

Ya sabemos que todo pasa en una conversación. Veamos un ejemplo cotidiano: cuando revisas tu frigorífico, no miras lo que hay. Es decir, si vas de compras al súper, miras lo que falta y dices: «Falta mantequilla, yogur y queso». Los *coaches* no solo escuchamos las conversaciones que hay, sino también las que

faltan. También escuchamos las conversaciones prohibidas, las conversaciones de subequipos, las conversaciones incompletas. Son conversaciones que están permitiendo o impidiendo al equipo coordinar sus acciones con velocidad. Cuando uso la palabra «velocidad» jamás me refiero a precipitación, sino a una velocidad con reflexión.

Si agrupamos las conversaciones en grandes familias, veremos que hay conversaciones imprescindibles que el equipo necesita tener, que son conversaciones para generar un contexto de confianza. Solo en un contexto de confianza, el equipo puede avanzar a conversaciones para la posibilidad: «¿Qué tal si...? ¿Y entonces por qué no podemos probar...?».

Las conversaciones para la posibilidad nos permitirán llegar a conversaciones para la oportunidad de que nos pongamos en acción en la dimensión-tiempo, de tal o cual manera. Es una posibilidad más, pero la de la oportunidad es muy importante y, por eso, merece que la distingamos. Oportunidad es poner esa conversación en nuestra agenda de decisiones.

Cuando hay conversaciones en un contexto de confianza y hemos conversado y abierto posibilidades, se harán propicias las conversaciones para la oportunidad, y solo entonces podremos aventurarnos en conversaciones para la acción, donde reinan las peticiones, las ofertas, las promesas y las declaraciones.

Queda por mencionar un último tipo de conversaciones, que son las conversaciones para futuras conversaciones. Estamos hablando de que, cuando la confianza se ha perdido, solo volveremos a coordinar acciones de calidad generando conversaciones para recuperar la confianza y, entonces, volver a empezar el círculo.

Nunca va a ser más grande la conversación para la acción que el contexto de confianza en el que se asiente. Habitualmente, el *coach* de equipos inicia su acompañamiento con equipos que ya están en marcha, donde la confianza se ha deteriorado o perdido, pero todos simulan trabajar como si la tuvieran. Casualmente, las acciones son pobres y los resultados no aparecen.

Sin confianza no hay relación. Sin relación no hay conexión. Sin conexión no hay posibilidad de coordinar acciones para que

las cosas sucedan. He visto situaciones en las que los equipos están ciegos ante esto y lo expresan así: «Somos súper técnicos, somos súper profesionales, somos súper doctores, pero hace ocho meses que varios de nosotros no nos dirigimos la palabra porque estamos peleados». Esto es inaceptable.

Para los *coaches*, que estamos observando desde las gafas de nuestras distinciones, «comunicación» es «información + conexión». Si no hay conexión, que es un fruto de la confianza, la emoción que subyace es el miedo. Cuando hay miedo, la gente hace lo que sabe, y lo que sabe es más de lo mismo. Cuando la emoción es confianza + conexión, la gente hace todo lo que es capaz de hacer. El resultado es infinitamente mayor.

Para que funcionen los sistemas de conversación, necesitamos definir para qué vamos a conversar en cada ocasión. Es por esto por lo que no existen «conversaciones» sin más, sino «conversaciones para...». La intención de la escucha es previa a la escucha. Yo puedo escucharte para entenderte o puedo escucharte para destruirte. La intención de la escucha es previa a la escucha y la escucha es previa al habla. Por esta razón, los *coaches* ponemos todo el acento en cuál es la intención del que escucha.

Los equipos necesitan aprender a conversar, a intercambiar opiniones honestas y a expresar necesidades. Ahora bien, ¿quién traduce en palabras claras lo que el equipo necesita? Hablemos un poco acerca del liderazgo.