

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	II
PRÓLOGO de Javier Cremades.....	13
INTRODUCCIÓN	19

PRIMERA PARTE BASES CONCEPTUALES

I. EQUIPOS Y LÍDERES	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
2. COACHING DE EQUIPO	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. CÓMO FUNCIONAN LOS EQUIPOS.....	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. QUÉ SON LAS ARTESANÍAS.....	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 tristes historias, 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. ALINEAR AL EQUIPO EN UN NORTE.....	115
1. El interés común sobre el interés de las partes.....	116
2. Las preguntas del <i>coach</i> de equipo.....	118
6. ROMPER EL HIELO.....	121
1. Prácticas para romper el hielo.....	122
2. Mis experiencias.....	124

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

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

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!