

Reflexiones sobre... Coaching de Equipos



Por DEA Gilbert Aubert
ver.2.0 2026

Propiedad intelectual ©2026 DEA Gilbert Aubert

Todos los derechos reservados.

II edición revisada y mejorada 2026

Reflexiones sobre... Coaching de Equipos

Editado en San José de Costa Rica

por ©Grupo Desarrollo Humano

Este libro digital es una cortesía de Grupo Desarrollo Humano, por favor compártalo con sus colegas, amigos y clientes...

Dedicatoria

Esta serie de “Reflexiones” están dedicadas a todos los gerentes líderes comprometidos en hacer de sus organizaciones mejores lugares de trabajo, y así alcanzar excelentes resultados para el beneficio de sus equipos, de las organizaciones que lideran, de ellos mismos y de los países donde operan.

Contenidos

1. Trabajo en Equipo	4
2. Los Grupos nunca ganan, los que ganan son los Equipos	6
3. Del Coaching Ejecutivo al Coaching de Equipos	10
4. Liderar Equipos – aprender a Influir	14
5. La importancia del Coaching Sistémico de Equipos	18
6. El Coach de Equipos: un espejo para la autoconciencia del equipo	22
7. Los Descarriladores de los Equipos	26
8. El Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman	28
9. Lecciones de Liderazgo desde La Mina San José	32
10. El Coaching Sistémico en las Organizaciones	36
11. La Seguridad Psicológica en los Equipos	38
12. Liderazgo para Alineamiento Organizacional	42
13. Rendición de Cuentas	44
14. Coaching Sistémico de Equipos	46
15. Hacia el Coaching Sistémico de Equipos	48
16. El poder del Coaching Sistémico de Equipos para romper patrones tóxicos	50
17. Dos caminos: Cómo el Coaching Sistémico de Equipos transforma carreras profesionales	52
18. ¿Seguir siendo Coach Ejecutivo... o también convertirse en un Coach que Transforma Equipos?	54

1. Trabajo en Equipo

En estos tiempos de cambios permanentes y creación de conocimiento, aquellas organizaciones que logren desarrollar el trabajo en equipo lograrán ventaja competitiva.

Un equipo es un grupo de personas con excelentes relaciones interpersonales, con diferentes conocimientos, habilidades y aptitudes, con un objetivo en común claramente identificado. Al trabajar en equipo logran sinergia – esto es que el todo es mayor que la suma de las partes. Está más que probado que trabajar en equipo es provechoso para todos los miembros, trae satisfacción y se hacen personas más sociables, también aprenden a respetar las ideas de los demás y a ser responsables por los compañeros de equipo, todos conocen y comparten los intereses y las motivaciones de los demás, y saben que el éxito del equipo es el éxito de todos.

En un equipo la función del líder es de vital importancia, ya que, para lograr las metas y objetivos organizacionales, el líder debe respetar, escuchar y tomar en cuenta las ideas del equipo, también debe saber motivarlos y promoverlos, reconocerlos y darles el mérito que les corresponde. El líder es el responsable de desarrollar más líderes.

Los equipos tienen valores y principios que los guían, visiones que les marcan acciones, tienen un alto nivel de confianza entre todos sus miembros, los que no son ni dependientes ni independientes, son interdependientes y trabajan juntos, a pesar de la distancia. No siempre tienen el mismo líder, sino que el liderazgo es situacional y participativo, rota entre todos de acuerdo con la situación y el

momento. Los miembros se sienten seguros y aportan, saben que son aceptados y aceptan a sus compañeros, y todos cumplen con las expectativas básicas del equipo.

Al observar y admirar tantas muestras y beneficios que se obtienen en la naturaleza trabajando en equipo, entonces es normal preguntarse por qué los seres humanos no aprendemos de esas increíbles experiencias.

Reflexión

“La capacidad de un grupo de personas para hacer cosas notables depende de lo bien que esas personas puedan trabajar juntas como equipo”

-Simon Sinek

2. Los Grupos nunca ganan, los que ganan son los Equipos

En los Talleres de Aprendizaje Experiencial que facilito para desarrollo de equipos, a los equipos gerenciales de importantes empresas en Costa Rica y Centroamérica, y en las aulas universitarias en los programas MBA, tengo la costumbre de preguntar a los participantes o estudiantes, la diferencia que hay entre un equipo y un grupo.

De las respuestas recibidas, pocas veces las personas expresan un criterio amplio y bien definido de lo que es trabajo en equipo, como para poder establecer las verdaderas diferencias al compararlo con un grupo.

Es fácil comprobar, que ni los directores técnicos de los equipos de fútbol, manejan bien el concepto de equipos. Cuando los entrevista la prensa, en sus declaraciones expresan lo bien que jugó su “grupo”, sin saber que los grupos nunca ganan, los que ganan son los “equipos”.

Los grupos sólo alcanzan resultados de manera mecánica, producto de manejar un grupo de personas dependientes o independientes, profesionales o técnicos, que lo único que tienen en común es que interactúan en el mismo espacio físico.

Quiero presentar aquí algunas características esenciales que permitirán apreciar y concluir que hoy día la mejor manera de organizarse para tener éxito y lograr los objetivos personales y organizacionales es trabajando en equipo y potenciando los aportes individuales.

Equipo

Un objetivo compartido

Grupo

Varios objetivos

	individuales.
Solidaridad	Competencia
Todos son líderes	Todos son seguidores
Rendición de cuentas	Excusas
Multidisciplinario	Especializado
Carrera por competencias	Carrera por puestos
Son mutuamente responsables	Responsabilidad individual
Incentivos para todos	Beneficio individual
Aprenden en equipo	Se capacitan individualmente.
Creatividad e innovación	Conformismo y rutina
Abnegación	Egoísmo
Interdependencia	Dependencia o Independencia.
Pensamiento sistémico	Feudos y favoritismo
Nosotros	Yo
Madurez emocional	Insensatez
Se comunican	Se pasan chismes
Los logros son responsabilidad de todos.	Los logros son responsabilidad de algunos.
Sus miembros tienen una identidad común.	Sus miembros apenas se conocen entre sí.
Tienen excelentes relaciones	Cargan resentimientos
Planes y métodos de trabajo	Improvisación es la norma

Si encontró que su organización presenta varias de las características anteriormente señaladas que lo definen como un grupo, no se preocupe... Hágase acompañar de un Coach de Equipos para que transforme su grupo en un equipo de alto rendimiento y aproveche la oportunidad para transformarse usted y su organización, y alcanzar mejores resultados.

Recordemos que un clima de equipo se caracteriza por la confianza interpersonal y el respeto mutuo que se logran

cuando las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas, cuando se organizan inteligentemente, cuando satisfacen sus necesidades de autoestima, autorrealización, comunicación asertiva y relaciones interpersonales.

Reflexión:

*“El trabajo en equipo y la colaboración del equipo
no ocurre de forma accidental,
sino que debe promoverse y desarrollarse,
lo cual implica poseer las competencias adecuadas
para liderar y trabajar en equipo”*

- Autor desconocido

3. Del Coaching Ejecutivo al Coaching de Equipos

Cuando inicié mi práctica como Coach Ejecutivo y de Líderes hace +26 años, todo giraba alrededor de brindar Coaching a ejecutivos, en reuniones 1 a 1. Esto debido a que la segunda mitad del siglo XX se destacó por el desarrollo personal y la autoayuda, con la influencia de libros como “Los 7 hábitos de la genta altamente efectiva” de S. Covey en 1989, “Despertando al gigante interior de A. Robbins en 1992 y otros clásicos de la época.

Al revisar en mi bitácora los últimos 100 procesos de Coaching Ejecutivo y de Líderes que realicé, se ve claramente la tendencia de que ya no se trata del Talento como centro del proceso, sino que casi siempre se involucra a terceros como jefes, colegas, clientes, o subalternos. Incluso las estrategias de “Coaching sombra y de entrevistas” son casi un requisito para poder desarrollar los procesos de Coaching individuales.

Además, en este siglo donde el cambio y las situaciones que enfrentamos cada 24 horas tienen las características de ser volátiles, inciertas, complejas y ambiguas, los problemas ya no pueden ser resueltos por un solo líder heroico. Hoy día el liderar es una acción más colectiva que obliga a formar equipos para ejercer entre todos el liderazgo necesario, por lo que la definición de liderazgo, como afirman Pierce, J.L. & Dunham, R.B., incluye equipos, contextos, resultados y líderes, o sea que estamos hablando de equipos de líderes siguiendo a líderes.

Si se contabilizan los recursos limitados con que cuentan toda clase de organizaciones pequeñas o grandes, para llevar a cabo sus programas de Coaching Ejecutivo y de Líderes a

cada uno de sus líderes de manera individual, estamos hablando de programas que deberán ser lo más efectivos posibles para lograr buenos retornos sobre la inversión ROI de hasta más del 500%. Así de bueno es el Coaching Ejecutivo para desarrollar las competencias y consolidar al Talento en su rol como líder. Por esto, el icónico CEO Jack Welch afirmaba que, "El Coaching Ejecutivo generalmente funciona, sin embargo, el valor depende de la calidad del Coach."

También, con la necesidad que tienen las organizaciones de desarrollar equipos de trabajo como única alternativa para poder lidiar con los cambios y seguir siendo competitivas, rentables, y sostenibles, es que nace el Coaching Sistémico de Equipos. Estos procesos utilizados para desarrollar equipos con mayor cohesión y unidad, mejorando la comunicación, la confianza y el liderazgo, son rápidos, efectivos y con costos compartidos. De ahí que se están popularizando cada vez más dentro de las organizaciones.

El Coaching de Equipos está transformando la profesión del Coaching, y teniendo un impacto bien significativo por encima de cualquier otra forma de desarrollo de equipos. Ahora se encuentran cantidad de programas acreditados que incluyen marcos completos con las competencias necesarias para Certificarse como Coach de Equipos o Coach Sistémico de Equipos. Es por primera vez que una disciplina distinta dentro del campo del mismo Coaching está creciendo con tanta velocidad.

Para convertirse en un Coach Sistémico de Equipos y dominar este arte, es necesario estar dispuesto a invertir recursos en una reconocida institución de formación, bondadoso tiempo para tutorías y aprendizaje, muchas horas de práctica y acreditarse con una Certificación Internacional emitida por un tercero neutral.

Hay que aclarar que Coaching de Equipos no son dinámicas grupales, ni Coaching Grupal, ni talleres Team Building, ni

Aprendizaje Experiencial. Estas metodologías puntuales y docenas de otras más son parte de las herramientas que no deben de faltar en la caja de herramientas del Coach de Equipos profesional.

Definitivamente desarrollar habilidades para liberar el propósito, el poder y el potencial de cualquier equipo es una satisfacción única que solamente se puede lograr con el Coaching de Equipos.

Reflexión

*“No hay problema que no podamos resolver juntos,
y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos”*

- Lyndon B. Johnson

4. Liderar Equipos – aprender a Influir

Liderar no es una cuestión de personalidad o posesiones, sino de lo que cada quien es como persona. Si el líder fluye domina su propia autenticidad, es un ejemplo para otros, y si puede fluir está listo para empezar a influir.

El objetivo del líder a la hora de influir, es ayudar a construir a las personas y equipos con los que interactúa. Influir sus mentes y sus corazones, para que amplíen su visión y sus posibilidades, y así motivarlos a realizar cambios permanentes. El líder que influye está muy centrado en optimizar el crecimiento de sus equipos y el rendimiento de las personas que los conforman, en inspirar grandeza en las personas que lidera y encender el alma de todos.

Al influir logra que los integrantes se encuentren motivados, se apasionen por los resultados y mantengan valores congruentes. Al influir es capaz de desarrollar las capacidades de los miembros del equipo para resolver problemas y tomar decisiones. Al influir lo que hace es desarrolla en su gente el talento, el deseo y la capacidad para hacer bien el trabajo. Le da la bienvenida a ideas que no son las suyas, está abierto a lo que otros tienen que decir sin ponerse a la defensiva, facilita las cosas para que otros puedan compartir sus ideas, incluso si esas ideas están en conflicto con las suyas. Influir significa facultar a las personas en todos los niveles y darles la oportunidad de promover agilidad, creatividad y proactividad. Influir es habilitar a todos los integrantes de los equipos para que prueben nuevas ideas en lugar de esperar a que les bajen las soluciones y decisiones a través de las diferentes jerarquías, es enseñarles a ser interdependientes. El líder que influye construye un ambiente de confianza entre su gente, crea

equipos donde hay comunicación, un claro entendimiento de los objetivos a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas, de tal manera que trabajen de forma más eficiente juntos que solos.

El líder que influye crea y mantiene espacios de diálogo y de consenso, que fomenten la creatividad y el intercambio de ideas, es arquitectura humana. Al influir el líder está apoyando a sus equipos a desarrollar las herramientas y los recursos que necesitan para realizar lo mejor posible su trabajo.

- ¿Es usted un líder que influye, está usted sirviendo a su equipo?
- ¿Cómo cree que lo calificaría su equipo?
- ¿Con qué frecuencia se sienta usted con cada uno de los miembros de su equipo y les pregunta cómo les puede ayudar a ser más eficaces y estar más satisfechos en su trabajo?

Competencias Críticas para Influir

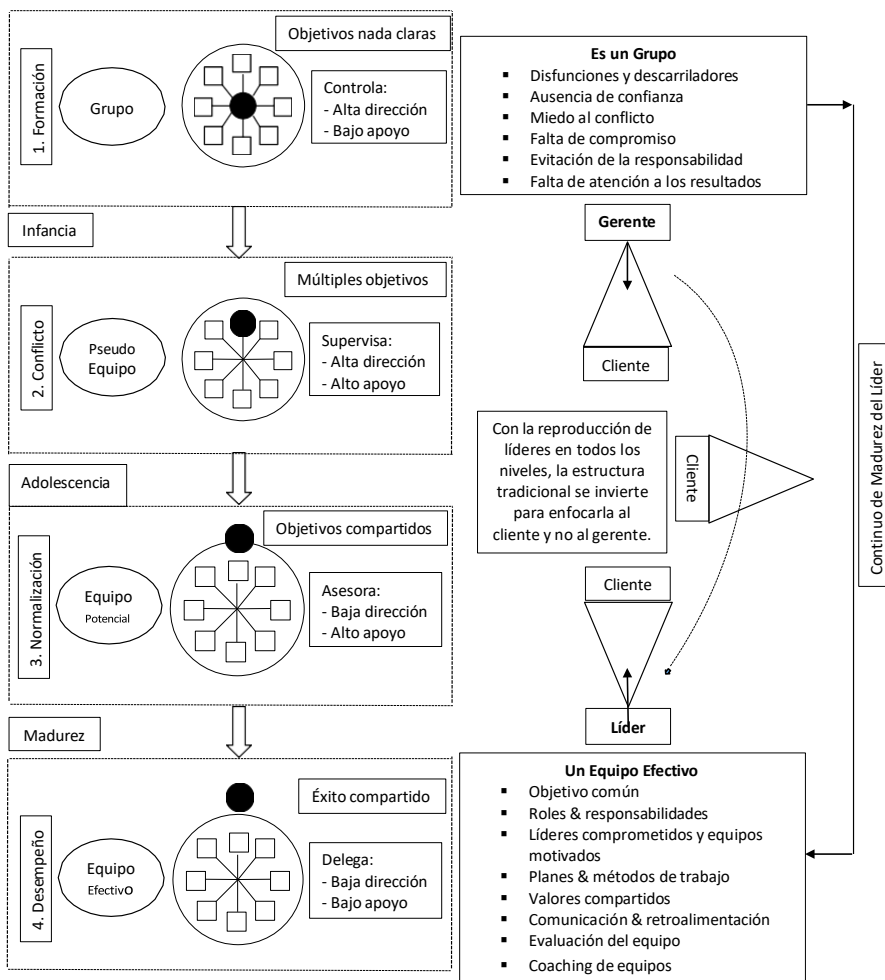
- Crea relaciones sostenibles
- Comunica asertivamente
- Construye confianza y diálogo abierto
- Da y recibe realimentación
- Confronta a los colaboradores problema
- Desarrolla personas y líderes
- Crea equipos de alto desempeño
- Resuelve conflictos
- Delega
- Es líder-coach
- Crea condiciones motivantes
- Construye resiliencia en otros
- Cohesiona equipos
- Tiene entendimiento político
- Es tolerante
- Se adapta a diferentes culturas
- Sabe vender ideas
- Negocia con habilidad

- Crea compromiso
- Resuelve problemas
- Lidera el equipo hacia un objetivo común
- Colabora y sirve a los demás
- Fomenta la intuición
- Lidera con autenticidad
- Amplia la red de contactos
- Fomenta la creatividad e innovación
- Percibe las emociones de los miembros del equipo
- Es ejemplo para los demás

“Antes de que usted sea un líder, el éxito depende de su crecimiento personal. Cuando usted se convierte en un líder, el éxito es ayudar a crecer a los demás”

- Jack Welch

Figura No.1
Modelo de Desarrollo de Habilidades para Liderar Equipos



Fuente: Figura realizada por el autor con información de la investigación
©2024 Grupo Desarrollo Humano

5. La importancia del Coaching Sistémico de Equipos

El Coaching Sistémico de Equipos es una forma poderosa y eficaz de ayudar a los equipos a alcanzar sus objetivos. Es un enfoque para trabajar con equipos que se centra en la dinámica del equipo y sus miembros, así como en las metas y objetivos del equipo. El Coach Sistémico de Equipos ayuda a los equipos a ser más efectivos al mejorar la comunicación, generar confianza y colaboración, y desarrollar habilidades para resolver problemas.

El Coaching Sistémico de Equipos se puede utilizar para ayudar a los equipos a identificar y establecer objetivos, desarrollar estrategias, resolver conflictos y crear un fuerte sentido de identidad y propósito del equipo. El Coach Sistémico de Equipos ayuda a los equipos a explorar sus fortalezas y debilidades y brindan apoyo y orientación mientras trabajan juntos para alcanzar sus objetivos. A través del Coaching Sistémico de Equipos, los equipos pueden desarrollar una visión compartida, identificar nuevas tareas y roles, y aprender a trabajar juntos.

El Coaching Sistémico de Equipos es una herramienta eficaz tanto para equipos nuevos como establecidos. Puede ayudar a los equipos a identificar áreas de mejora, crear una visión compartida y generar confianza y colaboración. También puede ayudar a los equipos a desarrollar habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones, lo que les permite trabajar juntos de manera más exitosa y efectiva.

El Coaching Sistémico de Equipos es una excelente estrategia para crear equipos más fuertes y cohesionados

capaces de trabajar juntos y ser más productivos y exitosos. Es un proceso diferente que se desarrolla con individuos dentro de un contexto colectivo. Es ayudar a los miembros de un equipo a trabajar juntos para mejorar su desempeño colectivo, poniendo especial énfasis en cómo los enfoques de interacción, las comunicaciones, los valores, las estructuras de incentivos y los objetivos de un equipo pueden alinearse aún más con las necesidades de la organización y las necesidades de la comunidad más amplia de partes interesadas.

El Coach Sistémico de Equipos es un observador activo que acompaña y ayuda al equipo a generar conversaciones diferentes que generen una mirada diferente y por consecuencia produzcan resultados diferentes y mejores. Permite a los miembros del equipo identificar y tener con éxito las conversaciones clave que permitirán un verdadero alto rendimiento.

Un buen proceso de Coaching Sistémico de Equipos ayuda a:

- Madurar como equipo
- Aprender de sus propias experiencias
- Ser más creativo frente a sus retos
- Aprovechar la diversidad de sus integrantes
- Trabajar más cohesionados, fluidos y eficientes
- Ser más asertivo y constructivo en su realimentación interna
- Manejar de manera más efectiva sus conflictos
- Impactar el rendimiento del equipo y mejorar los resultados
- Lograr más capacidad para establecer y lograr objetivos
- Por todo esto y más, el Coaching Sistémico de Equipos es la disciplina de Coaching de más rápido crecimiento en la actualidad.

Reflexión

“Lo que sabemos sobre los individuos,
sin importar qué tan ricos sean los detalles,
nunca nos dará la capacidad de predecir
cómo se comportarán como un sistema.

Una vez que los individuos se unen,
se convierten en algo diferente.

Las relaciones nos cambian,
nos revelan, evocan más de nosotros.
Solo cuando nos unimos a los demás,
nuestros dones se vuelven visibles,
incluso para nosotros mismos”

- M. Wheatley & M. Kellner-Rogers

6. El Coach Sistémico de Equipos: un espejo para la autoconciencia del equipo

En el dinámico mundo empresarial actual, donde la colaboración y el trabajo en equipo son claves para el éxito, el rol del Coach Sistémico de Equipos se ha vuelto fundamental. Este profesional actúa como un guía y facilitador, ayudando a los equipos a alcanzar su máximo potencial a través de la reflexión, el autoconocimiento y la toma de conciencia.

Al igual que un espejo refleja nuestra imagen física, el Coach Sistémico de Equipos se convierte en un espejo para el equipo, reflejando su realidad actual de manera objetiva y sin juicios. A través de preguntas poderosas, observaciones perspicaces y dinámicas grupales, el Coach ayuda al equipo a identificar sus fortalezas, debilidades, patrones de comportamiento y áreas de oportunidad.

Este proceso de reflexión permite al equipo tomar conciencia de su propia dinámica interna, cómo interactúan entre sí, cómo toman decisiones y cómo resuelven conflictos. Esta autoconciencia es esencial para el crecimiento y desarrollo del equipo, ya que les permite identificar aquello que los limita y aquello que los impulsa hacia el éxito.

El Coach de Equipos apoya y anima al equipo a revisar y mejorar sus relaciones, sus valores y sus procesos de trabajo.

Descubriendo su Propia Realidad

El Coach Sistémico de Equipos no impone soluciones ni brinda respuestas predefinidas. Su función principal es acompañar al equipo en un viaje de autodescubrimiento, donde ellos mismos son los protagonistas de su propio cambio. A través de la exploración y el diálogo abierto, el equipo identifica sus propios objetivos, define estrategias y desarrolla planes de acción para alcanzarlos. El equipo podrá descubrir:

1. ¿Quiénes son como equipo?
2. ¿Qué tipo de interrelaciones existen entre los miembros del equipo?
3. ¿Qué aspectos mejoran sus resultados como equipo y cuales los empeoran?
4. ¿Qué tipo de roles informales existen en el equipo?
5. ¿Cuánta toxicidad o salud existe en el equipo?
6. ¿Cómo se gestiona el cambio y las situaciones críticas?
7. ¿Cuáles son los bloqueos que tiene el equipo que no deja pasar a la acción?
8. ¿Cuáles nuevas opciones de mejora tiene?
9. ¿Qué nuevos aprendizajes son necesarios?, etc.

El Coach Sistémico de Equipos no es un líder autoritario ni un experto que posee todas las respuestas. Su rol es más bien el de un facilitador que crea un espacio seguro y de confianza donde el equipo pueda expresarse libremente, escucharse mutuamente y aprender unos de otros.

Beneficios del Coaching Sistémico de Equipos

Los beneficios del Coaching Sistémico de Equipos son numerosos e incluyen:

- Mejora de la comunicación, la colaboración y la sinergia.
- Aprendizaje, desarrollo y mejora continua.
- Aumento de la confianza y la cohesión del equipo.
- Desarrollo de habilidades para liderar.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Potencia la creatividad y la innovación.
- Fortalecimiento de la adaptabilidad y el cambio.
- Toma de decisiones más efectiva.
- Resolución de conflictos más eficiente.
- Desbloqueo del potencial colectivo.
- Dotación de herramientas proactivas para abordar desafíos.
- Potenciar el desempeño con mayor productividad.

- Alcanzar los objetivos organizacionales.
- Desarrollar un sentido de identidad y propósito común.
- Promover la autonomía del equipo y la sostenibilidad a largo plazo.

Es indudable que un programa de Coaching Sistémico de Equipos es una inversión en el futuro de la organización. Un equipo que trabaja de manera efectiva, colaborativa y con un alto nivel de autoconciencia es un equipo que está preparado para enfrentar los desafíos del futuro y alcanzar el éxito.

El Coaching Sistémico de Equipos juega un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de los equipos. Al actuar como un espejo para la autoconciencia, el Coach facilita que los equipos descubran su propia realidad, definan sus objetivos y trabajen juntos para alcanzarlos.

El desarrollo de los equipos a través del Coaching Sistémico de Equipos no solo representa un beneficio para la organización en términos de productividad y eficiencia, sino que también impacta positivamente en el bienestar individual de sus miembros, creando un ambiente de trabajo más positivo, motivador y satisfactorio.

Reflexión

*“No es el equipo con los mejores jugadores el que gana,
sino los jugadores con el mejor equipo”*

- Autor desconocido

7. Los Descarriladores de los Equipos

Los equipos de alto rendimiento se distinguen por un ambiente de confianza mutua y respeto, donde cada individuo se siente libre de ser auténtico. Se caracterizan por una organización inteligente, que satisface las necesidades de autoestima, autorrealización, comunicación asertiva y relaciones interpersonales de sus miembros.

Sin embargo, en el camino hacia la cohesión y el éxito, los equipos pueden verse obstaculizados por diversos factores, conocidos como descarriladores de equipos:

1. **Primacía del grupo funcional:** Se genera cuando el grupo se acomoda en una dinámica de roles fijos, donde uno o varios miembros asumen un rol dominante, limitando la participación y el desarrollo individual.

La solución es fomentar la rotación de roles, la participación equitativa y el liderazgo compartido para crear un ambiente dinámico y colaborativo.

2. **Falta de un objetivo común unificador:** La ausencia de una meta clara y compartida genera desorientación y desmotivación entre los miembros, ya que cada uno persigue objetivos individuales sin una visión conjunta.

La solución es establecer objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido) que involucren a todos los miembros del equipo y les permitan sentir un sentido de propósito compartido.

3. **Desalineación estratégica:** Se produce cuando la estrategia del equipo no está alineada con la cultura

organizacional o con los objetivos generales, creando confusión y frustración entre los miembros.

La solución es asegurar una comunicación clara y transparente entre los diferentes niveles de la organización, alineando la estrategia del equipo con la visión global y empoderando a los miembros para que comprendan su papel en el logro de los objetivos.

4. **Competencia interna:** La dinámica de "canibalismo" y celos entre los miembros del equipo genera un ambiente negativo que impide la colaboración y el desarrollo sinérgico.

La solución es fomentar una cultura de apoyo mutuo, donde se reconozcan los logros individuales y se celebre el éxito colectivo. Implementar estrategias de trabajo en equipo que promuevan la colaboración y la interdependencia.

5. **Falta de confianza:** La desconfianza entre los miembros del equipo limita la comunicación abierta, la toma de decisiones consensuada y la asunción de riesgos saludables.

La solución es generar un ambiente de confianza a través de actividades de aprendizaje experiencial, dinámicas de comunicación efectiva y realimentación constructiva.

Es importante recordar que el trabajo en equipo efectivo no surge de forma espontánea, sino que requiere un esfuerzo consciente para promoverlo y desarrollarlo. Esto implica contar con las competencias adecuadas para liderar y trabajar en equipo, logrando la combinación ideal de habilidades, experiencia y personalidad para crear un equipo satisfecho, productivo y capaz de alcanzar grandes metas.

8. El Modelo de Desarrollo de Equipos de Tuckman

Cuando un grupo de personas emprende la realización de cualesquiera labores interdependientes, recorren varias etapas de aprendizaje del trabajo en equipo. Estas etapas presentan un patrón general observable y previsible en muchas situaciones a lo largo de la existencia del equipo y están presentes tanto en la evolución de grupos deportivos y religiosos como en grupos empresariales y gerenciales, etc.

El doctor Bruce Tuckman publicó un modelo de desarrollo de equipos, teoría muy útil y elegante que explica el comportamiento y el desenvolvimiento de los equipos. Los equipos toman su tiempo en desarrollarse y ¿qué tanto tiempo?, por supuesto es imposible de especificar. Depende del tamaño, frecuencia de interacción, rasgos estructurales, liderazgo, madurez de todos los integrantes y más.

El modelo de Tuckman explica que mientras el equipo desarrolla madurez, habilidades y establece relaciones entre sus miembros, el líder va cambiando su estilo de liderazgo. Comenzando con un estilo de control (estructurar), moviéndose hacia la supervisión (resolver), luego asesoría (colabora) y finalizando con delegación (validar) casi independiente. En este punto el equipo puede producir un líder sucesor y el líder anterior puede moverse de lugar para desarrollar un nuevo equipo. La autoridad y libertad extendidas por el líder hacia el equipo van en aumento conforme el control del líder va en disminución.

Luego Tuckman revisó con Jensen el modelo y agregó una quinta fase.

Las cinco fases son:

Formación - Fase 1

En esta etapa el grupo está tan solo conformándose por lo que se le llama también como etapa de Preparación o de Orientación. Se caracteriza usualmente porque la gente trata de destacarse, asimismo se denota inseguridad y deficiencia entre sus miembros, a pesar de que los integrantes extrovertidos rápidamente asumirán alguna clase de liderazgo. Predomina la conciencia de mantenerse.

Hay una alta dependencia en el líder en cuanto a guía y dirección. Roles individuales y responsabilidades son poco claras. El líder se debe de preparar para responder gran cantidad de preguntas acerca del propósito del equipo, objetivos y sobre relaciones externas. Los procesos son casi siempre ignorados. Los miembros evalúan la tolerancia del sistema y del líder. El líder dirige.

Conflicto - Fase 2

Ya establecido el grupo, éste es un periodo de bromas para alcanzar una posición, autoridad e influencia entre sus miembros. Se hace referencia de esta fase como de Insatisfacción o Ajuste. En una metáfora es un bote de remos que gira en círculos mientras sus miembros aprenden.

Este es un período de probar al líder. Aparecen o se generan desacuerdos y los roles son eventualmente repartidos. Los líderes que salieron al inicio probablemente no sobrevivirán este período, es la fase más incómoda de la vida de un grupo, es como la adolescencia de una persona. Las decisiones no se realizan fácilmente, los miembros rivalizan entre sí para adquirir posiciones mientras tratan de establecer por sí mismos relaciones con otros miembros del equipo y con su líder, quien podrá recibir retos de los miembros del equipo. La claridad del propósito aumenta, pero la cantidad de incertezas persisten. Se forman pandillas y agrupaciones y se pueden dar luchas de poder. El equipo debe mantenerse enfocado en sus metas para evitar que sobrevengan distractores causados por las relaciones entre los miembros y por asuntos emocionales. Compromiso es requerido para poder progresar. El líder actúa como supervisor.

Normalización - Fase 3

Una vez ordenada la estructura interna, tenemos entonces ¿el para qué el equipo se ha conformado? Se le llama también fase de Integración y en la metáfora del bote es tomar el rumbo.

Qué clase de comportamiento y contribución es aceptable y cual no. Los miembros exploran detrás del proceso de lucha de poder y comienzan a formular alguna idea sobre la identidad del equipo, ahora el equipo está en la mente de sus miembros. Desde luego esto es raro que se haga explícitamente, por lo que se puede retroceder a la fase anterior de Conflicto.

Se forma acuerdos y consenso dentro del equipo, el cual responde bien a la enseñanza del líder. Roles y responsabilidades son claros y aceptados. Grandes decisiones son tomadas por acuerdo, las pequeñas decisiones son delegadas individualmente o pequeños equipos que se forman dentro del grupo. La unión y el compromiso son fuertes.

El equipo se puede involucrar en actividades divertidas y sociales. El equipo discute y desarrolla sus procesos y su forma de trabajo. El líder es respetado por el equipo y parte del liderazgo es compartido por el equipo. El líder facilita, capacita, asesora.

Desempeño - Fase 4

A partir de este momento, el equipo comienza a hacer su trabajo sobre la base de una estructura relativamente estable. Esta fase también es referida como de Producción o ¡a lo que vinimos!

El equipo está estratégicamente alerta. El equipo sabe de antemano porqué lo está haciendo y para qué lo está haciendo. El equipo tiene una visión compartida y está capacitado para pararse por su propia cuenta sin la intervención o participación del líder. Hay un enfoque en lograr resultados y el equipo toma decisiones por sí mismo.

El equipo tiene un alto grado de autonomía. Los desacuerdos ocurren, pero ahora son resueltos positivamente dentro del equipo y los cambios necesarios al proceso y a la estructura son realizados por el equipo.

El equipo está ahora capacitado para alcanzar metas y también para atender los asuntos de relaciones, estilos y procesos a lo largo del camino.

Los miembros del equipo se cuidan entre ellos. El equipo requiere que el líder delegue tareas y proyectos. El equipo no necesita ser instruido o asistido. Los miembros del equipo pueden pedir asistencia del líder. El líder delega y ve sobre todos.

Disolución - Fase 5

En esta última fase el equipo contempla su disolución y sus miembros se pueden mover a nuevas tareas o proyectos, sintiéndose bien por lo que han conseguido. Claro que esta última fase de Disolución nunca se aplica a equipos gerenciales, ya que la naturaleza de un equipo gerencial es desarrollarse y permanecer lo más posible en la fase de "Desempeño".

En equipos abiertos, donde los miembros entran y salen, puede retrocederse a la fase de Formación, particularmente si el equipo es pequeño y la rotación sustancial.

¿En cuál etapa de desarrollo cree usted que se encuentra su equipo?

Reflexión

*"Yo puedo hacer cosas que tú no puedes,
tú puedes hacer cosas que yo no puedo:
juntos podemos hacer grandes cosas"*

- Madre Teresa

9. Lecciones de Liderazgo desde La Mina San José

Con más audiencia que un mundial de fútbol, después de 69 días de estar prisioneros, la cápsula de rescate sacó a cada uno de los mineros chilenos a la superficie. Además de la voluntad de Dios, qué sucedió en el trasfondo para que estos hombres sobrevivieran. Aquí quedó demostrado lo que los humanos somos capaces de hacer en condiciones extremas.

A continuación, analizo varias dimensiones arraigadas en la naturaleza y que son aplicables en el mundo de los equipos empresariales:

1. Objetivo: La meta era que salieran con vida, sanos y salvos. Ese era el único jefe. Cuando hay un objetivo común, claro, deseable y con tónica de urgencia, todo equipo desarrolla un inmenso potencial

2. División adecuada del trabajo: cada minero jugó un papel específico y determinante. Uno fue el organizador, otro el locutor, otro cuidó de la parte espiritual, otro del ejercicio, uno fue barbero y otro enfermero. Al igual que los mineros, en todo equipo gerencial sus miembros tienen un rol que cumplir y desempeñar.

3. Liderazgo: Es como se llevó a cabo la perfecta organización y ejecución de la operación de rescate. Es cuando Luis Urzúa, supervisor, estableció turnos de trabajo ordenados. Es como Mario Sepúlveda, el segundo en salir, hablando desde las profundidades apeló a las necesidades emocionales de sus familiares y compatriotas. Es cuando el primer rescatista, Manuel González, que por voluntad propia

decidió bajar a la mina, se convirtió en el primer hombre en descender por el estrecho agujero hacia las profundidades, y ser el último en salir.

4. Liderazgo personal: El coraje, disciplina y buen humor que demostraron los mineros mientras vivieron la adversidad extrema, es un reflejo de su liderazgo personal. Tuvieron la suficiente resiliencia para no derrumbarse, para resistir, acometer y levantarse después de la adversidad. Liderazgo personal es dejar salir lo mejor de nosotros cuando enfrentamos desafíos, es solucionar problemas y tomar decisiones.

5. Plan de trabajo: La preparación física y emocional para el rescate, la perforación del conducto, el diseño de la cápsula “Fenix”, el puente aéreo para transportarlos al hospital, la efectividad de los medios de comunicación, y tantas otras cosas que no vimos, son planes y métodos de trabajo.

6. Valores: la cohesión y lealtad que demostraron los mineros, la interdependencia de las instituciones chilenas, el apoyo del gobierno de Chile y otros países amigos, los abrazos y llantos presentes a lo largo de la jornada, son ejemplos de valor, coraje, solidaridad y humanidad. Lo que inició como una tragedia, culminó como una victoria de la voluntad de todo un pueblo cuando se pone en función de los más altos valores.

7. Comunicación: El manejo eficiente de la información logró el clima necesario para controlar las emociones. Cuando mostraron el mensaje: “estamos bien en el refugio los 33”, confirmaron su fe los que siempre creyeron que se salvarían, y cuando transmitieron las primeras imágenes y supimos cómo se veían volvió la esperanza perdida para muchos. Muchos fracasos empresariales y familiares se pueden evitar si empezamos a comunicarnos de la manera apropiada y oportuna.

Definitivamente que esta inspiradora experiencia y sus

lecciones de liderazgo llenan de esperanza y optimismo a un mundo tan separado por ideologías y posiciones extremas.

Reflexión

“Cuando un grupo de personas no logran organizarse inteligentemente, sólo alcanzan los resultados de la organización de manera mecánica, producto de manejar no un equipo de trabajo, sino un conjunto de individuos aislados, especialistas, técnicos, que únicamente interactúan en el mismo espacio físico, pero que se hallan limitados en el uso de sus capacidades productivas al no aliviar sus necesidades de autoestima, autorrealización, comunicación asertiva y relaciones interpersonales”

- Autor desconocido

10. El Coaching Sistémico en las Organizaciones

El Coaching Sistémico es una metodología que permite obtener de manera rápida gran cantidad de información clave para la solución de problemas organizacionales. Logra conseguir un conocimiento implícito, tácito, de vital importancia para el éxito organizacional, revela la parte inconsciente, oculta, sumergida, cualitativa e informal de la organización. Permite descubrir cómo es la socio-dinámica de las relaciones y los nexos entre grupos, las luchas de poder y el poder informal, lealtades, etc.

El Coaching Sistémico, al igual que las Constelaciones Organizacionales, permite realizar una radiografía de lo que está ocurriendo, detecta el origen de un problema organizacional, lo diagnostica y permite solventarlo a tiempo.

Así como el Coaching Ejecutivo es un poderoso enfoque o intervención utilizado para promover el desarrollo de la organización y de sus líderes, un proceso de Coaching Sistémico se lleva a cabo como uno de los componentes de un plan general de desarrollo de la organización, que tiene objetivos más amplios. No es una actividad individual, discreta, puntual, sino que forma parte de una iniciativa de desarrollo organizacional más grande, global.

El Coaching desde una perspectiva de sistemas requiere de un Coach Sistémico de Equipos, que es un profesional con suficiente experiencia en la dinámica organizacional, que conoce la complejidad de la vida organizativa y la gestión de negocios en la que el ejecutivo opera, y domina la metodología del Coaching Sistémico. El proceso se debe llevar a cabo con la conciencia y la comprensión desde una

perspectiva y enfoque sistémico, animando también a todos los públicos para que aprecien el impacto de los cambios de comportamiento del líder y de los miembros del equipo en otras facetas de la organización.

El Coaching Sistémico está dirigido a gerentes y equipos organizacionales que enfrentan situaciones todos los días, acompañándolos para que encuentren las interrelaciones que existen entre los elementos involucrados. En el Proceso de Coaching Sistémico se logra que el gerente y los equipos accedan a la información inconsciente que tienen sobre determinado asunto, que les va a ayudar a solucionar el problema o sea que permite sacar cosas de sus mentes que no saben que saben.

El Coaching Sistémico entiende a la organización como un sistema formado por elementos que interactúan entre sí, que están interconectados de forma que cualquier acción o decisión que tomemos repercute en los demás. Pensar sistémicamente quiere decir dejar de buscar a los culpables y empezar a preguntarse ¿qué está pasando aquí? Es invertir el orden, es dejar de utilizar el 90% de la energía y tiempo analizando el problema y tan solo un 10% buscando la solución, a utilizar el 90% de la energía buscando la solución.

Con la ayuda del Coaching Sistémico se logra crear una imagen mental del problema, externalizar lo que está ocurriendo realmente en la organización y descubrir la solución que antes estaba bloqueada y éramos ciegos para verla.

Reflexión

*“El hombre es hijo de su pasado mas no su esclavo,
y es padre de su porvenir”*

-Victor Frankl

11. La Seguridad Psicológica en los Equipos

En las organizaciones efectivas la mayoría del trabajo se realiza por medio de equipos colaborativos. Un equipo es donde se desarrollan y prueban ideas innovadoras, donde los miembros del equipo trabajan la mayor parte de su tiempo y también es donde los problemas, falta de habilidades interpersonales y los objetivos poco claros obstaculizan la productividad.

Cuando los miembros de un equipo sienten que su entorno psicológico es seguro, están más dispuestos a participar, hablando, haciendo preguntas, compartiendo en confianza, discrepando respetuosamente, innovando y tomando riesgos. Como resultado, se desarrolla una cultura de equipo más fuerte, dinámica e innovadora.

En cambio, cuando la seguridad psicológica es baja, los miembros de un equipo se sienten incómodos al plantear inquietudes, las iniciativas no funcionan, no están listos para evitar el fracaso y se sienten desvinculados. Cuando los miembros del equipo no están completamente comprometidos con el éxito del equipo, las ideas no se prueban, los procesos no se optimizan, las soluciones no se examinan y el equipo pierde la oportunidad de aprovechar las contribuciones de todos los talentos.

Según Dr. Timothy Clark, autor del libro “Las 4 etapas de la seguridad psicológica”, todos los miembros del equipo deben pasar a través de cuatro etapas antes de sentirse libres para hacer contribuciones valiosas y desafiar el statu quo.

Etapas 1 — Seguridad de inclusión: Satisface la necesidad

humana básica de conectarse y pertenecer. Te sientes seguro de ser tú mismo y eres aceptado por lo que eres, incluidos tus atributos únicos y características definitorias.

Etapas 2 — Seguridad para aprender: Satisface la necesidad de aprendizaje y crecimiento. Te sientes seguro para intercambiar en el proceso de aprendizaje haciendo preguntas, dando y recibiendo comentarios, experimentando y cometiendo errores.

Etapas 3: Seguridad para contribuir: Satisface la necesidad de marcar la diferencia. Te sientes seguro de usar tus habilidades y capacidades para hacer una contribución significativa.

Etapas 4 — Seguridad para transformar: Satisface la necesidad de mejorar las cosas. Te sientes seguro de hablar y desafiar el statu quo cuando crees que hay una oportunidad para cambiar o mejorar.

Con seguridad psicológica todo equipo aumenta su rendimiento obteniendo así ventaja competitiva y sus miembros desarrollan el sentido de pertenencia, libertad para hablar, aprender, contribuir, y estar inspirados y motivados a realizar mejor su trabajo.

Es la responsabilidad de todo líder crear una cultura con seguridad psicológica donde se alienta a participar, se apoya el conflicto productivo, se aumenta la excelencia operativa, se promueve la creatividad y la innovación y existe rendición de cuentas.

Para liderar un equipo y que el ambiente sea psicológicamente seguro, se deben de establecer expectativas en torno a cómo se manejan los fracasos y las malas noticias, manejo de conflictos, promoción del diálogo y el debate, desarrollo de conversaciones francas, obtención de nuevas ideas, escucha activa, preguntas poderosas, aprendizaje de por vida, propósito superior bien claro para todos, solicitar y dar ayuda libremente, y saber expresar

gratitud.

Reflexión

*Cuando no hay seguridad psicológica nadie quiere parecer:
Ignorante... y no pregunta,
Incompetente... y no admite el error,
Intrusivo... y no ofrece ideas,
Negativo... y no critica.*

- M. L. Manns y L. Rising

12. Liderazgo para Alineamiento Organizacional

Los últimos años han sido duros para las organizaciones, muchas han logrado fusiones y/o adquisiciones, cambiado a sus directores, mezclado diferentes marcas, valores y culturas, creando a menudo con esto confusión. Las empresas de hoy no sólo son complejas, sino que son desordenadas. El riesgo de lo anterior, para muchas empresas significa ser una organización desalineada, en donde las actividades diarias de todas las personas con la estrategia, la cultura, los valores y el liderazgo de la organización, están desconectadas.

Como bien se sabe, el resultado de una organización depende del alineamiento de sus unidades, departamentos, procesos, equipos y liderazgo. El concepto de alineación se refiere a una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo.

Se debe poner especial atención en el alineamiento, ya que, en una organización desalineada, se presentan enfoques muy diferentes, comunicación ineficaz, feudos e islas, desunión, duplicación de funciones, cada uno empuja duro, pero con objetivos diferentes, métodos de trabajo y procedimientos inadecuados, todos frenando el quehacer diario, limitando el crecimiento y el logro de los resultados.

Algunos beneficios del alineamiento organizacional son:

1. Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades, procesos, departamentos y personas.
2. Encadenar el trabajo diario de todos los equipos y personas, con el logro de los resultados organizacionales.

3. Orientarse hacia las necesidades de los diferentes públicos, como son clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y comunidad.
4. Integrar los procesos de Talento Humano para desarrollar gente de alto desempeño.

Alineamiento implica crear un vínculo entre la estrategia, la cultura, los procesos, las personas, el liderazgo y los sistemas, para cumplir mejor las necesidades de la organización.

Por todo lo anterior es fácil apreciar que los Procesos de Alineamiento Organizacional, para sincronizar la cultura organizacional con el liderazgo y con la estrategia son de vital importancia.

Recordemos que una cultura desalineada, como afirmaba el gran Peter Drucker, “se engulle a la estrategia en el desayuno,” y obstruye permanentemente la labor de liderazgo.

La ruta crítica para desarrollar un Proceso de Alineamiento Organizacional incluye:

1. Desarrollo de Liderazgo Personal, liderar a uno mismo, es el más difícil e importante de los liderazgos, es fluir.
2. Desarrollo de Liderazgo de Equipos, desarrollar el liderazgo de los demás, es reproducir líderes, es influir.
3. Desarrollo de Liderazgo Organizacional, liderar organizaciones, procesos y sistemas, es alinear la cultura con el liderazgo, liderar con valores, ser competitivos, rentables y sostenibles, es confluir.

Liderar, que ha sido muy estudiado, pero poco comprendido, todavía tiene algunos adeptos que creen que es clasista, sin embargo, hoy más que nunca, se necesitan líderes en todos los niveles de la organización, porque el liderazgo es negocio de todos...

13. Rendición de Cuentas

No es fácil aceptar la responsabilidad personal por nuestra conducta y por nuestros resultados. Por naturaleza humana la mayoría prefiere pasar la pelota, o sea culpar a los demás, culpar a la economía, culpar al gobierno, a la competencia, etc. Sin embargo, cuando las cosas van mal en mi trabajo o en mi vida, siempre se puede encontrar al autor o coautor... si miramos bien al espejo. Este “ajuste” en nuestra actitud puede sonar como una cosa pequeña, pero tiene tal impacto que puede hacer una gran diferencia en nuestras vidas.

En las organizaciones angloparlantes se acostumbra a pedirle a sus gerentes tener “accountability”. En español no tenemos una palabra que exprese lo que eso significa, pero tenemos un concepto que lo refleja y se llama “rendición de cuentas”.

Una de las cosas más importantes que puede hacer un gerente en tiempos de cambio, es conseguir que los miembros de sus equipos entiendan cómo asumir la rendición de cuentas. Está probado que reconocer los problemas como áreas de oportunidad y crecimiento, no sólo le ayudará a la compañía, sino que le ayudará a cada uno de forma individual.

A través de una actitud de rendición de cuentas, las personas alcanzan más control sobre su destino, se convierten en contribuyentes activos en lugar de observadores pasivos, se gana reputación de ser un solucionador de problemas, se mejoran las oportunidades de carrera, se experimenta menos frustración e impotencia – todo lo cual lleva al éxito y conduce hacia una mejor salud física.

Tenemos la obligación de preguntarnos si el proceso de rendición de cuentas que tenemos en la organización es un sistema eficiente de realimentación, de evaluación del desempeño, y si nos facilita el conseguir resultados y valorar la competitividad. Por eso es esencial que todos los gerentes de la organización comprendan la importancia de establecer y practicar una eficaz rendición de cuentas.

Reflexión

*“Cuando las personas no tienen claro el objetivo,
no están comprometidas con él,
no saben qué tareas específicas les corresponden y
no hay rendición de cuentas para supervisar
que todos cumplan con sus responsabilidades“*

- Sean Covey

15. Coaching Sistémico de Equipos

El Coaching Sistémico de Equipos es un enfoque que ayuda a líderes y equipos a mejorar su desempeño colectivo, alineando sus interacciones, comunicaciones, valores, estructuras de incentivos y objetivos con las necesidades del negocio y las partes interesadas.

Estos son algunos de los beneficios del Coaching Sistémico de Equipos:

1. Fortalece a los miembros del equipo: Aumenta su capacidad y los convierte en mejores jugadores en equipo.
2. Mejora el rendimiento: Permite a los miembros identificar y tener conversaciones clave para alcanzar un alto rendimiento real.
3. Alinea con el propósito: Ayuda a cada miembro a comprometerse auténticamente con el propósito del equipo, aumentando la confianza y la colaboración.
4. Facilita el cambio: Prepara a los miembros para negociar con éxito cambios en objetivos, membresía y entorno.
5. Crea un ambiente de alto rendimiento: Fomenta la confianza, el debate honesto, el compromiso mutuo, la responsabilidad y el enfoque en resultados colectivos.

También es importante definir el rol del Coach Sistémico de Equipos:

1. Facilita la reflexión colectiva sin inmiscuirse en las relaciones del equipo.
2. Descubre y modifica creencias colectivas que limitan el éxito.
3. Cuestiona estrategias y comportamientos repetitivos.
4. Desarrolla y refuerza las fortalezas del equipo.

5. Mide el desarrollo colectivo a mediano y largo plazo.
6. Promueve el cambio de energía para afrontar desafíos como oportunidades.

El Coaching Sistémico de Equipos también mantiene un importante enfoque sistémico:

1. Observa procesos que impiden alcanzar objetivos de alto rendimiento.
2. Profundiza en factores que afectan la productividad y positividad.
3. Analiza cómo conversa el equipo, cómo se escucha, resuelve conflictos y da feedback.
4. Evalúa el ambiente, las emociones y el estado de ánimo del equipo.
5. Observa las relaciones e interacciones entre los miembros, la circulación de energía y las relaciones con el líder.
6. Identifica comportamientos tolerados y reforzados, y su impacto en el logro de objetivos.

El Coaching Sistémico de Equipos, es una herramienta poderosa para fortalecer a los equipos, mejorar su rendimiento, alinearlos con su propósito y facilitar el cambio. El Coach Sistémico de Equipos juega un papel crucial al facilitar la reflexión, descubrir creencias limitantes, cuestionar comportamientos, desarrollar fortalezas, medir el desarrollo y promover el cambio de energía. Al observar el equipo desde un enfoque sistémico, el Coach puede identificar procesos que impiden el éxito, analizar la dinámica del equipo y evaluar las relaciones e interacciones entre sus miembros. Esta información es fundamental para diseñar estrategias que ayuden al equipo a alcanzar sus objetivos y lograr un alto rendimiento.

Reflexión

“Un equipo no es un problema que necesita ser analizado y resuelto, sino un potencial para ser desarrollado”

– Daniel Meier

Hacia el Coaching Sistémico de Equipos

El trabajo en equipo efectivo no surge de la nada ni de forma natural, sino que requiere un esfuerzo consciente para promoverlo y desarrollarlo. Para desarrollar esta segunda naturaleza hay que trabajar para aprender las competencias necesarias para liderar y trabajar en equipo, logrando de esta forma las habilidades y experiencia para crear verdaderos equipos efectivos y productivos que alcancen sus metas.

Como investigaciones recientes confirman que solamente dos de cada diez equipos son efectivos y por el dinamismo del mundo empresarial actual, donde la colaboración y el trabajo en equipo son claves para el éxito organizacional, es que la especialidad de Coaching Sistémico de Equipos se ha convertido en algo verdaderamente importante y fundamental.

La cohesión y el éxito de cualquier equipo puede verse obstaculizada por diversos factores llamados los descarriladores de los equipos.

Estos pueden ser entre varios los siguientes:

- Cuando uno o varios miembros asumen un papel dominante, limitando así la participación y desarrollo de los otros miembros.
- Cuando hay celos entre los miembros se genera un ambiente negativo que impide la colaboración, la empatía y la sinergia.
- Cuando la ausencia de una meta definida y compartida genera desorientación y desmotivación, ya que cada miembro persigue objetivos individuales y no hay una visión conjunta.
- Cuando la desconfianza entre los miembros limita la comunicación y la toma de decisiones.
- Cuando la estrategia no está alineada con la cultura organizacional, ni con los objetivos generales, ni con el liderazgo, produciendo confusión y frustración

La importancia del Coach Sistémico de Equipos es que un

especialista utilizando las herramientas y estrategias correctas acompaña al equipo creando espacios seguros y de confianza, donde el equipo pueda expresarse libremente y aprender. Esto quiere decir que el Coach de Equipos no brinda Coaching a los miembros del Equipo, sino que da Coaching Sistémico de Equipos como un todo, como un sistema.

Es por lo anterior que los Coaches de todo tipo quieren saber más sobre qué es el Coaching Sistémico de Equipos, saber cómo pueden desarrollar sus habilidades para liberar el propósito y el potencial de cualquier equipo, y saber que necesitan para ser certificados como Coach Sistémico de Equipos.

El Coaching Sistémico de Equipos no es Coaching grupal, no son dinámicas de trabajo en equipo, no es un team building ni consultoría. El Coaching Sistémico de Equipos permite comprender las interacciones, conexiones y dependencias del sistema para permitir cambios sostenibles. El Coaching Sistémico de Equipos es un enfoque que ayuda a líderes y equipos a mejorar su desempeño colectivo, alineando sus interacciones, comunicaciones, valores, estructuras de incentivos y objetivos con las necesidades del negocio y las partes interesadas.

Reflexión

"Coaching de Equipos es un programa para ayudar a los equipos a aprender y practicar los comportamientos que presentan los equipos sanos y que funcionan bien"

16. El poder del Coaching Sistémico de Equipos para romper patrones tóxicos

Los equipos pueden convertirse ellos mismos en su peor enemigo cuando la presión aumenta. Sin darse cuenta, caen en comportamientos que sabotean su rendimiento y generan tensiones internas. Es aquí donde el Coaching de Equipos se convierte en una herramienta transformadora, un aliado que les ayuda a identificar patrones dañinos y a desarrollar dinámicas más saludables y eficaces.

Algunos patrones que frenan el potencial de los equipos

En momentos de crisis o estrés, los equipos tienden a caer en patrones que alivian la tensión a corto plazo, pero que, a largo plazo, generan más problemas. Anand y Barsoux han señalado cuatro patrones comunes:

- 1. El chivo expiatorio:** Cuando uno de los integrantes es señalado como "problemático" porque su manera de trabajar o pensar desafía las normas del equipo. En lugar de aprovechar su perspectiva única, el equipo lo aísla y pierde la oportunidad de enriquecer su enfoque.
- 2. El único salvador:** Cuando un miembro asume la carga de liderar y resolver problemas, mientras los demás se acomodan. Esto puede agotar a esa persona y generar dependencia, impidiendo que el equipo funcione como una unidad autónoma y colaborativa.
- 3. Modo lucha:** Todo el equipo se enfoca en combatir un "enemigo" externo, como un departamento rival o un competidor. Aunque esto une momentáneamente al equipo, desvía la atención de los problemas internos que deben resolverse para avanzar.
- 4. Modo huida:** Ante el estrés, algunos equipos optan por evitar las decisiones importantes o retrasan tareas críticas, lo que amplifica los conflictos internos en lugar de resolverlos.

Cómo es que el Coaching de Equipos transforma las dinámicas tóxicas

El Coaching de Equipos va mucho más allá de estrategias temporales. Es un enfoque integral que ayuda a los equipos a

reflexionar sobre sus patrones de comportamiento y a construir nuevas dinámicas y formas de colaborar. Es un proceso que proporciona un espacio con **seguridad psicológica** donde todos los miembros pueden ser escuchados y valorados, fomentando la inclusión y participación.

Además, el Coaching ayuda a los equipos a distribuir responsabilidades de manera equitativa, a canalizar energías hacia los problemas reales y a tomar decisiones con confianza y claridad. Es un proceso que no solo alivia las tensiones inmediatas, sino que también sienta las bases para una cultura de resiliencia y crecimiento sostenido.

Un camino hacia la cohesión y el éxito

Cambiar las dinámicas arraigadas en un equipo no es cosa fácil, pero es absolutamente necesario. A través del Coaching de Equipos, los equipos pueden convertir sus tensiones en oportunidades, encontrar fuerza en la diversidad y trabajar con sinergia juntos hacia metas compartidas. La transformación no ocurre de un día para otro, sin embargo, los resultados que se obtienen en un proceso de Coaching de Equipos bien desarrollado llegan a ser extraordinarios.

Reflexión

"El Coaching Sistémico de Equipos transforma dinámicas disfuncionales, fomenta colaboración y crea resiliencia. Rompe patrones dañinos, impulsa el rendimiento y fortalece la cultura organizacional, asegurando equipos alineados, autónomos y enfocados en sus objetivos"

17. Dos caminos: Cómo el Coaching Sistémico de Equipos transforma carreras profesionales

En una memorable ceremonia de fin de curso, hace 5 años, dos jóvenes profesionales se graduaron de un Programa MBA en una distinguida Universidad. A las dos compañeras les interesaban las habilidades para liderar y la gestión organizacional, y estaban ansiosas por seguir aprendiendo para continuar al siguiente nivel de sus carreras profesionales.

Las dos fueron contratados por una empresa multinacional de dispositivos médicos para exportación, operando desde una zona franca.

Las dos compañeras siguen viviendo cerca y trabajando en la misma empresa multinacional. Sin embargo, existe una gran diferencia entre ambas. Una de ellas es el gerente de un departamento, donde dirige a la otra compañera y a una docena más de profesionales.

Este puesto le ha brindado la oportunidad de tener visibilidad internacional, estar viajando a la casa matriz en los EUA, aumentar su red internacional de contactos, y ser aceptada en varios programas de entrenamiento ejecutivo de la compañía.

¿Qué factores generaron esa disparidad entre las dos colegas?

La disparidad entre personas no siempre se debe a la inteligencia innata, aptitudes y talento excepcional o incluso al esfuerzo y dedicación. No es cuestión de que una persona aspire al éxito mientras que otras no lo hacen, ni de que una la busque activamente y las demás no. Además, tampoco se reduce únicamente a la suerte o al destino.

Lo que realmente marca la diferencia es el conocimiento que cada individuo posee y cómo lo aplica en la práctica. En este caso fue el Coaching, especialmente el Coaching Sistémico de Equipos, lo que hizo que una de las profesionales en mención se destacara con una habilidad fundamental para liderar, la cual no se adquiere en la educación universitaria formal, pero que es esencial para destacar como un gerente profesional y líder efectivo.

Este caso es la razón por la cual profesionales de todas las ramas se matriculan en programas acreditados y certificados como Coach Sistémico de Equipos.

La misión de una Certificación Internacional On-line como Coach Sistémico de Equipos es que los participantes aprendan a ser Coaches de Equipos eficaces y líderes inspiradores, de una manera sencilla, sin traslados y cómodamente desde la casa o la oficina.

Sabemos que los grandes líderes siempre son grandes desarrolladores de equipos.

Reflexión

"El Coaching Sistémico de Equipos no se trata simplemente de armonizar a sus miembros, sino de catalizar un propósito compartido donde el potencial individual se amplifica en resultados colectivos. Es el arte de convertir grupos funcionales en equipos extraordinarios que trascienden sus límites."

18. ¿Seguir siendo Coach Ejecutivo... o también convertirse en un Coach que Transforma Equipos?

Cada año, más profesionales obtienen una certificación como Coach Ejecutivo. Es una excelente noticia para nuestro gremio y noble profesión. Así mismo, también plantea un desafío ineludible: **¿cómo diferenciarnos en un mercado cada vez más saturado y competitivo?**

Hoy en día, las organizaciones enfrentan retos complejos que ya no se resuelven únicamente desarrollando a los líderes de forma aislada. **Los resultados sostenibles dependen, sobre todo, de la interacción colectiva.** El desempeño de **todo el sistema** es el verdadero motor de valor en las empresas actuales (Hawkins, 2021). Por esta razón, cada vez más Coaches Ejecutivos están dando un paso estratégico en su carrera ampliando su práctica profesional hacia el **Coaching Sistémico de Equipos (CSE)**. No se trata de reemplazar el Coaching individual, sino de elevarlo a una dimensión mucho más potente.

Del individuo al sistema

El **Coaching Ejecutivo seguirá siendo fundamental para potenciar el talento de un líder.** Sin embargo, la realidad operativa nos muestra que una organización da frutos por la manera en que sus equipos colaboran, toman decisiones, gestionan sus conflictos y se alinean hacia un propósito común.

Como bien colige Amy Edmondson (2019) en sus investigaciones sobre entornos corporativos, las organizaciones solo aprenden y evolucionan cuando sus equipos lo hacen juntos. El verdadero **cambio cultural ocurre en las conversaciones diarias y en las relaciones** de interdependencia, no en el laboratorio aislado de un solo despacho.

Un excelente gerente puede formar parte de un equipo que no funciona. Y cuando eso ocurre, el problema rara vez es la persona. ¡Es el sistema!

¿Qué es el Coaching Sistémico de Equipos?

El CSE es una disciplina avanzada de desarrollo organizacional que aborda al equipo como un sistema vivo, dinámico e interdependiente. Su foco no se limita a las personas que se sientan a la mesa, sino a los hilos invisibles que las unen: sus conexiones, sus patrones repetitivos y el contexto que influye en su día a día.

Desde la mirada sistémica, el equipo tiene su propia personalidad, su cultura y sus puntos ciegos. Por eso, el rol del Coach no es "arreglar personas", sino acompañar al equipo a comprender cómo sus dinámicas internas están configurando sus propios resultados (Hawkins, 2021). El Coach Sistémico desarrolla la habilidad de **"leer el cuarto"**, ayudando al equipo a visibilizar y abordar colectivamente aquellos aspectos que suelen operar en la sombra:

- Los patrones de comunicación y los silencios incómodos.
- Las formas reales (y a veces ineficientes) en que se toman las decisiones.
- Las dinámicas ocultas de poder e influencia.
- Los roles implícitos que desgastan a los integrantes.
- Las tensiones no resueltas y los silos con otras áreas de la organización.

Como explica David Clutterbuck (2020), **estos procesos grupales suelen ser transparentes e invisibles** para quienes están inmersos en ellos. Por ende, requieren ser observados sin juicio y descodificados con autoridad metodológica antes de poder transformarse.

Cuatro dimensiones que hacen la diferencia

Para intervenir donde realmente se genera el impacto, el Coach Sistémico trabaja simultáneamente sobre cuatro dimensiones clave (Hawkins, 2021):

1. **La tarea:** Qué resultados tangibles e intangibles debe generar el equipo.
2. **El proceso:** Cómo se organiza y opera internamente para alcanzarlos.
3. **Las relaciones:** De qué manera interactúan, cocrean y construyen confianza sus miembros.
4. **El contexto:** Cómo influye el entorno, los clientes y los públicos de la organización en su rendimiento.

Una ventaja competitiva real

Especializarse en Coaching Sistémico de Equipos no es solo una tendencia; es responder con rigor a la demanda actual de los comités ejecutivos. Para su práctica profesional, esto significa:

- **Ampliar tu portafolio:** Pasar de ofrecer sesiones individuales a facilitar intervenciones de alto impacto institucional.
- **Mayor tracción corporativa:** Incrementar tu capacidad de respuesta ante directores de Talento que exigen soluciones colectivas.
- **Retorno de Inversión (ROI) superior:** Intervenir con todo el equipo al mismo tiempo optimiza las agendas corporativas. Una sola conversación sistémica de calidad puede catalizar cambios simultáneos en un equipo de líderes, acelerando la confianza y la agilidad en la toma de decisiones.

Además, la evidencia científica recopilada por Edmondson (2019) demuestra de forma contundente que los equipos que desarrollan altos niveles de seguridad psicológica aprenden más rápido, gestionan mejor las crisis e innovan con mayor frecuencia.

El futuro del Coaching pertenece a la inteligencia colectiva

John Whitmore (2017), en la última actualización de su obra cumbre, sostenía que el Coaching consiste en liberar el potencial de las personas. Hoy, el mercado nos exige extender esa premisa: el verdadero desafío es **liberar el potencial de los sistemas**.

Las organizaciones ya no buscan intervenciones aisladas. Necesitan profesionales capaces de activar equipos que piensen, sientan y actúen de manera cohesionada.

El Coaching Ejecutivo pule líderes. El Coaching Sistémico de Equipos despierta la inteligencia colectiva. Quienes integren ambas competencias en su propuesta de valor no solo seguirán siendo relevantes; liderarán el futuro del desarrollo organizacional.

Referencias Bibliográficas

- **Clutterbuck, D. (2020).** *Coaching the Team at Work* (2nd ed.). Nicholas Brealey Publishing. *(Análisis fundamental sobre los procesos invisibles y el clima de los equipos).*

- **Edmondson, A. C. (2019).** *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. (Estudio de referencia global sobre el aprendizaje colectivo y seguridad psicológica).
- **Hawkins, P. (2021).** *Systemic Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership* (2nd ed.). Kogan Page. (La obra definitiva y actualizada sobre las cuatro dimensiones y el valor del enfoque sistémico).
- **Whitmore, J. (2017).** *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing. (Texto clave que extiende la liberación del potencial hacia los entornos modernos de colaboración).

Reflexión

"El verdadero cambio corporativo ocurre al conectar, no al aislar. El Coach Sistémico trasciende el talento individual, "lee el cuarto" y activa la inteligencia colectiva para resolver dinámicas ocultas."

Sobre el autor

Gilbert Aubert por su conocimiento y vasta experiencia profesional en desarrollo de habilidades para Liderar se ha convertido en una autoridad en ese campo. Está Certificado como Mentor Profesional y Coach Ejecutivo de Líderes y de Equipos, de gran demanda en Centro América, Colombia y México.

Es Coach por The Pyramid Group en USA, y por Coachville y TISOC en España. Está Certificado por Holos en Brasil, por AIFYC en Zaragoza y por HIOUTAH en USA.

Es Ingeniero Eléctrico por la Universidad de Costa Rica, especializado en Electromecánica en SWEB en Inglaterra, con un MBA por National University de San Diego en USA, y DEA en Doctorado en Economía y Administración de Empresas por la Universidad Europea de Madrid.

Si le interesa aprender más sobre mejores prácticas para desarrollar **Procesos de Coaching Sistémico de Equipos**, por favor escribanos a:

Correo: info@grupodesarrollohumano.com

WhatsApp:

<https://grupodesarrollohumano.com/Programa-Completo-CSE>

Material Editado y Publicado en Costa Rica por
Grupo Desarrollo Humano GDH S.A.
San José, Costa Rica
(506) 2228-7784
info@grupodesarrollohumano.com

Queda totalmente prohibido,
bajo las sanciones de las respectivas leyes,
la reproducción parcial o total de esta obra
por cualquier medio, sin el permiso escrito previo del autor.

Esta publicación es solo para uso personal y didáctico
y forma parte del Programa de Desarrollo de
Coach Sistémico y de Equipos de GDH.

2026© Propiedad Intelectual Grupo Desarrollo Humano
II edición revisada y mejorada 2026
Todos los Derechos Reservados.

Si desea recibir nuestro boletín gerencial gratuito, inscríbase en:
<https://grupodesarrollohumano.com/>

