

Colección **Entrenamiento Mental**

# COACHING DE EQUIPOS

ALTO RENDIMIENTO Y PERSONAS FELICES  
EN EL DEPORTE Y LA EMPRESA

DANIEL ÁLVAREZ Y DIEGO GUTIÉRREZ

FRANCISCO LAMILLA, MELISA TERRIZA Y MARCELA PARGA



Prólogo  
**JOSEPH  
O'CONNOR**  
Epílogo  
**JORGE  
GARBAJOSA**



**FDL**  
www.futboldelibro.com

“No son las brillantes actuaciones individuales las que construyen grandes equipos, sino la energía que se libera cuando sus jugadores dejan de lado su ego y trabajan juntos hacia un objetivo común. Buenos equipos acaban siendo grandes equipos cuando los integrantes confían los unos en los otros lo suficiente para renunciar al yo por el nosotros”.

Phil Jackson.



*A mi esposa Amelia y mis hijos Carlos e Iván, que tanto me han hecho crecer.*

*A mis padres Rosa y José María a quienes se lo debo todo.*

*(Daniel Álvarez)*

*A mi familia, el mejor equipo del mundo. Muchas gracias por enseñarme a trabajar en equipo, disfrutar y crecer con vosotros.*

*(Diego Gutiérrez)*



# Índice

AGRADECIMIENTOS .....	11
TESTIMONIOS .....	13
<b>PRÓLOGO DE JOSEPH O'CONNOR .....</b>	<b>17</b>
CÓMO LEER ESTE LIBRO .....	21
SOBRE EL LIBRO .....	22
INTRODUCCIÓN .....	23
<b>PARTE 1: COMPRENDIENDO EL COACHING DE EQUIPOS</b>	
CAPÍTULO 1: Las 5 competencias para un trabajador de una organización viva .....	31
CAPÍTULO 2: Los 3 cerebros del equipo: instinto, cerebro social e intuición .....	39
CAPÍTULO 3: Las fases del equipo. El camino hacia el equipo de Alto Rendimiento .....	71
CAPÍTULO 4: El líder que todo equipo y empresa desea: el líder- coach .....	83
<b>PARTE 2: EL COACHING DE EQUIPOS EN LA PRÁCTICA</b>	
CAPÍTULO 5: La gestión del cambio. Cómo crear un reto-objetivo motivador en el equipo .....	103
CAPÍTULO 6: El proceso de coaching de equipos .....	125
CAPÍTULO 7: ¡Comenzando ya! Cómo hacer las sesiones de un proceso de coaching de equipos .....	143

CAPÍTULO 8: La técnica del coach .....	173
--	-----

### **PARTE 3: PROFUNDIZANDO EN EL COACHING DE EQUIPOS**

CAPÍTULO 9: Resolver conflictos mediante el coaching para convertirlos en evolución del equipo .....	207
---	-----

CAPÍTULO 10: Organizaciones vivas: aplicando el coaching al sistema para lograr su máximo rendimiento .....	237
--	-----

CAPÍTULO 11: Coaching y Lean, una combinación poderosa .....	259
--	-----

CAPÍTULO 12: Cómo plantear el coaching de equipos a una organización .....	281
---	-----

<b>EPÍLOGO DE JORGE GARBAJOSA</b> .....	299
---	-----

GLOSARIO .....	301
----------------	-----

BIBLIOGRAFÍA .....	305
--------------------	-----

SOBRE LOS AUTORES .....	309
-------------------------	-----

SOBRE EL EQUIPO .....	311
-----------------------	-----

## Agradecimientos

Este libro es un sueño hecho realidad.

Desde hace tiempo, ambos (Daniel y Diego) veíamos la necesidad de plasmar la diversa experiencia de coaching con muchos equipos, tanto por el beneficio que esto supone para las personas que lo componen como para sus empresas o clubes. Estos resultados solo se consiguen con una precisión técnica y una sistemática que muchas veces no se logra en la profesión del coaching. De ahí que abordáramos el reto de publicar este libro.

Para lograrlo, hemos contado con mucha ayuda. El viaje ha sido mucho más placentero de lo previsto gracias al talento, los ánimos y la generosidad de Francisco Lamilla, Melisa Terriza, Marcela Parga y Andrea Caride, un verdadero equipazo en el que todos hemos podido sentir lo que es fluir y en el que hemos crecido juntos.

En particular, Melisa, con su experiencia como líder y como coach de líderes, se ha encargado del capítulo 4; Marcela ha contribuido con su conocimiento sobre resolución de conflictos desde su gabinete jurídico para escribir el capítulo 9; Francisco, gran experto en *metodologías lean* en diversas organizaciones, ha elaborado el capítulo 11; por último, Andrea, con su conocimiento del coaching de equipos y su serenidad, ha aportado la revisión precisa y los sabios consejos que tanto se necesitan para el arduo camino de escribir un libro. Las ilustraciones de los capítulos son obra de Francisco, gracias por tu paciencia y el cariño que has puesto en cada una de ellas.

También agradecer a Carlos Cura, Iván Paz y Julio Esteban su apoyo en las correcciones del libro y a Enrique Cordero por la ilustración de cubierta y maquetación del libro.

Gracias de todo corazón también a Joseph O'Connor y Jorge Garbajosa, eminencias cada uno en su campo, por el tiempo y atención que han dedicado para escribir el prólogo y epílogo de este libro, que para nosotros han sido de los pasajes más inspiradores del libro.

Muchísimas gracias a nuestro editor Robert Moreno, por su incondicional apoyo desde el primer momento para que este sueño de publicar un libro de coaching de equipos saliese a la luz.

Por último, y no menos importante, gracias a nuestras familias por darnos la felicidad y la inspiración diaria que nos permite hacer nuestro trabajo como coaches desde lo mejor de nosotros mismos y de todo corazón.

### International Coaching Community (ICC)

Un agradecimiento especial a ICC, la organización que ha sido la base metodológica y nuestra casa durante estos años para nuestro desarrollo como coaches de equipos y entrenadores de otros coaches.

ICC es una de las principales organizaciones internacionales de coaches a nivel profesional, con más de 13.000 coaches certificados en 67 países. Es una organización sin fines de lucro fundada por Joseph O'Connor y Andrea Lages en 2001.

ICC desarrolla la profesión de coaching en todos los niveles a través de una capacitación completa de los más altos estándares de calidad, que incluye capacitaciones para la vida, negocios, equipos y coaching ejecutivo. Todo ello puede verse en [www.internationalcoachingcommunity.com](http://www.internationalcoachingcommunity.com)

Daniel Álvarez Lamas es uno de los 50 trainers de esta comunidad y Diego Gutiérrez está certificado por ICC como coach de equipos.

## Testimonios

*“La lectura de esta obra de Daniel Álvarez y Diego Gutiérrez me ha fascinado por su capacidad de transmitir de forma clara, sencilla y práctica el potencial que tiene el Coaching de Equipos.*

*Durante toda mi carrera profesional he podido comprobar que la visión holística de los equipos es lo que desarrolla al ser humano de forma individual y, en este libro, los autores se enfocan en el corazón, en lo más esencial y auténtico, en aquello que nos une y nos hace más grandes a nivel humano y que tiene una influencia directa en el contexto empresarial y deportivo: el equipo.*

*‘Coaching de Equipos. Cómo conseguir alto rendimiento y personas felices’ es como tener a mano un coach personal que te muestra diversas herramientas extraordinarias y efectivas en el desarrollo de equipos”.*

**David Marcos Garrido. Director de Operaciones de la Cadena de Suministro de Europa Occidental de Red Bull.**

*“No me cabe duda de que este libro será el mejor complemento del coaching de equipo; a la hora de acompañar la práctica, con un sólido cuerpo de conocimientos. Al mismo tiempo, los líderes encontrarán, en sus páginas, toda la orientación necesaria (teórica y práctica) para actuar como líder-coach y conducir a sus equipos a su mejor versión y a la excelencia”.*

**Jaime Martínez López. Coach ICC. Exdirector de Cultura, Comunicación y Desarrollo de Personas de la corporación internacional REPSOL.**

*“Gracias Diego y Daniel por exponer tan claramente cómo hacer coaching a un equipo con tantas herramientas prácticas. Recomiendo este libro tanto para el deporte como para la empresa, si se quiere conseguir Alto Rendimiento y, además, personas felices”.*

**Tiago Mendes. Exjugador Profesional de Fútbol. Entrenador Profesional de Fútbol.**

*“En mi carrera en el balonmano profesional he compartido vestuario con muchos equipos y he estado muchos años en el equipo nacional por donde han pasado muchos compañeros. Y, puedo afirmar que, no se alcanza éxito ni se es feliz, si no hay armonía en el equipo. Para que haya alto rendimiento es clave que la vida en un vestuario sea un multiplicador del talento del equipo.*

*En este libro se puede conocer qué es el Coaching de Equipos, las herramientas que se utilizan en esta disciplina y las claves fundamentales para obtener Alto Rendimiento.*

*¡Enhorabuena Diego y Daniel por explicar al mundo del deporte y de la empresa cómo se hace!”*

**José Javier Hombrados. Jugador Profesional de Balonmano. Director de Deportes Institucional (Institución Educativa SEK).**

*“Maravilloso mensaje de este libro “Coaching de equipos” que nos inspira desde unos ámbitos tan seductores como son la empresa y el deporte. La diferencia radica en “ser equipo” y sentirlo, no en pertenecer a él como individuo. Cuando descubres que tu figura no es relevante, solo las fortalezas que entregas a los demás, se produce la verdadera magia que hace todo posible. Atreverte a conquistar los límites en equipo es rabiosamente atractivo y enriquecedor. Gracias a Diego y a Daniel por exportar las prácticas empresariales y deportivas y conectarlas a tantas otras realidades del mundo de hoy”.*

**Eva Cantero. CEO & Fundadora The Cross Experience. Exdirectora de Talento, Identidad y Comunicación Interna Calidad Pascual.**

*“Lectura más que indispensable para trabajar con equipos de alto rendimiento de una manera óptima. Con una estructura asombrosamente cuidada se va avanzando en el libro, adquiriendo aprendizajes y buenas ideas.*

*El libro engancha desde la primera página y, por experiencia propia, cuesta despegarse de él. Hay tanta utilidad en lo que se lee y tanto compromiso por parte de los autores que esta obra se convertirá en un referente indiscutible en el mundo del Coaching de Equipos.”*

**Ana Ríos Luna. Responsable de Recursos Humanos, C.C. Carrefour.**

*“Diego y Daniel nos traen un libro maravilloso lleno de estructura y práctica para poder llegar a conectar plenamente con el potencial y las singularidades con las que cuentan los equipos. Gracias a su gran humanidad y extenso conocimiento de los entornos de equipos, los autores proponen toma de conciencia para cada uno de los roles del sistema, en especial para el guía de los mismos. El éxito y la felicidad llegan tras el aumento de protagonismo de cada uno de los integrantes del equipo, el sentimiento de pertenecía y cómo cada ser humano puede llegar a expandirse y fluir al abrazar el objetivo colectivo disfrutando su rol”.*

**Iker González de Garibay. Director de Activación de Patrocinios Baskonia-Alavés Group.**

*“Daniel y Diego, Diego y Daniel, proponen un viaje profundamente fantástico por el mundo del Coaching de Equipos y lo hacen con suprema elegancia, cualidad que me ha regalado la posibilidad contactar con conceptos, herramientas y modelos poderosos de forma sencilla y práctica.*

*Este libro resulta una hoja de ruta magnífica para explorar el “Que”, el “Como” y el “Para que” del desarrollo de equipos tanto para Coaches como para personas que tienen su primer contacto con esta disciplina.*

*Un libro escrito desde el espíritu Coach de sus autores que no solo brinda conocimiento, sino que promueve un proceso de aprendizaje significativo y trascendente”.*

**Alejandro Feiges. Director Global de International Coaching Community (ICC).**

En los años que llevo dedicándome a esto del fútbol al mas alto nivel, he podido constatar que el rendimiento colectivo es algo más que la suma de los rendimientos individuales. Siendo así y estando convencido de que el aspecto mental individual es clave para el alto rendimiento, no puedo obviar que el rendimiento mental colectivo lo es incluso más. Por eso considero una ayuda inestimable el trabajo que nos presentan Daniel y Diego de forma teórica. Aun así, y siendo un trabajo muy completo, no hay nada que pueda sustituir al trabajo de los profesionales. Por eso considero este libro un importante elemento de formación para los futuros profesionales del rendimiento mental, y una guía para los entrenadores que incorporen a profesionales de esta rama a su Cuerpo Técnico. Profesionales como Daniel o Diego no deben solo ser nombres en nuestras repisas, si no nombres en nuestro día a día como profesionales.

***Robert Moreno. Entrenador Profesional de Fútbol***

# Prólogo

**Joseph O'Connor**

*Cofundador de la Comunidad Internacional de Coaching (ICC)*

Estoy encantado de poder hacer el prólogo de este libro sobre Coaching de Equipos escrito por mi amigo Daniel Álvarez y por Diego Gutiérrez. El coaching de equipos siempre me ha fascinado, tiene muchos procesos en común con el coaching individual pero también muchas diferencias.

Un equipo posee cierta unidad, pero no es lo mismo que una única persona. Un coach de equipos no puede tratar a un equipo como si fuese una “persona grande”. Un coach de equipos necesita más habilidades y diferentes. Como buenos coaches, Diego y Daniel preguntan y responden a numerosas cuestiones en este libro.

He aquí en este prólogo algunas preguntas propias, que el lector reflexionará mientras se abre camino a través del libro.

¿Cómo puede un equipo ayudar a cada uno de los miembros a superar sus limitaciones?

Sabemos que una de las características más importantes de un equipo es que sus miembros pueden ir más allá de sus propias limitaciones con la ayuda de otros, creando así una sinergia y más allá de la suma de las partes. Un buen coach de equipos puede ayudar a los miembros a crear un contexto donde todos puedan acceder a dicha sinergia.

Pero el coach no puede hacer esto directamente. Si “intentan” formar un equipo, no funcionará. La formación del equipo es orgánica y natural. El coach de equipos es más un jardinero que un granjero.

¿Cómo puede un coach de equipos mantener las diferentes perspectivas?

Ante todo, es un coach y ayuda a los miembros del equipo, pero también es miembro del equipo; así que, a diferencia de un coach que trabaja con un cliente individual, el coach de equipos participa en mayor medida en el objetivo del equipo. A veces, el coach es también un líder de equipo, lo cual le otorga responsabilidades adicionales (y en ocasiones conflictivas).

En los cursos de coaching de equipos que he realizado, siempre ha habido un fuerte interés por el papel del líder del equipo y si es en última instancia compatible con ser el coach del equipo. Un líder de equipo puede estar en un nivel de autoridad superior al de los miembros del equipo y tener una responsabilidad adicional para cumplir el objetivo. En ese caso, actuará primero como líder del equipo y luego como coach del equipo.

El líder que aprende coaching no se convierte en coach, sino que utiliza sus habilidades de coaching para hacer su trabajo de manera más efectiva y eficiente. Los estudios parecen indicar que los equipos con un líder generalmente obtienen mejores resultados que los equipos sin líderes, aunque es importante si es el equipo el que elige al líder o si el líder viene impuesto.

Esto también abre una pregunta más amplia: ¿qué es un líder?

Las bibliotecas de empresas tienen más libros sobre este tema que probablemente de ningún otro. Un líder puede definirse como la persona cuyas órdenes deben seguirse por poseer un cargo superior. Un líder también puede ser la persona que mejor define el objetivo y los valores e inspira al equipo.

Un líder puede asimismo ser la persona que posee mayor influencia en un equipo y la que mejor representa sus intereses fuera del mismo. Hoy en día hay un creciente interés por el “líder auténtico”, alguien que encarna la integridad y la ética en sus relaciones. Como quiera que se defina a un líder, un coach necesita algunas de esas cualidades para ser efectivo.

Me gusta que aparezca la *pirámide de las necesidades de Maslow* en este libro, ya que se puede aplicar a individuos, empresas y equipos. ¿Qué motiva a los miembros de un equipo: la supervivencia, la pertenencia, la seguridad, la autoestima o la autotranscendencia? Cualquiera que sea el objetivo aparente de un equipo, existen

corrientes subyacentes que se deben tener presente, pues los miembros del equipo actúan y reaccionan unos con otros.

Mucha gente ha tenido la experiencia de trabajar con un grupo de personas donde el resultado fue más allá de lo que todos creían posible y donde realmente disfrutaron de la experiencia.

Espero que este libro os ayude a participar, crear, entrenar y disfrutar de un equipo todavía más.



## Cómo leer este libro

El presente libro está dividido en tres partes.

La **primera parte** se titula: *“Conociendo el coaching de equipos”*. Son capítulos que nos introducen en el maravilloso mundo de esta disciplina. Veremos las cinco competencias fundamentales para conseguir personas realizadas en el trabajo. También desarrollaremos cómo pensar como equipo y cómo generar un clima de trabajo eficaz, tanto dentro del equipo como fuera de él, mediante el estudio de los tres cerebros del equipo y las fases por las que transcurre un equipo hasta conseguir su alto rendimiento. Asimismo, ahondaremos en un tema tan interesante como es el liderazgo y su aplicación al coaching de equipos.

La **segunda parte** se titula: *“El coaching de equipos en la práctica”*. Pretende dar claves y herramientas prácticas para conocer cómo trabajar sesiones o procesos de coaching con equipos. Veremos cómo establecer un reto u objetivo motivador en los equipos de trabajo. Además, explicaremos las características fundamentales que tiene un proceso de coaching de equipos y cómo es la relación del coach con el resto del equipo. Asimismo, desarrollaremos un modelo para llevar a cabo un proceso de coaching de equipos con sus sesiones, herramientas, juegos y dinámicas. También explicaremos la importancia del estado, la escucha y el proceso en la técnica del coach a la hora de hacer coaching con equipos.

La **tercera parte** se titula: *“Profundizando en el coaching de equipos”*. En esta última parte veremos cómo resolver conflictos mediante el coaching para convertirlos en evolución para el equipo. Estudiaremos qué es una organización viva, un equipo y una organización humana, así como cuál debe ser la visión sistémica de un coach de equipos.

También veremos qué es el lean y la combinación tan poderosa que puede hacer

junto al coaching de equipos. Por último, daremos una serie de pautas para plantear el coaching a una organización y las dudas habituales que pueden surgir con referencia a este tema.

Puedes empezar, como se suele hacer, por el principio o ir leyendo cada capítulo en función del interés y de las necesidades que tengas como lector o profesional. De esta forma tú mismo irás uniendo los puntos del mapa para llegar a tu destino.

Os invitamos a que os sentéis y disfrutéis del libro integrando cada uno de los conceptos en la práctica, ya sea a nivel personal o a nivel profesional.

## Sobre este libro

Para sus equipos. Y, en definitiva, para cualquier persona que está vinculada con el trabajo de personas y quiere comprender cómo funciona un equipo.

### **¿Qué tipo de libro es?**

Este es un libro didáctico y práctico, con la necesaria profundidad para saber lo que estás haciendo. No queremos ni un libro teórico ni otro del estilo “tú haz esto que ya verás que bien va”.

### **¿Para qué debería un lector leer este libro?**

Para saber lo que es de verdad un equipo, en qué sentido es como un ser vivo, así como para saber cómo hacer coaching de equipos. También, para entender qué puede conseguir el coaching tanto dentro del contexto de una organización empresarial como de un equipo deportivo.

### **¿Por qué utilizamos el género masculino en este libro?**

Hemos utilizado el género masculino de forma genérica para redactar esta obra, pero queremos subrayar que está incluido por descontado el género femenino. El masculino genérico es el recurso aceptado por la RAE (Real Academia Española) y por la mayoría de los lingüistas para designar a grupos de hombres y mujeres.

# Introducción

## Alto rendimiento y personas felices

Somos unos fervientes creyentes del trabajo en equipo. De hecho, no entendemos la vida ni nuestra profesión si no es junto con otros. La familia, los amigos, el trabajo tiene sentido cuando se comparte y se crece de forma conjunta.

En la sociedad en la que vivimos el individualismo incluso se premia. Pero no contar con tu compañero o con tu pareja ni cuidar las relaciones puede tener consecuencias muy negativas, tanto personales como laborales.

Afortunadamente esta tendencia individualista está girando cada vez más. En las empresas y en el mundo del deporte son conscientes de que para alcanzar un alto rendimiento es necesario trabajar como un equipo. Por ello, se invierte tiempo y dinero en la formación y en la implementación de programas para alcanzar esta productividad y se cuida el aspecto relacional dentro de los equipos de trabajo para obtener el máximo rendimiento.

Este libro está escrito con mucha dedicación y cariño para exponer cómo el *Coaching de Equipos* puede ser una herramienta idónea para construir y maximizar equipos de alto rendimiento, tanto en la empresa como en el deporte.

Cada vez más, la empresa se fija en aspectos clave del deporte y en cómo trabajan en los equipos de élite para conseguir resultados extraordinarios. Y viceversa, el deporte aplica conceptos e ideas empresariales en sus equipos para mejorar como equipo o como club.

Nos gustaría que tanto el deporte como la empresa aprendiesen los unos de los otros y aplicasen estas sinergias para dar un paso adelante y conseguir equipos de alto rendimiento y personas felices.

En el deporte hay infinidad de ejemplos que pueden expresar lo que es un equipo y cómo trabajar para alcanzar la excelencia, pero nos vamos a quedar con dos reflexiones

de dos grandes líderes y entrenadores de baloncesto donde el trabajo cooperativo y el espíritu de equipo fueron fundamentales para alcanzar sus metas.

La primera de ellas tiene como protagonista a John Wooden. Wooden estuvo 40 años como entrenador de baloncesto en Estados Unidos, 27 de los cuales entrenó en la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA). Allí consiguió grandes récords como ganar 10 campeonatos nacionales, 7 de ellos de forma consecutiva o estar 88 partidos invicto durante 4 temporadas. Pero lo realmente memorable de este entrenador no fueron las victorias, sino su forma de conseguirlo.

John inculcaba a sus jugadores la importancia de los valores y del trabajo en equipo. Wooden fue una fuente de inspiración para todo el mundo y, en su libro *“La Pirámide del Éxito”*, nos muestra la importancia de *“sacrificar los intereses personales de gloria en pos del bienestar común”*. Es decir, nos explica cómo utilizar el espíritu de equipo para lograr más en conjunto que lo que cada uno puede lograr por su cuenta.

Otro ejemplo de la importancia del trabajo en equipo lo tenemos en el entrenador americano de baloncesto Phil Jackson. Jackson destacó en la NBA, la liga profesional de baloncesto más prestigiosa del mundo. Como jugador, Phil, consiguió dos campeonatos de la NBA con los New York Knicks y como entrenador tiene el récord absoluto con 11 títulos conseguidos en los 20 años que entrenó (6 con los Chicago Bulls y 5 con Los Angeles Lakers).

Nuevamente, al igual que John Wooden, el éxito de Phil Jackson no radica en sus títulos, sino en el camino y la forma en cómo los consiguió, donde el trabajo en equipo fue la clave. Phil, en su libro *“Canastas Sagradas”*, dice que en cada equipo en el que entrenaba tenía como objetivo dar a todo el mundo un papel vital, aunque no pudiese dar a cada jugador el mismo tiempo de juego. Sabía que para ganar un campeonato era fundamental que todos y cada uno de los miembros del equipo estuviesen al 100% y aportasen su granito de arena a la causa para generar ese espíritu de equipo que haría crecer al equipo y sacar lo mejor de cada uno en los momentos complicados.

Además, subrayaba, que, para generar el espíritu de equipo, hay que hacerles comprender a los jugadores que el éxito individual está directamente relacionado con la actuación del equipo. Se dice que: *“Si al equipo le va bien, a mí me va bien”*.

Un jugador le dijo un día a Jackson: *“La mayoría de los equipos tienen jugadores que quieren ganar, pero no están dispuestos a hacer lo necesario. Lo necesario es darte a ti mismo y al equipo hasta el final y desempeñar tu tarea. Puede que esto no siempre te haga feliz, pero has de hacerlo. Porque cuando lo haces, entonces es cuando ganas”*.

Pero los equipos de alto rendimiento no se limitan únicamente al mundo del deporte. Cada vez más en el mundo empresarial se habla de ello y se le da relevancia. En el libro *“Hot Groups”* se define a un equipo de alto rendimiento como: *“un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes”*.

La empresa *Google* es un ejemplo de cómo unir la eficiencia y la optimización de la compañía con las relaciones interpersonales y la felicidad de sus empleados. Esta multinacional, después de mucho trabajo y estudios, se dio cuenta de que el éxito va en muchos casos ligado a las experiencias (interacciones emocionales o cómo nos relacionamos con los compañeros de equipo) más que la optimización del trabajo y de los procesos. Por ello, esta empresa se ocupa de temas tan importantes como la confianza, la seguridad psicológica de sus empleados, la claridad de los roles y normas, el significado del trabajo que realiza cada miembro y el impacto que tiene en la empresa. Con esto consiguen no solo alto rendimiento, sino también personas felices.

Nos sentimos muy identificados también con la forma de trabajar y proceder que tiene la empresa de entretenimiento, y mayor productora de teatro del mundo, *Cirque du Soleil* (*“Circo del Sol”*). Esta empresa, que surgió en Canadá en 1974, se ha consolidado como una de las empresas más exitosas en el sector del entretenimiento, estando presente en más de 300 ciudades de distintos países, con una asistencia anual de hasta once millones de personas. La multinacional incluye entre sus productos: películas y series de televisión, contenido multimedia para eventos públicos y privados, programas sociales, videojuegos, prendas y accesorios, entre otros.

El *Circo del Sol* tiene una filosofía clara de trabajo en equipo y subraya que una sola persona, por muy buena que sea, no forma un circo. Señalan que son como una familia.

Por tanto, conceptos como la comunicación, la escucha y el trabajo cooperativo, así como el respeto y la responsabilidad de cada uno de los miembros, son clave para desarrollar equipos de alto rendimiento.

Un ejemplo de lo anterior es su forma de trabajo para la creación de los espectáculos. Cada espectáculo está liderado por un director y acompañado de un guionista, un coreógrafo y diseñadores de vestuario, iluminación y escenarios, los cuales aportan ideas y sugerencias para la producción. Además, en este proceso en equipo se incluye la selección y entrenamiento de los artistas, la difusión del espectáculo en los medios de comunicación, la planificación del espectáculo y la logística del mismo.

El coaching no consiste en tener a la gente feliz. ***El coaching es alto rendimiento y pretende conseguir procesos eficaces. Estar feliz es una consecuencia del buen coaching ya que las personas solo pueden estar felices en un entorno ordenado y motivador.***

Y la mejor manera que conocemos de conseguirlo es a través del coaching de equipos, que hace que este orden y esta motivación surjan de forma natural del equipo dando una importancia capital a la dimensión humana en el proceso.

Este es el secreto de los mejores líderes deportivos y empresariales que utilizan el coaching como base de su liderazgo, a veces de manera explícita trabajando procesos de coaching y otras veces de forma natural en sus conversaciones y reuniones.

### Trabajando pulgada a pulgada conseguimos Ubuntu

*Ubuntu* es un concepto tradicional africano de los nativos del extremo sur, que proviene de las lenguas *zulú* y *xhosa*, y significa: “una persona es una persona a causa de los demás.” Es una regla ética que se basa en la lealtad y la relación entre las personas.

Se dice que una persona con “*ubuntu*” es alguien que se siente feliz, compartiendo con los demás y respaldando a los demás. No se siente amenazado cuando otros son capaces o son buenos en algo porque está seguro de sí mismo ya que sabe que pertenece a una gran totalidad.

Esta palabra se ha hecho popular gracias a un estudio que realizó un antropólogo con unos niños de una tribu africana. Dicho investigador propuso un juego a los niños.

Situó una canasta llena de frutas al lado de un árbol y les indicó que aquel que llegara primero al árbol ganaría todas las frutas. Al dar la salida para correr, todos los niños se tomaron de las manos y corrieron juntos. Luego se sentaron juntos en círculo para compartir y disfrutar del premio de frutas.

El antropólogo se quedó perplejo y le intrigaba por qué habían corrido de esta manera. Por ello, les preguntó por qué habían corrido todos juntos de la mano, si uno de ellos podía haber ganado todas las frutas para él. La respuesta de los niños fue: *“Ubuntu”*. Esta palabra que los niños respondieron tenía el siguiente significado: *“¿cómo uno de nosotros podría estar feliz si todos los demás están tristes?”*.

Dicha explicación maravilló al investigador. Aplicado al coaching de equipos, podríamos decir que el concepto da relevancia y pone por encima de las individualidades el trabajo en equipo y la cooperación entre sus miembros para poder sentirse plenos y obtener el éxito.

*Ubuntu* se expresa también en la frase: *“Yo soy porque nosotros somos”*. Evoca que toda la humanidad está conectada mediante un enlace universal, implicando tener en cuenta al prójimo y cooperando mediante el trabajo en común puesto a disposición de los demás para contribuir en la construcción de un mundo mejor.

Creemos que el coaching de equipos tiene esta *“filosofía ubuntu”* y que, como decía el Premio Nobel de la Paz, Desmond Tutu, se consigue un mundo mejor cuando una persona *“es abierta y está disponible para los demás, respalda a los demás, no se siente amenazada cuando otros son capaces y son buenos en algo, porque está segura de sí misma ya que sabe que pertenece a una gran totalidad, que se decrece cuando otras personas son humilladas o menospreciadas, cuando otros son torturados u oprimidos”*. Es también una filosofía del *win-win*, es decir, yo gano si tú ganas y viceversa.

En la película *“Any Given Sunday”* (*“Un domingo cualquiera”*), su protagonista, el entrenador de fútbol americano, *D’Amato* (interpretado por el actor *Al Pacino*), da una charla prepartido que llega al corazón de sus jugadores y del espectador que está viendo la película. ¿Por qué sucede esta conexión? Simplemente porque les recuerda la esencia del fútbol y de la vida: dar la vida por el que tienes al lado y trabajar en

equipo para lograrlo con “ubuntu”.

D’Amato les dice a sus jugadores:

*“Tres minutos para la mayor batalla de nuestras vidas profesionales. Todo se reduce a hoy. (...) Descubres que la vida es cuestión de pulgadas. Así es el fútbol. Porque en cada juego, en la vida o el fútbol el margen de error es muy pequeño. Medio segundo más lento o más rápido y no llegas a pasarla. Medio segundo más lento o más rápido y no llegas a cogerla. Las pulgadas que necesitamos están a nuestro alrededor. Están en cada momento del juego, en cada minuto, en cada segundo. En este equipo nos dejamos el pellejo, nosotros y cada uno de los demás por esa pulgada que se gana. (...) Porque sabemos que, si sumamos esas pulgadas, eso es lo que va a marcar la p\*\*\* diferencia entre ganar o perder, entre vivir o morir. Os diré una cosa, en cada lucha, aquel que va a muerte es el que gana ese terreno y sé que, si queda vida en mí, es porque aún quiero luchar y morir por esa pulgada. Porque vivir consiste en eso. (...) Tenéis que mirar al que está al lado, miradle a los ojos. Creo que vais a ver a un tío dispuesto a ganarla con vosotros. Vais a ver a un tío que se sacrificará por este equipo porque sabe que cuando llegue la ocasión, vosotros haréis lo mismo por él. Eso es un equipo, caballeros. Y, o nos curamos ahora como equipo o moriremos como individuos. Eso es el fútbol chicos. Eso es todo. Ahora, ¿qué es lo que vais a hacer?”*

Una oda al trabajo en equipo. Es evidente que en el mundo del deporte es más habitual este tipo de discurso que en la empresa, pero creemos que es tiempo de que deje de ser así. Como veremos y explicaremos en el libro, el *discurso del cambio* se utiliza también en la empresa y es una herramienta básica para producir una reacción del equipo de trabajo.

Cada pulgada, cada segundo o cada pequeño gesto que das a tu equipo hace que tú y tu propio equipo mejore. Esto es trabajar pulgada a pulgada con ubuntu.

# 1

*COMPRENDIENDO EL  
COACHING DE EQUIPOS*





## Capítulo 1

### *LAS 5 COMPETENCIAS PARA UN TRABAJADOR DE UNA ORGANIZACIÓN VIVA*

#### ***¿Qué aprenderás en este capítulo?.....***

Como veremos en capítulos posteriores existe un triángulo mágico entre una organización viva, el equipo de alto rendimiento y empleados empoderados que se convierten en emprendedores internos. Los tres vértices se retroalimentan mutuamente para conseguir la excelencia desde estos tres puntos de vista.

A continuación, vamos a ver cómo es el tipo de persona que trabaja en una organización de alto rendimiento y qué se fomenta desde el coaching de equipos.

En este capítulo abordaremos cuáles son las competencias que se desean desarrollar en un trabajador para que se convierta en emprendedor interno, es decir, para que “se apodere” de su puesto de trabajo. El coaching de equipos incide directamente en estas cinco competencias, aunque puede haber actuaciones adicionales como cursos, mentoring, procesos de feedback de 360 grados o similares.

## Las 5 competencias para apoderarte de tu trabajo. El emprendimiento interno



Las 5 competencias para apoderarte de tu trabajo

Rendir al 100% es el punto de encuentro de las necesidades de la empresa y de la persona. Las empresas están viendo que **hoy más que un profesional “esforzado” necesitan personas “que den su máximo potencial”**.

En la actualidad, no estamos únicamente ante la demanda de hacer más horas o trabajar el doble de rápido, sino que **necesitamos continuas mejoras cualitativas que permitan hacer hoy lo que ayer parecía imposible**.

Si imaginamos una persona trabajando con toda su voluntad en aquello que le han dicho que tiene que hacer, no podemos evitar pensar que estamos hablando de un modelo caduco. **Esa persona conseguirá mejores soluciones que las que ella misma imagina si se apropia de su puesto de trabajo para conseguir su mejor versión**, si se convierte en un emprendedor dentro de su propia empresa.

*En el mundo del deporte, un jugador está atento al feedback y comentarios de su entrenador, pero él es el que tiene la última palabra a la hora de actuar o tomar una decisión en el terreno de juego. Se siente responsable de su trabajo y por eso actúa sin esperar que otro le dé solución a lo que tiene que hacer.*

## ¿Cómo apropiarte de tu puesto de trabajo? Las cinco competencias para conseguir tu mejor versión

Expondremos los siguientes puntos como si nos dirigiéramos a la persona que desea convertirse en un emprendedor interno ¡Pongámonos en su lugar!

Podemos explicar y trabajar sobre alguno de estos aspectos a lo largo del proceso de coaching de equipos. Lo haremos cuando lo veamos necesario para avanzar o si es oportuno para el objetivo de la empresa.

En todo caso, veremos que algunas de estas competencias van creciendo en los miembros del equipo a medida que el coaching de equipos avanza. También puede servirnos para identificar qué aspecto es crítico en el desempeño individual dentro del equipo.

### 1. ¿Qué hago yo aquí?

Conocer bien el propio puesto conlleva conocer cómo conseguir que tus resultados ayuden a la organización y saber qué pedir para hacer tu trabajo de forma más eficiente.

Esto implica:

- Conocer **tus funciones** y los **resultados** que se valorarán de tu trabajo, así como su influencia en la organización.
- Conocer la **organización** en aquello que influye en el desempeño del propio puesto.
- Valorar ambas cosas teniendo en cuenta tus **stakeholders**: personas o departamentos que te interesa que estén satisfechos.

Al mismo tiempo, es evidente que el empleado tiene que tener en cuenta, en primer lugar, el factor personal: ¿Qué me aporta este puesto, personalmente y para mi carrera? ¿Cómo utilizar el aprendizaje de cara a mi futuro? Ya que, si el puesto no te aporta, difícilmente vas a querer apropiarte de él. Al contrario, estarás pensando en cambiarte o irte.

## 2. ¿Qué otras perspectivas me pueden ayudar a mejorar mi forma de trabajar?

La clave del pensamiento de alta calidad es mantener líneas de pensamiento paralelas con facilidad. El ser humano no lo hace de manera natural sin el entrenamiento necesario. Es preciso un esfuerzo mental para comenzar a hacerlo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener bien **centrada la situación** que quiero mejorar.
- **Elegir una mejor perspectiva.**
- Pensar plenamente **sumergido** en ella.

La recompensa por hacerlo son soluciones sorprendentes y muy rentables para el profesional y la empresa.

*Para fluir en el deporte y conseguir grandes actuaciones, los deportistas necesitan combinar la mente calmada y la atención focalizada. Esa tranquilidad a la hora de afrontar un gran evento junto con la concentración hace que la predisposición sea la óptima para poder elegir correctamente.*

Para conseguir pensar bien escogeremos distintas perspectivas. Por ejemplo, la propia perspectiva, la de la otra parte o la de un eventual observador.

También escogeremos diferentes patrones de interpretación de la situación. Por ejemplo, ¿esta relación profesional la interpreto como una negociación, como trabajo en equipo o como una alianza?

Cuando se juega con perspectivas y patrones, es preciso liberarse con flexibilidad de **emociones**, aunque también las provocan. No obstante, más adelante explicaremos cómo trabajar los patrones y perspectivas.

¿Una clave para conseguir esta flexibilidad emocional? Tener un **propósito** claro que te oriente y te motive. Cuanto más lo tengas en mente, más fuerza tendrás para gobernar tus emociones.

En particular, el coaching de equipos ayuda a ponerse en el lugar de todos los compañeros. Ese es el germen de las sinergias y del apoyo mutuo. El equipo de alto rendimiento podría definirse como aquel que es capaz de tener en cuenta la perspectiva de todos mis compañeros, teniendo una perspectiva sistémica de todo el equipo.

Un aspecto clave del equipo es ponerse en la piel de otros “*stakeholders*”. Eso hará que nos demos cuenta de cosas importantes para conseguir nuevas soluciones. Lo iremos viendo a lo largo de este libro.

### 3. ¿Cuánto mejoraría mi rendimiento si hiciera lo oportuno en cada momento y concentrado al 100%?

Necesitamos de unos hábitos de pensamiento saludables, que nos lleven a:

- Nuestra mejor capacidad de **organización**. Es muy útil reservar un espacio diario, semanal y mensual para ello.
- **Fluir** con cada tarea, concentrarnos en cada una para conseguir su mayor impacto (por ejemplo, una llamada de teléfono mejora enormemente con la actitud adecuada y la concentración al 100%).

Esto es lo que encontramos en una persona que tiene la cabeza “bien amueblada”. Podemos crear un **espacio abierto, bueno y consistente** interior en el que pensar y sentir con más calidad y con más calidez. En él, no seremos siervos de nuestras emociones y pensamientos. ¡La clave es identificar las emociones y pensamientos que ayudan y los que bloquean! Los elegiremos en función de lo que precisemos en ese momento para conseguir nuestra mejor versión.

Los hábitos de pensamiento saludables pueden verse cualitativamente impulsados por prácticas mentales como la meditación, el yoga o similares. El trabajo mental evita la dispersión e impulsa nuestra capacidad de pensar bien.

*En el mundo del deporte es muy habitual que jugadores con menos talento o menos capacidades técnicas, tácticas o físicas consigan llegar a ser profesionales o consigan mejores resultados que otros con mayores capacidades. La explicación está en sus rutinas mentales y hábitos positivos que hacen que la balanza se decante a su favor. Cuando un jugador cuida su alimentación y su descanso, tiene una mentalidad positiva y trabaja su mente, gana cada día su partido y luego rinde en la competición al 100%.*

#### 4. ¿Para qué quiero dar lo mejor de mí mismo en este trabajo?

No hay nada más poderoso que la **congruencia**. Los hábitos saludables antes mencionados van más allá de la parte profesional y requieren de ser compatibles con lo que es más importante para la persona, es decir, sus valores e intereses.

Esta lleva a la motivación de largo alcance, la autorrealización o trascendencia. Esta motivación es necesaria para el máximo rendimiento y es muy superior a la económica, la de logro, la de reconocimiento o la motivación de grupo.

Tu mejor versión vendrá de encontrar el “para qué” de tu trabajo. El impacto de esta congruencia es la que podemos ver en el arquetipo de héroe... **Todos nuestros recursos se ponen a flor de piel** para conseguir algo que nos trasciende.

*Phil Jackson, entrenador de los Chicago Bulls y Los Angeles Lakers y ganador de 11 anillos de la NBA decía que: “lo que guía a los jugadores no es el dinero, ni la adulación, sino el amor por el deporte”. Y añadía que: “No son las brillantes actuaciones individuales las que construyen grandes equipos, sino la energía que se libera cuando sus jugadores dejan de lado su ego y trabajan juntos hacia un objetivo común. Buenos equipos acaban siendo grandes equipos cuando los integrantes confían los unos en los otros lo suficiente para renunciar al yo por el nosotros”.*

A veces, para ser consciente de lo que aprecias de la situación actual, es suficiente con preguntarte: ¿Qué echaría de menos de la vida que llevo hoy si mañana me voy? ¿Qué es lo que le diría a una persona que va a disfrutar en este trabajo si viniera a sustituirme?

Uno de los aspectos clave del coaching de equipos es generar la motivación de equipo, es decir, la satisfacción de trabajar “en este equipo” y el deseo de conseguir “nuestro” objetivo y de seguir “nuestros” valores.

#### 5. ¿Cómo interactúo de forma eficaz?

Todo lo anterior crea una sensación de armonía en la persona que ayuda a la comunicación. El profesional es así capaz de autogestionarse y alcanzar su mejor versión. Pero necesita competencias adicionales para asegurarse de que puede interactuar de

forma saludable con su entorno.

La capacidad de **escucha** consigue:

- Obtener información más allá de las palabras.
- Hacer que la persona se sienta comprendida, base para lograr su escucha.

Cuando hemos logrado abrir el canal bidireccional de la comunicación, **explicarse** de forma transparente y articulada, permite la colaboración generativa.

La **colaboración generativa** es aquella donde cada miembro del equipo explota sus capacidades y habilidades al máximo, aplica todos sus recursos inspirándose los unos a los otros, nuevas ideas, así como formas de colaborar entre ellos de un modo excepcional para llevarlas a cabo.

Dos cuestiones clave:

- **Buscar el momento y lugar apropiado:** más o menos informal, tener el tiempo necesario, contextualizar bien, etcétera.
- Cuando se hace una petición o instrucción, debe buscarse que tenga todo el sentido para el oyente. Para ello, es preciso **explicar con la suficiente profundidad el problema** que se quiere solucionar.

La competencia de la comunicación y la interacción está trabajándose continuamente a lo largo del coaching de equipos. Muchos juegos, explicaciones y reflexiones de grupo se destinarán a que todos se den cuenta de cuál es la comunicación que desean mantener en el equipo, aquella que les hace ser eficaces y felices.

### ¿Cómo desarrollar estas cinco competencias?

Durante nuestras trayectorias profesionales hemos podido comprobar que **ésta** **eran las claves para el desempeño óptimo y el de las personas a las que dirigíamos**. Las competencias técnicas se adquirían mucho más rápidamente, mientras que estas competencias personales se conseguían a través de una cuidada labor de liderazgo y/o la madurez como profesional y persona.

A pesar de ser cruciales, los departamentos de recursos humanos, clubes o entidades deportivas, muy habitualmente no sabían cómo desarrollar estas competencias, y era

el propio líder o el trabajador quienes las desarrollaban como buenamente podían (o podíamos).

En particular, los cursos de habilidades directivas solo eran aprovechados por aquellos que ya tenían (o teníamos) ideas similares en la cabeza.

El **coaching** individual y de equipos está destinado a cubrir esta laguna por las dos vías:

- Ayudando a los **líderes** a facilitar eficazmente que las personas desarrollen estas 5 competencias.
- Ayudando a **cada persona** a desarrollar estas 5 competencias para ser más eficaz y, por tanto, más feliz en su trabajo.
- Ayudando a que **el equipo** se ayude entre sí a alcanzar y mantener la maestría en ellas.

El coaching de equipos facilita cada una de estas 5 competencias con una **metodología** que acelera el proceso de aprendizaje y de consciencia para:

1. Observar lo que te funciona y de lo que no.
2. Ser consciente de nuevas alternativas tras la observación.
3. Poner acción a esa consciencia.
4. Unirla a nuestra motivación, puesta al descubierto durante el proceso.
5. Recibir feedback (información o retroalimentación) de los compañeros sobre cómo estás actuando y cómo evolucionas, además de recibir su apoyo durante el proceso.

Todo ello, acompañado y cuidado por el coach, en un proceso flexible y ágil. Solo esperamos que cada vez más empresas y profesionales puedan descubrir y disfrutar del alto rendimiento y la plenitud que se consigue al desarrollar estas 5 competencias.

### *¿Qué te llevas de este capítulo? .....*

- ¿Cuáles son las ideas clave?
- ¿Cuáles puedes aplicar inmediatamente?
- ¿Qué otras ideas se te ocurren?
- ¿Qué situaciones del pasado te han venido a la mente? ¿Qué hubieras hecho distinto y puedes hacer en el presente o en el futuro?



## Capítulo 2

### LOS 3 CEREBROS DEL EQUIPO: INSTINTO, CEREBRO SOCIAL E INTUICIÓN

#### *¿Qué aprenderás en este capítulo?.....*

En este capítulo aprenderás qué es la inteligencia colectiva (pensar como equipo) y la importancia que tiene para la consecución de los objetivos, así como para generar un clima de trabajo eficaz, tanto dentro del equipo como fuera de él.

También verás cómo se generan en el equipo tres formas distintas de sentir, pensar y comportarse juntos, que denominaremos “*cerebros del equipo*”. En cada una de estas fases (instinto, cerebro social e intuición) veremos qué es lo que ocurre en el equipo, cómo hacer uso de este cerebro y qué es lo que puede hacer el líder para potenciar el crecimiento del equipo.

#### **Inteligencia colectiva y armonía exterior del equipo, dos caras de la misma moneda**

Antes de profundizar en qué es la inteligencia colectiva y su proceso de creación queremos ilustraros con un ejemplo que nos ocurrió en uno de nuestros procesos de coaching de equipo.

##### **Un caso típico:**

*En un hospital, las personas de un servicio de auxiliares de enfermería discuten*

*sobre los turnos y las vacaciones. Las ordenanzas no están claras y cada persona tiene sus intereses y sus razones para defenderlos. Las negociaciones encallan continuamente e incluso surgen conflictos personales... Y esto es sólo un síntoma de lo que ocurre en general en el día a día.*

*Durante un proceso de coaching toman consciencia del martirio que supone su día a día en el hospital. Hay una parte del estrés que está provocado por la atención a pacientes con poca movilidad, pero coinciden en que lo peor es el enrarecido clima que reina entre ellos.*

*Ese desbloqueo provoca que haya unas primeras medidas y cambios de comportamientos de evidente necesidad para mejorar el trabajo y para “sacarlo adelante”. Esto les da una primera sensación de éxito.*

*Toman la responsabilidad de poner los primeros pasos para cambiar el clima y se dan cuenta de que están mal organizados. Establecen unos criterios consensuados y sensatos y la líder se hace consciente de su papel de coordinar algunos aspectos clave. Muchos de los puntos de fricción desaparecen.*

*Tras los primeros cambios surge la esperanza, y también comienzan a comunicarse de forma más amable, conscientes de que la relación es parte de la solución.*

*Llega el momento de afrontar las relaciones más conflictivas. El equipo se ha fortalecido, nombra una mediadora y afronta la resolución de un grave conflicto con el principio “el equipo está por encima de las partes”.*

*La organización y el clima siguen creando un círculo virtuoso. Los auxiliares interactúan en el trabajo hospitalario y encuentran la forma de dar su máxima expresión al equipo. Todos se dan cuenta de que han recorrido un largo y difícil camino que le ha llevado al alto rendimiento del equipo y al bienestar personal.*

Una historia de un equipo con final feliz. Este caso se ha dado en la vida real, pero sin duda, a menudo los equipos no acaban tan bien. Quizás ya hayas podido ver algunos mecanismos que hacen que el equipo avance hacia la unión, aquellos que provocan que se genere una inteligencia colectiva. Veamos una serie de ejemplos:

1. Se comienza por la necesidad de “sacar el trabajo”. El **instinto** social les hace ver las primeras medidas.

2. Se avanza en una organización a nivel más profundo de las tareas y funciones, en interacción con el crecimiento del orgullo de pertenencia y espíritu de colaboración. También afrontar los conflictos para buscar salidas negociadas. Esto es como desarrollar el **cerebro social** del equipo, su capacidad de socializarse y desarrollar el apartado “mental”.

3. Finalmente, todas las personas encuentran la forma de dar su máxima expresión al equipo, con la satisfacción que eso supone y los excelentes resultados que provoca. A esto le llamamos la **intuición colectiva**, que consiste en la capacidad de dar lo mejor de uno mismo en favor del equipo. Si tratamos de dar lo mejor antes de habernos cohesionado, es posible que se “pisen” unos a otros, pues se parte de una perspectiva aún individualista y con puntos de vista que es necesario poner de acuerdo.

Es por eso por lo que se hace necesario conocer con detalle el proceso de creación de la inteligencia colectiva, un terreno fértil y frágil que el líder y el coach deben trabajar.

### ¿En qué consiste la inteligencia colectiva? ¿Qué es eso de “pensar como equipo”?

*Somos animales sociales, igual que los monos o las hormigas. **El comportamiento de la hormiga no tiene sentido si no lo observas dentro del movimiento del hormiguero.***

*De la misma forma, el equipo es una **organización viva** con su propia inteligencia colectiva, una inteligencia que es superior a la suma de la inteligencia de los individuos que la componen.*

*El comportamiento de los verdaderos jugadores de equipo se orienta a lo que más conviene al equipo, pues comprenden que al final es también lo que más les conviene a ellos.*

*Phil Jackson, entrenador de la NBA en los Chicago Bulls y Los Angeles Lakers, dijo un día en una rueda de prensa que hasta que su jugador más importante entendiese que el equipo le ayudaría a ser cada día mejor y viceversa la cosa no funcionaría.*

*Tiempo más tarde ese equipo consiguió hacer historia ganando varios títulos seguidos y se convirtió en leyenda. Y no fue por ese gran jugador que tenían (Michael Jordan) ni por el resto del equipo o técnicos. Fue porque entendieron que todos unidos, trabajando como un sistema, las posibilidades de éxito aumentaban y eran más eficaces. Actuaron como una mano y no como un dedo.*

Tu mano es un ejemplo de sinergia de las partes del sistema. Si miras tus dedos, podrías considerarlos independientes. Podrías pensar que cada dedo actúa según sus propias pautas, pero no es verdad. En realidad, cada dedo actúa en plena armonía con toda la mano y así debe ser por ley natural. Eso será lo más eficaz para que dedo y mano consigan su mejor versión.

Puede decirse que la mano existe como unidad a partir de que los dedos armonizan sus movimientos. Sin esa armonía colectiva, no identificaríamos una mano, no existiría. Lo mismo podría decirse del hormiguero, solo existe a partir de la sorprendente inteligencia colectiva de las hormigas que lo componen. El comportamiento conjunto es tan preciso que se les llama **superorganismos**.

**Eso mismo ocurre con el equipo: solo existe a partir de que sus miembros armonizan sus acciones**, lo cual es fruto de la sensación de cohesión entre los miembros de este.

Al ser humano le resulta natural sentir la cohesión con los demás. Como animal social, **la persona adapta su comportamiento, su pensamiento y sus emociones al equipo**. La armonía de un equipo es como la de los dedos de una mano.

Así se genera el milagro de la inteligencia colectiva. Los comportamientos, pensamientos y emociones de la inteligencia individual se entrelazan y armonizan de tal forma que surgen comportamientos, pensamientos y emociones colectivas.



*El ser humano, un animal social que se integra en el equipo*

*El trabajo del coach o del líder, cada uno en su rol, es generar el terreno de juego para que se desarrolle la inteligencia colectiva y se produzcan sus excelentes resultados*

## Liderar una organización orientándose a crear equipos para que estos sean el perfecto entorno para el desarrollo del talento

Motivar a las personas en el día a día **es una función del equipo**, no del director de recursos humanos, ni del entrenador deportivo o del director general. El equipo es el entorno natural en que el ser humano consigue la motivación y su mejor versión. ¿Por qué no tomarlo como foco o unidad de la gestión del talento?

No puedes inspirar a cada persona de la organización cada día. No puedes inspirar a toda la organización como un todo cada día.

La forma habitual y equivocada de gestionar una organización es la de asignar un líder a cada grupo de personas de forma piramidal. Este líder actúa como delegado del director general y trata de conseguir motivarles y hacer rendir a estas personas, pero más individualmente que como equipo. Lo anterior es menos eficaz que conseguir que el propio equipo genere ese entorno de motivación y rendimiento. El líder tiene un papel en el equipo, pero no como un “patrón de barco”, sino con la misión de dinamizar el crecimiento y desarrollo de este, objetivo que comparte con el coaching de equipos.

Esta forma de gestionar a las personas a través del equipo tiene otra ventaja: al tiempo que se motivan y capacitan, el equipo integra la labor y capacidades de sus componentes.

*Los grandes equipos deportivos a lo largo de la historia se han caracterizado, no por tener únicamente grandes individualidades, sino por hacer que cada miembro aportase su valor al resto del equipo para que fuesen más fuertes y productivos. La selección española de baloncesto que fue campeona del mundo y medalla olímpica o la selección española de fútbol campeona de Europa y del mundo tenían grandes individualidades, pero hicieron historia y obtuvieron grandes éxitos porque comprendieron que, si ponían al servicio del equipo sus talentos y trabajaban para él, la forma de actuar sería diferente y más significativa y eficaz.*

El equipo es la unidad natural que lidera en una organización. Las organizaciones tienen una mejor alternativa a la tradicional manera de pensar en la motivación de las personas. Habitualmente, la empresa se pregunta cómo motivar y aprovechar al máximo

la capacidad de sus trabajadores como individuos. En este capítulo proponemos que se puede gestionar el máximo rendimiento individual de forma más sencilla, a través de las estrategias de motivación de los equipos como si fueran las unidades que gestionar en vez de los individuos. Esta es la idea que hay detrás del concepto de organizaciones vivas que veremos más adelante.

Vista la importancia de la inteligencia colectiva y de cómo afecta al rendimiento del equipo a continuación desarrollaremos los tres cerebros del equipo y su evolución.

Los tres cerebros del equipo se generan y son el resultado de las fases en las que se desarrolla un equipo.

### Los tres cerebros del equipo

Imagina tres equipos distintos, cada uno con uno de estos tipos de motivación:

1. Un equipo que lucha por su **supervivencia**.
2. Otro que afronta un reto que les hace **sentirse unidos** como equipo.
3. Otro equipo en el que todos sus componentes crecen con su trabajo en equipo y se saca de ellos **su mejor versión**.

¿Cuál trabajará con más empeño? ¿Cuál de los tres será más eficaz? ¿Cuál conseguirá las mejores soluciones?

Los distintos tipos de motivación del equipo determinan la capacidad de crear soluciones eficaces para ese equipo. La adecuada motivación del equipo determina su **inteligencia, que podemos llamar inteligencia colectiva**.

Partimos de estos **cinco principios** para analizar la vida del equipo y cómo puede ser gestionado por un líder o un coach:

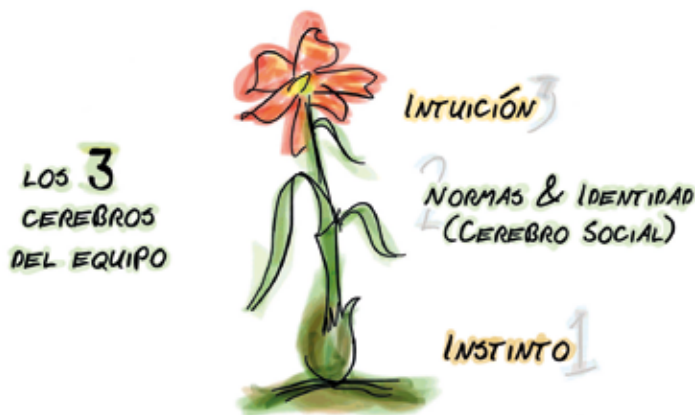
1. Igual que las personas, el equipo puede pensar soluciones desde diferentes niveles. Cuando nace un nuevo cerebro del equipo, aumenta su capacidad de generar soluciones.
2. Una cuestión clave para dirigir o hacer coaching a equipos es conocer las distintas fases del equipo. A partir de cada fase nace un nuevo cerebro: instinto, cerebro social e intuición.
3. Cada fase o nuevo cerebro implica un mayor nivel de creatividad.

4. Cada nueva fase del equipo provoca un tipo distinto de motivación. Ese distinto “motor” genera una mejor “capacidad de pensar en equipo”,

5. Esto implica que pensar y sentir son dos aspectos plenamente interrelacionados, en la inteligencia colectiva. Podríamos decir que el sentimiento es la semilla del pensamiento, de tal forma que en función de cómo es la “semilla-sentimiento” del equipo, nacerá el pensamiento colectivo.

De este análisis se desprende que:

El tipo de motivación del equipo genera una determinada capacidad de sentir, pensar y comportarse juntos, que denominamos “cerebros del equipo”. El coach de equipos tiene la misión de generar ese espíritu de equipo para que sus cerebros evolucionen y piensen, sientan y actúen como si fuesen un único sistema.



*Igual que la flor emerge de las raíces y el tallo, los tres cerebros del equipo crecen de forma integrada, uno tras otro, hasta alcanzar la intuición colectiva*

Veremos cómo el crecimiento de esta capacidad de sentir, pensar y comportarse juntos del equipo pasa por tres etapas, en cada una de las cuales se genera un nuevo cerebro del equipo y en el que cada cerebro integra al anterior:

1. **Etapas de instinto:** reacción grupal instintiva de las personas como animales sociales.
2. **Etapas de cerebro social:** creación de normas y de la identidad o espíritu

de pertenencia. Hay normas, pero también alma dentro del cerebro social.

3. **Etapas de intuición:** las intuiciones de los componentes del equipo nacen de una comprensión común de las necesidades del equipo. Las sinergias nacen en cada uno de forma intuitiva. Se podría decir que en cada persona nace la intuición colectiva. Este sucede en el equipo de alto rendimiento.

Gestionar correctamente los tres cerebros del equipo es misión clave del líder, el coach y la organización, pues determinará directamente los resultados del trabajo del equipo.

*En los equipos profesionales deportivos se suele decir que el entrenador, más que la persona que realiza las alineaciones es el que se encarga de gestionar emocionalmente a su equipo. De esta gestión emocional depende en gran parte el éxito del equipo. Un equipo de profesionales bien preparados puede fracasar si no se sabe abordar los “egos” del vestuario. Cuando el equipo trabaja en sintonía, con un objetivo común y con la motivación de la autorrealización, la historia cambia, ya que todos reman en la misma dirección y el “gestor” domina, además de los aspectos técnicos, los aspectos emocionales del equipo. Como bien se dice: “un equipo es un estado de ánimo”. Un ejemplo de lo anterior podría ser Zinedine Zidane que como entrenador del Real Madrid consiguió algo histórico: tres títulos seguidos de la Champions League con un equipo lleno de “egos”, pero muy bien canalizados.*

La **Teoría del Desarrollo** muestra que **a lo largo de la vida adulta se van desarrollando las diferentes etapas socioemocionales o motivacionales.**

Podemos establecer tres etapas. En la primera se busca la supervivencia, en la segunda la adaptación a la comunidad y en la tercera etapa busca la autorrealización y trascendencia. Es importante conocerlas porque, a través de esta analogía, **la persona puede sentir cada uno de estos diferentes tipos de motivación en el equipo y eso determinará la capacidad tanto de la persona como del equipo.**

La propuesta al líder o coach es que distinga en su equipo estos tres cerebros y que sepa cómo desarrollar cada uno en el orden necesario para ello.

¿Qué es lo que está en juego? Muy sencillo, que cada nivel de inteligencia colectiva produzca también un resultado de mayor creatividad, productividad y armonía en el equipo.

El final de este camino es desarrollar plenamente el cerebro de la intuición, lo que habitualmente se denomina el equipo de alto rendimiento.

## Nacimiento y evolución de los 3 cerebros del equipo

### Primer cerebro. El Instinto

Es el cerebro colectivo con el que actúan los superorganismos animales, como los hormigueros o colmenas, por ejemplo.

Estos superorganismos generan obras portentosas partiendo de la interacción instintiva de los animales que la componen. Los comportamientos, perfectamente ensamblados, surgen automáticamente de su código genético, que da una amplia gama de respuestas para todos los obstáculos que les aparecen.

Imagina a un grupo de personas en una balsa remando en plena corriente. Aunque no tengan experiencia, es posible que, **por reacción instintiva ante el desafío, las personas se vayan acoplando poco a poco**. Si no se dan por vencidos, posiblemente acaben remando acompasadamente.

Hacemos a menudo pruebas de este tipo en nuestros talleres y es sorprendente cómo el instinto colectivo actúa de igual y poderosa forma en todo tipo de equipos.

### ¿Cuándo hacer uso del nivel del instinto?

1. Es de gran utilidad **cuando el equipo tiene las habilidades necesarias** y precisa sacar lo mejor de ellas y de los recursos disponibles.
2. Es especialmente indicado para impulsar al equipo cuando le falta **confianza**.
3. Por un lado, el equipo hace uso de este cerebro cuando necesita reaccionar muy **rápido** a las circunstancias. No cabe reflexión en este nivel.
4. Hay otras ocasiones en que la reflexión no aporta o incluso bloquea.

El equipo necesita acción para desbloquearse y eso lo aporta el cerebro instintivo. A ese bloqueo solemos llamarlo “**parálisis por el análisis**” y es justo lo que tenemos que evitar que ocurra.

5. También debe utilizarse cuando el equipo **acaba de crearse** y queremos provocar que se ensamble con las primeras experiencias positivas.

### **¿Cómo hacer uso del instinto del equipo? Precauciones**

Cuando se da alguna de las circunstancias mencionadas anteriormente, el líder puede permitir que el equipo sienta **presión** para que arranque o para superar miedos y excesivas dudas. En estos casos se promoverá la sensación de urgencia, lo que hará que surja el instinto colectivo.

Deben tenerse las siguientes precauciones:

**1. El equipo no debe identificar al líder con la presión.** En ese caso, podrían ver al líder como amenaza, lo que impide que lo consideren como parte del equipo y que, por tanto, cumpla su función.

Para ello, el líder transmitirá con transparencia y neutralidad la amenaza externa o la oportunidad. Explicará bien para qué es necesario asumir el nuevo reto. De esta manera se consigue que interioricen la necesidad y consideren que la amenaza es externa.

**2. No se dará tiempo para pensar,** sino que se provocará que el equipo saque el “animal que lleva dentro”. Para ello:

- La comunicación deberá ser adecuada al reto que tiene que asumir, no excesiva, pues no queremos despertar reflexión (la buscaremos cuando sea necesario otro nivel de pensamiento) ni mucho menos debate.
- Las pautas serán intuitivas y el objetivo será concreto, a corto plazo, común y claro.

**3. El problema o reto será ambicioso, pero no debe estar fuera del alcance del equipo.** Queremos que les motive, pero no queremos provocar la frustración o los conflictos personales, sobre todo si el equipo está comenzando o en una etapa frágil.

### **¿Cuál es la motivación del cerebro instintivo?**

Como queda dicho, pensar bien requiere de sentirse motivado. Pensar juntos y bien requiere que prevalezca una motivación común.

**En el caso del cerebro instintivo del equipo, su motivación es la supervivencia**, la misma que usa un animal para “salir del atolladero”.

Desde esta motivación instintiva del equipo de alcanzar el reto, no es bueno que haya ruido que entorpezca el movimiento con preguntas y reflexiones. Cuando el equipo está en esta fase, siente la fuerza atractiva del objetivo, igual que un animal corre hacia la salida en caso de encontrarse encerrado. No hay opción a la reflexión, es el instinto el motor.

**Alcanzar el reto mediante ese instinto colectivo provoca que crezca el sentimiento de unidad del grupo.** Es un efecto muy relevante y necesario, pues han visto y sentido que lo han conseguido todos juntos, todos a una han sido capaces. El equipo ya ha empezado a ser realidad.

*Un equipo deportivo que está en esta fase puede ser o bien porque es el inicio de la temporada y se está formando, o en momentos puntuales donde le falta confianza y necesita reaccionar tras una serie de derrotas o por mal juego. Evidentemente lo fundamental en esta fase es generar un sentimiento de equipo e invitarle a la acción. En muchas ocasiones una cena de equipo puede ser positiva o realizar una actividad al aire libre, pero en la mayoría de los casos una o varias sesiones de coaching de equipos puede ayudar al equipo a crecer y encontrar las acciones necesarias para seguir desarrollándose.*

*Al igual que el preparador físico es el encargado del tema físico, el coach de equipos puede ser la herramienta diferenciadora para que se cree el espíritu de equipo y se gestione eficazmente el aspecto emocional dentro de un equipo deportivo o empresarial.*

### **Segundo cerebro. El cerebro social. La norma y el alma del equipo**

Para comprender la **enorme importancia del cerebro social del equipo** en la organización, los equipos y las personas, vamos a comenzar por recordar varias **investigaciones** al respecto.

### **El equipo, la principal motivación del ser humano**

**Conectar con los demás es el principal motivo de inquietud y de motivación** en el ser humano, como demuestra el famoso *Estudio Grant*, del cual escribe así el *Washington Post*:

*“La investigación más extensa del desarrollo humano, el estudio Grant, es un proyecto que comenzó siguiendo las vidas de los hombres de la universidad de Harvard seleccionados en 1938, entre ellos el presidente John F. Kennedy y el exeditor del Washington Post, Ben Bradlee, y registró cada aspecto a lo largo de sus vidas.*

*Muchas conclusiones se han extraído del seguimiento de estas vidas de jóvenes a adultos y hasta la vejez, pero según Robert Waldinger, su director desde el año 2003, hay una clara conclusión: **las personas más felices y saludables en todos los grupos fueron los que mantuvieron relaciones estrechas e íntimas.**”*

No cabe duda de que el clima emocional de un equipo con el que compartimos al menos 8 horas de trabajo es clave para el bienestar del individuo. Numerosas investigaciones ponen **esta motivación por delante de cualquier otra para cambiar o mantenerse fiel** a una organización.

### **¿Tiene el equipo un cociente intelectual?**

En el año 2008, un grupo de psicólogos del *Carnegie Mellon* y del *M.I.T.* se propusieron aplicar a los grupos los mismos procedimientos utilizados de forma habitual durante el último siglo para definir y medir la inteligencia de las personas. El objetivo era averiguar si existía un **Cociente Intelectual (C.I.) capaz de emerger de un equipo y que fuera diferente a los C.I. de sus distintos miembros por separado.**

La conclusión a la que llegaron estos investigadores fue que sí existe ese C.I., lo cual apoya la tesis de que debemos tratar al equipo como un ser vivo con una inteligencia colectiva propia, que no tiene una relación directa con la suma de los individuos que lo componen.

Con los principios grupales correctos se puede mejorar la inteligencia colectiva, mientras que unas normas no adecuadas pueden perjudicar el rendimiento de un equipo independientemente de la brillantez individual de sus miembros. Veremos ahora cuáles son esos principios.

### **Los principios del alto rendimiento del equipo según la investigación de Google**

Durante la última década, *Google* ha invertido millones de dólares en **medir el comportamiento y las vidas de sus empleados**. En el año 2012, *Google* puso en marcha una iniciativa conocida como **Project Aristotle**. Reunieron en él a algunos de los mejores estadísticos, psicólogos organizacionales, investigadores, sociólogos e ingenieros de la compañía. Investigaron una muestra de **180 equipos** repartidos por toda la compañía con una enorme cantidad de datos de todo tipo.

Tras esta investigación, los responsables del *Project Aristotle* **no encontraron una influencia relevante en el rendimiento del equipo de ningún aspecto relacionado con la personalidad, las habilidades o el nivel académico** de los miembros que formaban los distintos equipos. Tal y como aseguró el líder del proyecto Abeer Dubey: *“la parte del ‘quién’ de la ecuación parecía no tener ninguna importancia” (...)* *“en Google somos buenos encontrando patrones y aquí no había patrones claros”*.

A lo largo del proyecto, surgió un aspecto curioso: los equipos que mejor funcionaron no compartían las mismas características. Unos trabajaban en equipo mientras que otros funcionaban bajo las órdenes de un líder, unos contaban con miembros brillantes y otros contaban con personas de nivel medio que se las apañaban para sacar provecho de las fortalezas individuales de cada miembro.

Los investigadores observaron que, en medio de todas estas dinámicas, había dos comportamientos claros que todos **los equipos exitosos compartían**:

- Sus miembros tenían la oportunidad de hablar y **dar su opinión en la misma proporción**. En algunos grupos todo el mundo hablaba durante cada tarea. En otros, el liderazgo iba cambiando con cada nueva asignación. Pero en todos los casos cada miembro acababa hablando durante la misma cantidad