

# CONSTRUYENDO EQUIPOS INTELIGENTES

Por Luis Carchak, autor de *Coaching de equipos en la práctica*



**Luis Carchak, autor de *Coaching de equipos en la práctica* (LID Editorial), master coach por ICF, sociólogo y director del programa Coaching de Equipo en la Escuela Europea de Coaching.**

Experiencia no es lo que pasa, sino lo que aprendemos con lo que pasa.

Después de todo, nuestro curriculum no es más que el recuento de nuestros mejores errores y lo que hemos aprendido de ellos.

De mis cicatrices han ido surgiendo reflexiones, criterios y distinciones que tienen el valor

de la cercanía con los obstáculos y las dificultades que los equipos encuentran en su camino: sobre qué nuevas miradas han necesitado para superarlos, qué nuevas distinciones y qué renunciaciones a viejas creencias han sido necesarias para llegar a los resultados.

Las personas inteligentes no hacen necesariamente un equipo inteligente, pero un equipo inteligente hace mucho más inteligentes a sus miembros.

**¿Qué es lo que hace inteligente a un equipo en la época que nos toca vivir?**

Antes las empresas grandes se comían a las empresas pequeñas, hoy las empresas veloces se comen a las empresas lentas. Me refiero aquí a velocidad para poder escuchar todas las propuestas de los miembros del equipo respetando su diversidad y luego elegir la mejor de ellas, sin que esta

decisión provoque fisuras ni resentimientos en la cohesión del equipo y su sustentabilidad.

Hoy en día conformamos equipos interdisciplinarios, cada vez más horizontales eligiendo a los mejores en cada especialidad. Cada miembro sabe de lo suyo más que el resto, incluso que el mismo líder. El líder es un facilitador de acuerdos.

Si nos quedáramos en el viejo paradigma en donde la fuerza de tener la razón superaba a cualquier compromiso con el resultado, estaríamos en la tormenta perfecta, todos querrían tener razón. Resultado: parálisis total.

Un equipo es, para mí, gente alineada entorno a un objetivo que se ha puesto de acuerdo en cómo ponerse de acuerdo justo cuando no estén de acuerdo.

El gran juego es coordinar acciones a la velocidad del cambio y mayor a la que se mueve la competencia, habien-

# “Un equipo tiene muchos rostros, pero un solo corazón...”

do tomado previamente las decisiones para no quedar jamás inmovilizados por falta de acuerdos. Implica renunciar al poderoso e inútil paradigma de jugar a tener razón.

Dicho de otra forma: accionar a sabiendas de que nos vamos a equivocar y estar atentos a aprender con agilidad de nuestros errores. Esto solo sucede en un contexto de confianza, sin miedo al conflicto y abiertos a dar y recibir feedback.

Lograrlo conlleva una profunda autocrítica del rol del coach de equipo: soy yo quien tengo que renunciar en primer término a tener razón. Tengo que estar siendo aquello que predico en mi modo de vincularme tanto con el equipo como con el líder.

Lo dicho no debe entenderse como que desde mi rol de coach voy a guardarme mi punto de vista acerca de los compromisos del equipo o de cómo van a lograr sus objetivos. Se trata de entregar mi feedback como un punto de vista que enriquece al sistema,

sin imponerlo con carácter de verdad, sin creérmelo ni exponerlo como una certeza.

## **El papel del coach en un equipo.**

Como coach, miro al equipo como un ser vivo y desenfoco la mirada de personas aisladas. Un equipo tiene muchos rostros, pero un solo corazón.

Un equipo inteligente divide el trabajo, pero multiplica los resultados. El equipo no se une para estar juntos sino para hacer algo juntos. Trabajar en equipo no es una virtud es una elección: y esa elección es la renuncia a jugar a tener razón y, en cambio, jugar en pos de algo mucho más poderoso, que es acordar y alinearse con agilidad poniendo la diversidad a favor y no en contra.

Un equipo ágil y cohesivo está compuesto por personas que confían las unas en las otras, que piensan diferente, pero se respetan por igual.

Un equipo es, desde mi perspectiva, una red de conversa-

ciones: una red de peticiones y ofertas, un sistema de interacciones que buscan dar respuestas a sus necesidades.

Un equipo es a la vez un sistema de creencias: un equipo opera en relación a lo que cree que sucede y acciona de acuerdo a lo que cree, que son las estrategias más convenientes que tiene disponibles.

Desde esta perspectiva, analizo situaciones de diferentes equipos que me han invitado a acompañarlos en sus procesos de crecimiento y transformación.

Interpreto el pedido de acompañamiento en sí mismo como una declaración de impotencia y lo traduzco como sigue: tal como estamos observando los obstáculos que tenemos con las gafas de nuestras creencias actuales entendemos que, haciendo más de lo que ahora estamos haciendo, no llegaremos a donde estamos comprometidos a llegar.

Acompaño a ese organismo vivo llamado equipo a constru-

ir, declarar y sostener reglas de oro acerca de cómo se van a poner de acuerdo. Facilito que revisen y reajusten periódicamente esas reglas acerca de cómo quieren relacionarse y coordinar sus acciones y comportamientos priorizando el Norte compartido.

El equipo confía al coach de equipo cuál es su Norte compartido y cuáles son sus reglas de oro para llegar juntos hasta allí. Le ha dado permiso para ayudarlo a sostener esos compromisos hasta lograr la maestría de sostenerlos sin su presencia.

El coach se constituye como garante y custodio de su Norte y de las reglas que han construido para sí. Cualquier interacción del Coach de equipo sólo será legítima si es para dar su espejo o su *feedback* al equipo cuando este realiza acciones productivas que lo acercan a su meta o para señalar las acciones improductivas que, según su opinión les alejen, ralenticen o desvíen de ellas.

El coach renuncia a intervenir sobre los asuntos que trabaja el equipo sobre su mesa, renuncia a ser experto en otra cosa que no sea en mirar y reflejar al equipo la forma en que están construyendo confianza y compromiso en su coordinación de acciones. Es un facilitador para poder aflojar y normalizar los conflictos, asumiéndolos como parte necesaria de su desarrollo. El coach de equipos sabe que estas son las bases sólidas para que los resultados aparezcan de forma sustentable en tiempo y forma.

Cuando en un equipo el con-

texto emocional es el miedo, la gente hace lo que sabe (y lo que sabe es más de lo mismo). Cuando el contexto emocional es la confianza la gente hace todo lo que es capaz de hacer.

A lo largo del libro *Coaching de equipos en la práctica* (LID Editorial) voy desgranando las creencias que ya no resultaban productivas en la pecera donde estaba inmerso el equipo y que, sin embargo, le eran transparentes, porque estaba sumergido en ese medio, en ese paradigma.

He partido de un hecho simple pero invisible para la mayoría: lo que pasa en un equipo, pasa en una conversación. Somos seres lingüísticos, nacemos y moriremos en el mundo del lenguaje: lo que no podemos nombrar no existe para nosotros.

- ¿Cuáles son las conversaciones que faltaban en ese equipo?

- ¿Cuáles eran las que sobraban, las incompletas, las secretas, las tóxicas, las prohibidas?

- ¿Cómo podía el equipo aprender a darse el tiempo necesario para conversar sobre cómo conversaba lo que conversaba?

- ¿Qué era problema para ese equipo? O, dicho de otra forma, ¿en qué vaso de agua se ahogaba ese equipo?

- Si sus creencias no le daban los resultados que esperaba, ¿qué le hacía falta conversar para cambiar esas creencias por otras creencias que si se lo permitiera?

- ¿Qué nuevas reglas de juego se dio el equipo en esas conversaciones para articular nuevas acciones y conseguir sus resultados?

### Artesanías.

El acompañamiento de coaching transcurre en tiempo real, durante las reuniones que el equipo sostiene para diseñar la forma de cumplir con sus compromisos. No es un espacio de ficción en un taller de formación: es el equipo palpitando, coordinando acciones, con sus encuentros y sus desencuentros, con sus pasiones.

- ¿Quién tiene que estar siendo el coach de equipo para tener el privilegio de estar observando, observando, y observando al sistema?

- ¿Qué características deberán tener sus interacciones para no trabar su ritmo y el flujo de su funcionamiento?

Las herramientas del coach de equipo (las artesanías) tienen que ser mínimas, sutiles, no autoritarias y, sin embargo, sostener una presencia tal que le permita al equipo mirarse en él o ella como un espejo confiable y que eso les permita corregir el rumbo, si es que se han desviado de él o volver a las reglas de juegos que han pactado si no han podido sostenerlas.

Ninguna de las interacciones del coach enjuiciará jamás a los miembros del equipo como personas, su mirada estará enfocada en el equipo como sujeto, para que logre observar desde diferentes perspectivas sus dificultades, coordinar acciones, entrar en acción aprendiendo de sus

errores con agilidad y volver a la acción logrando los resultados que les dan sentido.

### **11 preguntas para establecer las reglas de oro de un equipo.**

A lo largo de muchos años, me he preguntado **sobre qué temas deberían instaurar reglas los equipos.** Así, he ido identificando **qué suelen preguntarse y responderse para conformar estas reglas de oro.**

Veamos once preguntas clave que suelo formular a los equipos para crear sus reglas de oro:

**1. ¿Cómo queremos escucharnos?** Aceptar que siempre hay una brecha que necesitamos acortar entre el que dice y el que escucha.

**2. ¿Cómo queremos pedir, dar y recibir *feedback*?** Cómo espejamos a nuestros compañeros para que puedan mejora.

**3. ¿Cómo queremos ser percibidos desde fuera?** Es decir, ¿qué identidad pública estamos comprometidos a despertar en otros equipos con los que interactuamos, con los clientes...?

**4. ¿Cómo vamos a garantizar la confidencialidad?** Qué permite la diversidad hacia adentro y la unidad hacia afuera; «Lo que pasa en Las Vegas, se queda en Las Vegas».

**5. ¿Cómo queremos alinear-**

**nos en nuestras decisiones dentro del equipo?** Esto es, ¿cómo nos vamos a poner de acuerdo cuando no estemos de acuerdo?

**6. ¿Cómo queremos ser percibidos por nuestros colaboradores con respecto a nuestra alineación en las decisiones que tomamos?** Cómo generamos identidad como equipo. Es cuestión de evitar que cada uno de los miembros del equipo salga fuera y diga una cosa distinta.

**7. ¿Cómo queremos reconocernos y celebrar nuestros éxitos?** Esta pregunta es fundamental. A veces las cosas no salen bien, entonces, ¿dónde carga las pilas el equipo para poder seguir adelante? ¿Y cómo reconoce lo que sí funciona para luego celebrarlo?

**8. ¿Cómo evaluamos el error?** Con esto ya entiendo si el equipo va a aprender, porque, si las personas saben que no son perfectas y que van a estar en territorio donde no estuvieron nunca, entonces se van a equivocar.

**9. ¿Cómo valoramos la diversidad?** Solo aprendemos de aquel que aporta algo diferente. La clave de la innovación está en juego en esta regla, pero

más aún el respeto del que tiene otro punto de vista.

**10. ¿Cómo garantizamos y promovemos la valentía de confrontar el no cumplimiento de las reglas?** Si se cuenta con reglas de oro, pasa a ser responsabilidad de todos los integrantes del equipo dar *feedback* a los compañeros ante la violación de una de ellas.

**11. ¿Cómo haremos respetar estas reglas y aprenderemos a ajustarlas o cambiarlas?** No importa qué tan buenas sean las reglas; si se petrifican, no sirven. Además, una regla puede ser útil en un contexto y dejar de serlo en otro.

A través del ***coaching* de equipos acompañamos** al equipo **a construir, actualizar, declarar y sostener reglas de oro** con las cuales pueda **articular su funcionamiento.**

