



Cuando un equipo no toma decisiones, solemos hablar de falta de valentía.

Cuando evita los desacuerdos, mencionamos una falta de confianza.

Cuando las decisiones tomadas en una reunión no se traducen en acciones, intentamos que sus miembros asuman una mayor responsabilidad.

Y cuando los resultados no llegan, a veces terminamos concluyendo que algunas personas simplemente no están a la altura.

Estas explicaciones no siempre son falsas. Pero a menudo son incompletas.

Porque un equipo nunca trabaja en el vacío. Evoluciona dentro de una organización, con su historia, sus reglas formales e informales, sus hábitos, sus contradicciones y su particular manera de ejercer el poder.

¿Y si los comportamientos de un equipo fueran perfectamente coherentes con el sistema al que pertenece?

La empresa ya es un sistema colectivo

Desde hace algunos años, las empresas hablan mucho de inteligencia colectiva, cooperación, agilidad, transversalidad y corresponsabilidad.

Como si lo colectivo fuera algo que hubiera que añadir a la empresa. Pero una empresa ya es un sistema colectivo.

Genera permanentemente interacciones, alianzas, oposiciones, decisiones, silencios, protecciones y juegos de influencia. Este sistema existe, seamos conscientes de ello o no.

Por lo tanto, la verdadera cuestión no es cómo introducir más dimensión colectiva en la empresa.

La cuestión es comprender qué produce realmente el colectivo que ya existe.

- ¿Produce responsabilidad o una actitud de espera?
- ¿Confrontación útil o evitación?
- ¿Decisiones o solamente largas conversaciones?
- ¿Cooperación o una yuxtaposición de territorios bien defendidos?

Es en el funcionamiento cotidiano de los equipos donde aparecen las respuestas.

Un equipo expresa lo que la empresa no siempre quiere mirar

Un equipo directivo se queja de que sus managers carecen de autonomía. Sin embargo, durante sus propias reuniones, todas las decisiones siguen elevándose hasta la dirección.

Una empresa pide más transversalidad. Sin embargo, sus objetivos, sus presupuestos y sus evaluaciones llevan a cada persona a defender su propio ámbito.

Un manager quiere que sus colaboradores tomen iniciativas. Pero cuando uno de ellos comete un error, todo el equipo vuelve a adoptar un funcionamiento más prudente.

En otros casos, todos afirman que la confianza es indispensable, pero los verdaderos desacuerdos se resuelven en los pasillos, después de la reunión.

En estas situaciones, organizar un team-building, un taller adicional sobre la confianza o la cooperación puede resultar útil. Pero esto no transforma necesariamente la manera en que funciona el equipo.

A veces intentamos corregir los comportamientos de las personas sin prestar suficiente atención a las interacciones que los generan.

Es un poco como un equipo cuyos jugadores han adquirido el hábito de pasarse el balón siempre de la misma manera. Cada uno conoce su lugar, anticipa los movimientos de los demás y repite las mismas jugadas, incluso cuando ya no les permiten ganar.

Ningún jugador es el único responsable. Todos contribuyen a mantener esa manera de jugar.

Por lo tanto, transformar el equipo no consiste únicamente en mejorar las cualidades individuales de sus miembros, sino en acompañarlo a inventar, juntos y sobre el terreno, una nueva manera de hacer circular el balón.

Observar al equipo trabajar realmente

Para comprender un equipo, no basta con preguntarle cómo funciona.

Hay que observarlo mientras trabaja.

- ¿Qué ocurre cuando surge un desacuerdo?
- ¿Quién toma realmente las decisiones?
- ¿Qué relación mantiene el equipo con los resultados y el logro de los objetivos?
- ¿Quién habla mucho sin comprometerse con ninguna acción?
- ¿Quién no dice nada durante la reunión y después cuestiona la decisión fuera de ella?
- ¿Cómo reacciona el equipo cuando no se cumple un compromiso?
- ¿Qué hace la persona responsable cuando no sabe qué hacer?

Lo que el equipo hace en tiempo real suele enseñarnos más que lo que cuenta sobre sí mismo.

Una reunión ordinaria puede convertirse entonces en un extraordinario espacio de transformación.

No una reunión organizada especialmente para realizar un ejercicio, sino una reunión real —la del lunes por la mañana, por ejemplo, o una reunión improvisada—, con temas reales, tensiones reales, decisiones reales y consecuencias reales.

Es ahí donde el sistema deja de ser una teoría. Está ante nosotros, actuando.

Lo colectivo no se transforma únicamente hablando de lo colectivo

Los equipos suelen conocer las buenas prácticas. Saben que deben escucharse, compartir la información, confiar unos en otros, tomar decisiones claras y responsabilizar a cada uno.

Por lo tanto, el problema no siempre consiste en saber qué hacer. El problema es conseguir hacerlo en el preciso momento en que los hábitos colectivos vuelven a imponerse.

Es en ese instante cuando una intervención externa puede crear valor.

Cuando el coach interrumpe la reunión y pregunta: «¿Qué acaba de ocurrir entre ustedes?».

Cuando el equipo descubre que, una vez más, está esperando que su responsable decida en su lugar.

Cuando el responsable comprende que el equipo le devuelve el poder que después le reprocha ejercer.

Cuando un desacuerdo presentado como relacional revela, en realidad, una ambigüedad en el reparto de responsabilidades.

Cuando una decisión anunciada como colectiva resulta ser finalmente una decisión que ya estaba tomada.

En ese instante, el equipo deja de trabajar sobre un concepto. Empieza a trabajar sobre sí mismo.

Puede probar inmediatamente otra manera de decidir, confrontar, delegar o regular. La transformación deja entonces de ser una intención. Se convierte en una experiencia.

El equipo es una puerta de entrada a la organización

Acompañar a un equipo no consiste solamente en mejorar las relaciones entre sus miembros. También se trata de permitirle comprender lo que expresa del conjunto de la organización.

Porque las dificultades que aparecen en un equipo directivo, al igual que en cualquier otro equipo, no se quedan encerradas en la sala de reuniones.

Una decisión poco clara en la alta dirección se convierte en una serie de instrucciones contradictorias sobre el terreno.

Un desacuerdo no abordado entre dos directores se transforma en un conflicto entre sus respectivos departamentos.

Una responsabilidad mal definida genera más reuniones, retrasos y pérdida de energía.

Una decisión tomada, pero no asumida, genera prudencia, inmovilismo y, en ocasiones, desmotivación.

Por el contrario, cuando un equipo transforma realmente su manera de funcionar, los efectos sobrepasan rápidamente el círculo de sus miembros.

- Las decisiones se vuelven más claras.
- Las responsabilidades se asumen en mayor medida.
- Los desacuerdos se abordan antes.
- Las reuniones generan compromisos y no solamente actas.

El beneficio no es únicamente relacional o humano. También se vuelve operativo y económico.

¿Y si cambiáramos de pregunta?

Ante un equipo en dificultades, solemos preguntarnos:

- «¿Qué hay que cambiar en estas personas?»
- «¿Qué competencias necesitan?»
- «¿Qué herramienta podría mejorar su cooperación?»

Estas preguntas pueden resultar útiles. Pero el enfoque sistémico nos invita a plantearnos otra: **¿Qué nos enseña el funcionamiento de este equipo sobre la empresa en su conjunto?**

Esta pregunta cambia profundamente la manera de acompañar a las personas, los equipos y las organizaciones.

Evita que busquemos demasiado rápido a un responsable, a un culpable o una solución prefabricada.

Nos permite trabajar en el lugar mismo donde las dificultades aparecen y se reproducen: en las interacciones, las decisiones y la realidad cotidiana del trabajo.

Un equipo no solo nos muestra cómo trabajan juntas algunas personas. Nos permite acceder, en una situación real, a la manera en que la empresa toma decisiones, distribuye el poder, aborda los desacuerdos y asume sus responsabilidades.

El equipo es la empresa en acción.

En nuestras formaciones en coaching sistémico de equipos, enseñamos a intervenir directamente en el corazón del funcionamiento real de los equipos. Estas formaciones se ofrecen en Chile, Francia y España.

Este es también el eje central de nuestro acompañamiento a las empresas: transformar las reuniones, las decisiones y las interacciones para lograr cambios concretos, duraderos y medibles.

¿Desea explorar qué podría transformar este enfoque en su equipo, su empresa o su práctica profesional?

Le propongo una primera conversación de 30 minutos con nosotros: [Reservar una conversación con Evelyn o Claude](#)

 Evelyn Muñoz R. Coach Sistémico de Organización Coach Ontológico Ejecutivo/Coach PNL Directora de Anse Chile Directora NewOak Consulting ✉ sistemicocoach@gmail.com ☎ +56 9 7408 3342	 Claude Arribas. Master Certified Coach Coach Sistémico CEO Anse ✉ claudio.arribas@anse.fr ☎ +33 682 69 70 83
--	--