



EL MODELO DE COACHING SISTÉMICO DE EQUIPOS CORAOPS



PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS

- Son más que la suma de sus partes
- Capaces de auto-organizarse
- Revelan su comportamiento



- Son sabios y creativos
- Tienen al cambio

Códigos Deontológicos
ICF
AECOP

Principios éticos del Coaching

Código Deontológico
CORAQPS



Gestión relación profesional
Generación confianza
Escucha 360° y Comunicación productiva
Establecer objetivos y Plan de Acción

Competencias generales Coaching de Equipos

Aprendizaje
Identificar opciones
Gestión progreso y responsabilidad
Gestión emocional y relacional



Trabajar enfoque sistémico
Espejo del equipo y tres subdominios
Contextualizar al equipo
Valor a la diversidad

Competencias específicas Coaching de Equipos

Poner foco a lo que aflora
Usar metacompetencias
Usar habilidades



Reto
Verdad en parte
Juego
Alegria
Corazón

Metacompetencias

Compromiso
Valentía
Ligereza
Caos
Humor
Seriedad



Normalizar
Fascinación
Difuminarse

Habilidades

Reconocimiento
Positividad
Corresponsabilidad



Protocolo Aspecto
Previos y Primera Sesión
Check-in
Psicogeografía
La alianza
Ventilar
Tierra tóxica/productiva
El mejor equipo
Objetivos SMART PLUS
Valores
Mandala
Plan de acción del equipo
Mural sistémico

Técnicas, Herramientas y Dinámicas

Instantánea del sistema
Exploración y análisis de realidad
Reuniones delegadas
Dinámica del cambio
Coaching de alineamiento
Exploración de mundos
Roles
Rueda de metacompetencias
Rueda de feedback
Check-Out
El valor de las vendas
Círculos concéntricos
Hablar de los ausentes



LA MIRADA SISTÉMICA



Modelo de Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS

En el modelo de Coaching Sistémico de equipos CORAOPS, la Metodología CORAOPS® actúa como metamodelo, es decir como una matriz sobre la que se desarrolla el proceso de coaching. Como coaches de equipos, nos apoyamos en unos principios éticos, así como en una serie de competencias, algunas de las cuales son generales y otras específicas o propias de esta especialidad avanzada del coaching que es el coaching de equipos.

La clave de la excelencia como coaches de equipos es la integración y el manejo de estas competencias en los procesos de coaching con los clientes. Para ello contamos, además con herramientas y dinámicas aplicables en relación con las distintas fases que se enmarcan en la Metodología CORAOPS®. Esta metodología aplicada al Coaching Sistémico de Equipos está fundamentada en:

1) La teoría General de Sistemas:

Pone el foco en la red de relaciones que existen entre las personas que componen los sistemas. Este conjunto de relaciones tiene entidad propia y se rige por unos principios sistémicos.

- J. O'Connor e I. McDermont, *Introducción al pensamiento sistémico*. Ed. Urano (1998)
- V. Bertalanffy, *Teoría general de sistemas*. Ed. George Braziller Inc. (1969)

2) La teoría de desarrollo Organizacional:

Con un enfoque de pensamiento sistémico, las organizaciones son capaces de aprender, y como tales, dependen de la interacción y desarrollo de las personas que la conforman.

- P. Senge, *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica (2006)

3) La teoría de Trabajo de Procesos:

Sostiene que lo que ocurre en un sistema, es el comienzo de algo que “se revela” y está ocurriendo, y que existe una sabiduría inherente en cada acontecimiento y situación.



- A. Mindell, *Sentados en el fuego: cómo transformar grandes grupos mediante el conflicto y la diversidad*. Ed. Icaria (2004)
- A. Mindell, *La Democracia Profunda de los Foros Abiertos: Pasos prácticos para la prevención y resolución de conflictos familiares, laborales y mundiales*. Ed. DDX (2015)

4) El modelo de Mediación y Negociación basado en intereses:

Se desarrolla sobre las habilidades de alineamiento en la mediación y la negociación. Especialmente trabaja con la distinción entre intereses y posiciones. Este modelo sostiene que el conflicto y el desacuerdo ocurren en su mayor parte alrededor del conflicto de posiciones y que a través de un interés común y alineamiento se puede llegar a la negociación y al cambio.

- J. Gottman, *Las siete reglas de oro para vivir en pareja*. Ed. Debolsillo (2010)

5) La Inteligencia Emocional Social:

Está basada en la capacidad de experimentar, identificar y leer con precisión las emociones de los demás y su capacidad de empatizar con ellas.

- D. Goleman, *Inteligencia emocional*. Ed. Kairos (1996)
- D. Goleman, *Inteligencia social*. Ed. Kairos (2006)

El coaching sistémico de equipos CORAOPS se basa en un enfoque sistémico, pues consideramos que a través de este enfoque se consiguen los efectos sostenibles en el tiempo que las organizaciones requieren. El **enfoque sistémico** es el que se hace consciente de las fuerzas universales que rigen los sistemas de relaciones humanas y garantizan que éstos fluyan y sean coherentes.

Entendemos por **sistema** como un conjunto de entidades interdependientes con una identidad y/o un propósito o finalidad comunes. Algunos de los principios rectores de los



Modelo de Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS

sistemas inspiran los fundamentos del modelo de coaching sistémico de equipos CORAOPS y se expresan en forma de reglas sencillas que actúan como nuestra **mirada de coaching**, es decir como puntos de partida o posicionamientos que adoptamos para este coaching y que se plasman a través de las competencias específicas que ha de desarrollar el coach de equipos.

Cuando hablamos de **sistema**, nos referimos a un todo que incluye personas (los miembros de un equipo, por ejemplo), eventos (las vacaciones, el cierre de una operación), cosas físicas (como edificios, oficinas, vehículos...), etc., y el conjunto de las relaciones existentes entre todos estos elementos.

En el coaching sistémico nos centramos en la red de relaciones, a veces complejas, que existen entre las personas que componen los grupos, equipos, familias, organizaciones enteras, de todos los tamaños y características, incluyendo a veces también las relaciones de éstas con los demás elementos. A ese conjunto de relaciones, por simplificar, lo llamamos a veces **“sistema de relaciones”**, “sistema relacional”, simplemente “sistema”.

Este sistema tiene una entidad propia que, como tal, tiene voz, emociones, incluso un cuerpo. En nuestro modelo de coaching, decimos que **le hacemos coaching a esa “entidad sistémica” o “entidad relacional”**, siendo ésta nuestro cliente de coaching.

Un equipo o una organización son sistemas con unas características particulares que los asemejan a otros equipos, a otras organizaciones. Por otra parte, como tales sistemas, son más que la suma de sus partes, pues la existencia de relaciones entre los elementos que los componen hace que se genere algo nuevo, que va más allá de dichos elementos individuales, y que es único y característico de cada sistema. El enfoque sistémico nos devuelve una imagen de las organizaciones, de los equipos, alejada del mecanicismo y en la que éstos se comportan como organismos vivos.



Como coaches de equipos, trabajamos por supuesto con los miembros del equipo, si bien lo hacemos en la medida en que éstos forman parte del sistema de relaciones que es su equipo, es decir, en la medida en que están en relación; y, sobre todo, trabajamos con el propio sistema de relaciones a través de la “entidad relacional” que surge del mismo.

Otro de nuestros posicionamientos de partida es que “**el sistema es sabio y creativo**”. Con ello queremos decir que **todo sistema es completo**, tiene todos los recursos que necesita o sabe cómo conseguirlos o generarlos; por lo tanto nuestra función como coaches no consiste en arreglar ni resolver nada, sino en revelarle al sistema que es completo, hacer que el sistema se vea y generar las condiciones para el aprendizaje que le permitan avanzar a través de la acción. Su sabiduría y su creatividad le permitirán acceder a todo aquello que necesite para alcanzar los resultados que espera.

Resumen de los principios sistémicos:

- Todo sistema es más que la suma de sus partes.
- Los sistemas son sabios y creativos. Todo sistema está completo y es capaz de encontrar las respuestas que necesita.
- Los sistemas tienen la capacidad de auto-organizarse, regularse, estructurarse, crear nuevas estructuras, aprender y diversificarse.
- Los sistemas tienen una tendencia hacia la evolución/el cambio.
- El comportamiento de los sistemas se revela a si mismo a través de señales y acontecimientos.

En nuestro modelo, como coaches, acompañamos al sistema, a nuestro cliente, en su proceso de conocerse y entenderse como entidad relacional, de observarse desde distintas perspectivas y de fluir a través de las distintas fases CORAOPS, con el apoyo de todo un abanico de herramientas, gestionando así un proceso de calidad.



Características del coaching sistémico de equipos

- Se trabaja con enfoque sistémico
- Se desenvuelve en un contexto seguro (alianzas de coaching).
- El cliente es el equipo o grupo (como entidad relacional).
- El coach hace de espejo del sistema (muestra al sistema cómo son sus interacciones, procesos y dinámicas).
- El coach gestiona el proceso a través de las fases CORAOPS para que el sistema se conozca, se potencie y encuentre sus propias soluciones.
- El equipo analiza la realidad, establece los objetivos, desarrolla sus competencias, pasa a la acción y evalúa sus resultados, en un proceso permanente de aprendizaje.

¿Qué hace un coach de equipos?

- Pone en juego sus competencias como coach en todas las fases del proceso y provee de herramientas y dinámicas al equipo para que alcance su excelencia.
- Trabaja con el equipo para crear consciencia de la entidad relacional y que el propio sistema “revele” lo que está queriendo ocurrir.
- Acompaña a los equipos en su proceso de cambio para que encuentren por sí mismos la solución más productiva.
- Reta la capacidad de los equipos para que vayan más allá de un objetivo individual y se alineen en torno a un objetivo de equipo fuertemente generativo.

Un coach sistémico de equipos que siga este modelo debe manejar con maestría los elementos del modelo que recogemos en la tabla siguiente, acompañados de una breve descripción y de referencias a documentos que amplían la información correspondiente.

Elementos del modelo de coaching sistémico de equipos CORAOPS



1) Principios éticos

Como coaches de equipos, respetamos y promovemos los principios éticos recogidos en los códigos deontológicos de coaching de ICF y AECOP, como principales instituciones acreditadoras y que regulan la profesión del coaching.

Más información:

- Código deontológico CORAOPS
- Código deontológico ICF/AECOP

2) Competencias generales de coaching

Son los “músculos”, los saberes acompañados de determinadas actitudes, que forman parte de la esencia de cada coach y que impregnan lo que es y lo que hace.

Son las competencias que, como coaches, tenemos integradas y que devolvemos en nuestro coaching. Sin ellas, el coaching no tiene lugar, ni con clientes individuales ni con equipos.

Cada escuela nombra, matiza y agrupa las competencias de una determinada manera, alineándolas con las que definen las entidades profesionales de coaching (como ICF o AECOP). Entre ellas cabe citar (siguiendo el modelo CORAOPS):

- Generación de confianza.
- Escucha 360º.
- Establecimiento de objetivos y diseño de acciones.
- Aprendizaje.
- Gestión del progreso y la responsabilidad.
- Gestión de emociones.

Más información:



- Competencias ICF
- Competencias AECOP
- [Curso Superior de Coaching Ejecutivo CORAOPS](#)

3) Competencias específicas de coaching sistémico de equipos

Son los “músculos” que como coaches hemos de desarrollar, además de los anteriores y en los mismos términos que éstos, para poder realizar nuestro trabajo con sistemas de relaciones y, en particular, con equipos. Al igual que las competencias generales, sin éstas el coaching de equipos no puede darse.

En nuestro modelo, definimos las siguientes competencias específicas:

- **Trabajar con enfoque sistémico** (mirada de coach de equipos). Como coaches de equipos, somos especialistas en sistemas y, por lo tanto, en las fuerzas universales por las que éstos se rigen y en las dinámicas resultantes de ignorar o minusvalorar dichas fuerzas. Miramos a nuestro cliente a través de una lente sistémica para garantizar la máxima eficacia de nuestra intervención, pues tendremos en cuenta estas fuerzas y las dinámicas asociadas a ellas a la hora de desarrollar cualquier proceso de coaching de equipos.
- **Hacer de espejo del sistema y trabajar con los tres subdominios: cuerpo, lenguaje y campo emocional**. La entidad relacional de nuestro equipo expresa, a través de su corporalidad, del lenguaje y del clima que generan las emociones presentes en el sistema, una información muy valiosa para el equipo que, como coaches, debemos ser capaces de explotar, por un lado observándola constantemente, por otro haciendo de espejo para que el equipo se haga consciente de ella y, por otro, trabajando con los tres subdominios a través de dinámicas o herramientas específicas que potencien esta expresión de la entidad relacional, generando aprendizaje y nuevas opciones.



Como coaches de equipos con mirada sistémica, sabemos que cualquier sistema es completo, tiene en sí las respuestas que busca, es sabio y creativo.

Nuestra labor consiste en “devolverle” al equipo aquello que observamos, captamos o intuimos, comunicarle la información que nos está llegando, como si fuéramos un espejo en el que el sistema se mira, observa su realidad y aprende. Requiere por nuestra parte no juzgar, mantenernos en el plano adecuado y no apegarnos a la información que estamos devolviendo, así como confiar en nuestra intuición y en nuestra escucha, todo ello competencias básicas que tenemos desarrolladas como coaches.

- **Contextualizar para el cliente.** En nuestro coaching sistémico y de equipos, el aprendizaje que generamos para nuestro cliente es fundamentalmente experiencial. Es decir, queremos que el equipo, el sistema, tenga la vivencia de distintos aspectos de su proceso para que a partir de ella pueda generar su propio aprendizaje. Dicho aprendizaje requiere que contextualicemos (situemos al cliente en su proceso, definamos conceptos y aclaremos terminología, expliquemos dinámicas y las bases de nuestras herramientas y de nuestro coaching). Cuando el cliente entiende el contexto, no es preciso explicar mucho más: llegará a sus propias conclusiones. Sin embargo, debemos dominar el modelo y las bases que lo sustentan y trasladar en cada momento con claridad al cliente la parte de contexto que necesita para poder acceder al aprendizaje.
- **Dar valor a la diversidad.** La diversidad es un valor fundamental de y para los equipos, en la medida en que les permite a éstos acceder a más fuentes de información, más perspectivas y a una mayor inteligencia relacional. Trabajar con la diversidad y la diferencia, encontrar y resaltar su valor para el equipo e inspirar a



éstos para que la valoren es una de las tareas fundamentales del coach de equipos. Por ello, es preciso que domine esta competencia así como las herramientas y técnicas que trabajan con este valor.

- **Poner el foco en lo que está queriendo aflorar.** Los sistemas están en permanente actividad, en permanente cambio. Por debajo de cualquier expresión de la realidad hay algo que está queriendo aflorar y que ofrece una valiosa fuente de información para el sistema, reveladora de un cambio, grande o pequeño, que está queriendo ocurrir. Como coaches, estamos constantemente alertas a los síntomas o manifestaciones de lo que está queriendo aflorar, y que podemos observar a través de los tres subdominios de la entidad relacional: corporalidad, lenguaje y campo emocional.

Más información:

- Bibliografía sobre Sistemas
- Rueda de metacompetencias

4) Utilizar metacompetencias

Nuestro cliente necesita un determinado campo emocional (clima, ambiente) para poder estar presente en su proceso y avanzar. A veces, el clima en el que está inmerso el equipo en un momento determinado no es el más apropiado para ello. Intencionadamente, como coaches aportamos nuestras metacompetencias para generar el clima que sabemos que nuestro cliente necesita en ese momento (véase más adelante). También le enseñamos a nuestros clientes a utilizar metacompetencias para abordar sus propios procesos.

Se definen como actitudes, posicionamientos o maneras de mostrarse el coach ante su



Modelo de Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS

cliente con el objetivo deliberado de ejercer un determinado impacto en el sistema y, en particular, en el campo emocional.

Son estados internos que el coach contagia al equipo o, dicho de otra manera, son los sabores o aromas que le imprimimos deliberadamente a nuestro coaching en beneficio de nuestro cliente.

Algunas de las metacompetencias con las que podemos trabajar (a veces combinando más de una) son las siguientes (señalamos la energía que en general suscitan, aunque cada cual tiene su propia vivencia de ellas):

- **Corazón.** Energía que suscita: intimidad, cercanía, calidez, ternura.
- **Alegría.** Energía que suscita: positivismo, ligereza, apertura, dinamismo, bienestar.
- **Reto.** Energía que suscita: acción, tensión, zona de expansión, ilusión.
- **Juego.** Energía que suscita: desinhibición, ligereza, diversión, dispersión, creatividad.
- **Ligereza.** Energía que suscita: dinamismo, fluidez.
- **Valentía.** Energía que suscita: Empuje, reto, acción, satisfacción.
- **Seriedad.** Energía que suscita: Reflexión, concentración, atención.
- **Caos.** Energía que suscita: Movimiento, descontrol, generativa.
- **Humor.** Energía que suscita: distensión, risa, alegría, acercamiento.
- **Compromiso.** Energía que suscita: atención, presencia, seguridad, concentración.
- **Verdad en parte.** Energía que suscita: posibilidad, apertura, curiosidad, foco en la otra persona.

Más información:

- Bibliografía (A. Mindell).
- Rueda de metacompetencias
- [Modelo de Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS](#)



5) Utilizar habilidades

Son las capacidades o aptitudes, no menos fundamentales, que como coaches debemos desarrollar y dominar para ejercitarlos en nuestro coaching con destreza siempre que sea necesario para nuestro cliente. A diferencia de las competencias generales y específicas, no siempre están en juego, pero siempre las tenemos a nuestra disposición para activarlas. Utilizarlas permanentemente puede llevar al equipo al “empacho” o a la desconfianza. Deben practicarse desde la total autenticidad.

Algunas de las más presentes en nuestro modelo son:

- **Normalizar.** Existen momentos del proceso de coaching en los que los equipos agradecen escuchar frases del tipo: “Esto ocurre con frecuencia en los equipos”, “Es normal que...”, “En nuestra experiencia es frecuente ver situaciones como ésta en los equipos...”. Es una forma de contextualizar, al tiempo que puede enfriar un ambiente demasiado caldeado.
- **Expresar fascinación.** Es una forma de curiosidad extrema centrada en lo que es único en cada equipo.
- **Dar reconocimiento.** Se trata de dar reconocimiento a lo que “**ES**” la entidad relacional. Esto aumenta la positividad, la identidad como equipo y la coherencia (tránsito entre los tres planos en los que ésta se manifiesta).
- **Aumentar la positividad.** La positividad es la condición para una productividad sostenible del sistema. Reforzarla contribuye a potenciar la motivación, el compañerismo, la comunicación y el respeto entre otros factores. Además, predispone al equipo para hacer frente a lo que quiere aflorar, al cambio y al conflicto.
- **Difuminarse.** El equipo es sabio y creativo, y tiene sus propias respuestas. A menudo durante el proceso de coaching es capaz de tener sus propias conversaciones, sin que necesariamente como coaches tengamos que facilitarlas o



que intervenir. Quedarnos ligeramente “al margen” de lo que está sucediendo en el equipo, pero siempre alerta para intervenir con un leve toque cuando sea necesario, es una habilidad del coach sistémico que potencia el empoderamiento del equipo.

- **Reforzar la corresponsabilidad.** En los equipos excelentes, existe la percepción clara de que todos sus miembros tienen parte de responsabilidad en sus objetivos, acciones y resultados. Reforzar esa percepción en el propio proceso de coaching no sólo motiva a sus miembros y les hace asumir compromisos con respecto al mismo, sino que constituye un terreno de prácticas para el funcionamiento en general del equipo.

Más información:

- [Modelo de Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS](#)

6) Herramientas y dinámicas

Aquellas que en nuestro coaching utilizamos, aplicándolas adecuadamente a cada necesidad del cliente, dentro de un determinado procedimiento y en vinculación con alguna fase CORAOPS.

Existen diferentes herramientas y dinámicas que seleccionamos en función de la fase en la que se encuentra nuestro cliente y de las necesidades que tiene en cada momento. Persiguen y provocan el aprendizaje y la toma de consciencia por parte de nuestro cliente. Y siempre buscan un propósito o intención que facilite el desarrollo del equipo.

Las herramientas y dinámicas nos ofrecen recursos y nos dan mayor seguridad a la hora de desarrollar las sesiones de coaching con nuestros equipos.

No olvidemos, sin embargo, que no son un fin en si mismas: nuestro único fin es dar



Modelo de Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS

respuesta a las necesidades de nuestro cliente. Para los coaches son fundamentalmente un campo en el que practicar nuestras competencias básicas y específicas.

Desde un enfoque ecléctico e integrador, estas herramientas y dinámicas provienen de diferentes corrientes de coaching integradas en la Metodología CORAOPS® y de la investigación a través del [Centro de Excelencia CORAOPS](#).

Las que aquí ofrecemos no tienen una vocación universal. Creemos que pueden y deben adaptarse a cada sistema y equipo, y en función del propósito por el cual se utiliza.

Las herramientas y dinámicas se pueden clasificar en función de la fase dentro de la Metodología CORAOPS® que nos encontremos. También se pueden identificar por el subdominio desde el que operan: corporalidad, lenguaje y emocionalidad.

Más información:

- Materiales del [curso Especialización en Coaching Sistémico de equipos CORAOPS](#).

7) Mirada

La que como coaches tenemos con respecto a nuestro cliente: es una mirada sistémica que considera que el sistema es sabio y creativo porque es un sistema completo y que considera a la entidad relacional como cliente de nuestro coaching.

Más información:

- [Modelo de Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS](#)

8) CORAOPS

Metodología en la que se enmarca nuestro coaching y que nos sitúa y sitúa a nuestros clientes en cada momento del proceso. En el coaching sistémico, actúa como metamodelo o



Modelo de Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS

matriz en la que tiene lugar el coaching. Integra las principales corrientes de coaching de equipos (Modelo de Sistemas Organizacionales y relaciones, Corriente Sistémica, Corriente Ontológica, Programación Neurolingüística, coaching deportivo, Corriente Europea y Americana, Inteligencia Emocional de sistemas) y las mejores prácticas de management y trabajo con equipos.

Esta metodología está contrastada y sometida a investigación en la aplicación de procesos de coaching Ejecutivo en entornos empresariales a través del Centro de Excelencia CORAOPS, centro de investigación y desarrollo de técnicas innovadoras y efectivas aplicadas a entornos organizativos y empresariales, cuya eficiencia está contrastada en empresas, organismos e instituciones a nivel nacional e internacional.

Las siglas que conforman la palabra CORAOPS identifican cada una de las distintas fases que conforman un proceso de coaching, así como las competencias, comportamientos y herramientas más apropiadas para cada una de ellas.

Más información:

- [Metodología CORAOPS® aplicada al coaching de equipos.](#)



Quiénes somos

Somos una consultora especializada en la formación de coaching individual, de equipos y en programas de desarrollo integral para empresas. Nuestra misión y compromiso es ayudar a las personas para que sean más efectivas, desarrollen su talento y estén más motivadas.

Somos creadores y líderes en la aplicación de la **Metodología CORAOPS®** en todos los procesos de desarrollo de talento, desarrollo profesional y cualquier proceso dentro de nuestra organización. Esta metodología tiene como objetivo ofrecer claridad didáctica, a la hora de entender y aplicar el proceso de coaching. [Puedes leer más acerca de nuestra Metodología aquí.](#)

¿Quieres más información acerca del Coaching Sistémico de Equipos CORAOPS?

Visita nuestra web: coraops.com/curso-coaching-sistemico

