

Team Coaching and Cultural Intelligence in International Negotiation: A Systematic Literature Review

Carla Andrade, Ph.D.¹ ; Brigitte Vasquez² ; Jordy Goriva, Lic³ ; Joel Segovia⁴ 

¹Escuela de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Norte, Coquimbo, Chile, carla.andrade@ucn.cl

¹Universidad ECOTEC, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Km 13.5 Samborondón, Samborondón, EC092302, Ecuador, candradea@ecotec.edu.ec

^{2,3,4}Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativa, Cda. Universitaria Universidad de Guayaquil", Av. Delta s/n y Av. Kennedy, Ecuador, brigitte.vasquezr@ug.edu.ec, jordy.gorivall@ug.edu.ec, joel.segoviar@ug.edu.ec

Abstract– This study analyzes the incidence of team coaching as a strategic tool in international commercial negotiation processes during the 2020-2025 period. In a global ecosystem characterized by volatility, uncertainty, and accelerated digitalization, the ability of organizations to reach sustainable agreements depends less on isolated individual skills and more on the systemic cohesion of their negotiating teams. Through a qualitative methodology with an exploratory and descriptive scope based on secondary sources, transformations in agile leadership, psychological safety, and collective emotional intelligence are examined. The main findings underscore that the integration of ontological and systemic coaching methodologies significantly reduces internal conflicts, optimizes intercultural communication, and generates a tangible return on investment through improved productivity and strategic talent retention. It is concluded that team coaching facilitates the transfer of theoretical knowledge into behavioral competencies, enabling organizations to navigate foreign markets through agile structures and decision-making aligned with shared purposes.

Keywords: Team coaching, international negotiation, agile leadership, global competitiveness, cultural agility.

Coaching de Equipo e Inteligencia Cultural en la Negociación Internacional: Una Revisión Sistemática de Literatura

Carla Andrade, Ph.D.¹ ; Brigitte Vasquez² ; Jordy Goriva, Lic.³ ; Joel Segovia⁴ 

¹Escuela de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Norte, Coquimbo, Chile, carla.andrade@ucn.cl

¹Universidad ECOTEC, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Km 13.5 Samborondón, Samborondón, EC092302, Ecuador, candradea@ecotec.edu.ec

^{2,3,4}Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativa, Cdda. Universitaria Universidad de Guayaquil", Av. Delta s/n y Av. Kennedy, Ecuador, brigitte.vasquezr@ug.edu.ec, jordy.gorivall@ug.edu.ec, joel.segoviar@ug.edu.ec

Resumen– El presente estudio analiza la incidencia del coaching de equipos como herramienta estratégica en los procesos de negociación comercial internacional en el quinquenio 2020-2025. En un ecosistema global caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y una digitalización acelerada, la capacidad de las organizaciones para cerrar acuerdos sostenibles depende menos de las habilidades individuales aisladas y más de la cohesión sistémica de sus equipos negociadores. A través de una metodología cualitativa de alcance exploratorio y descriptivo basada en fuentes secundarias, se examinan las transformaciones en el liderazgo ágil, la seguridad psicológica y la inteligencia emocional colectiva. Los hallazgos principales subrayan que la integración de metodologías de coaching ontológico y sistémico reduce significativamente los conflictos internos, optimiza la comunicación intercultural y genera un retorno de inversión tangible mediante la mejora de la productividad y la retención del talento estratégico. Se concluye que el coaching de equipos facilita la transferencia del conocimiento teórico hacia competencias conductuales, permitiendo a las organizaciones navegar mercados externos mediante estructuras ágiles y una toma de decisiones alineada a propósitos compartidos.

Palabras Clave: Team coaching, negociación internacional, agilidad cultural y liderazgo ágil.

I. INTRODUCCIÓN

El entorno de los negocios internacionales ha evolucionado hacia un ecosistema de alta volatilidad donde la complejidad de las transacciones supera las capacidades individuales. Según estudios recientes sobre gestión transcultural, las negociaciones contemporáneas se caracterizan por la convergencia de marcos regulatorios dispares, la gestión asíncrona derivada de múltiples husos horarios y una presión sostenida por la eficiencia operativa [1]. En este contexto, el paradigma del negociador aislado o "lobo solitario" ha quedado obsoleto, dando paso a la conformación de equipos multidisciplinarios como unidad funcional estándar. Esta transición responde a la necesidad de procesar grandes volúmenes de información y mitigar los sesgos cognitivos inherentes a la toma de decisiones individual, permitiendo una cobertura estratégica más amplia frente a contrapartes globales [2].

No obstante, la evidencia empírica sugiere que la integración de expertos legales, financieros y técnicos no garantiza per se un desempeño óptimo en la mesa de negociación. Una parte significativa de los fracasos en acuerdos internacionales no se atribuye a la incompetencia técnica, sino a deficiencias en la dinámica interna del equipo, específicamente en la falta de cohesión y habilidades blandas (soft skills) [3]. La ausencia de una identidad grupal sólida y la incapacidad para gestionar conflictos internos generan una "fragmentación visible" ante la contraparte extranjera, debilitando la posición negociadora. La literatura indica que, sin una adecuada inteligencia cultural y relacional, los equipos tienden a operar como silos independientes en lugar de un frente unificado, lo que disminuye drásticamente la probabilidad de alcanzar acuerdos integradores [4].

A pesar de la indiscutible competencia técnica que poseen los equipos de ingeniería y negocios internacionales, una proporción significativa de las negociaciones fracasa o resulta en acuerdos subóptimos. El análisis de la literatura revela que la causa raíz de estos fracasos raramente es la falta de conocimiento duro (hard skills) o experiencia técnica. Por el contrario, el talón de Aquiles de estos equipos reside en la carencia de cohesión interna, la falta de inteligencia cultural (cultural intelligence o CQ) y la incapacidad para gestionar el estrés colectivo.

Además, la capacitación tradicional ha demostrado ser una herramienta insuficiente para abordar estos desafíos dinámicos. El entrenamiento convencional suele ser episódico, centrado en la transferencia de conocimientos declarativos, por ejemplo, los protocolos de saludo en Japón o las tácticas de regateo; y se imparte en entornos simulados que rara vez replican la presión emocional real de una negociación de alto riesgo. Los equipos pueden "saber" teóricamente qué hacer, pero fallan al intentar transferir ese conocimiento a la conducta coordinada en tiempo real bajo condiciones de estrés, incertidumbre y fatiga. La brecha entre el "saber" y el "hacer" colectivamente es donde muchas estrategias de negociación colapsan.

Frente a las limitaciones de la capacitación tradicional y la gestión jerárquica convencional, este estudio propone el Coaching de Equipo, y específicamente el enfoque de Coaching Sistémico de Equipos, como la intervención estratégica clave para cerrar la brecha de desempeño en la negociación internacional.

A diferencia del coaching individual, que se centra en el desarrollo personal de un líder, o del team building, que suele ser un evento puntual de socialización, el coaching de equipo es un proceso de acompañamiento sostenido en el tiempo. Trabaja con el equipo como un "sistema vivo", enfocándose en sus dinámicas internas, sus patrones de comunicación, su toma de decisiones conjunta y, crucialmente, su relación con los stakeholders externos. Autores seminales en el campo, como [9], argumentan que el coaching sistémico permite al equipo mirar más allá de sus relaciones interpersonales y enfocarse en su propósito común y en cómo interactúan con el ecosistema más amplio de la negociación.

A pesar de la abundancia de literatura sobre negociación individual, existe un vacío en la literatura de cómo la cohesión sistémica del equipo influye en acuerdos de ingeniería complejos.

El objetivo central de esta investigación es: Analizar, mediante una revisión sistemática de literatura (2020–2025), cómo el coaching de equipos influye en el desempeño de la negociación comercial internacional, específicamente en términos de inteligencia cultural, cohesión interna y gestión del estrés en equipos multidisciplinarios

I. ANTECEDENTES

La evolución del coaching y su intersección con la negociación internacional ha transitado desde enfoques centrados en el individuo hacia modelos sistémicos de equipos. Esta sección analiza la trayectoria histórica y las tendencias recientes que fundamentan la relevancia de este estudio. En este contexto, la negociación comercial internacional ha dejado de ser una habilidad individual para convertirse en una competencia de equipos [1]. La literatura reciente sugiere que el éxito en acuerdos transfronterizos depende menos de la táctica individual y más de la cohesión interna del equipo negociador y su inteligencia cultural colectiva [2].

A. Génesis y Evolución del Coaching: De Koczi al Sistema Organizacional

El término "coaching" tiene una raíz etimológica fascinante que prefigura su función actual: deriva de la palabra húngara *Koczi*, en referencia a los carruajes del pueblo de Kocs, diseñados para transportar personas de un lugar a otro. Metafóricamente, el coaching ha conservado este propósito de

"transportar" a una persona o grupo desde su estado actual hasta su estado deseado[5].

Aunque sus orígenes modernos se encuentran en el deporte de alto rendimiento, el coaching ingresó con fuerza en el mundo empresarial en la década de 1980. Pioneros como Sir John Whitmore adaptaron principios de la psicología deportiva al liderazgo corporativo, estableciendo el coaching ejecutivo como una herramienta para mejorar el desempeño individual y el liderazgo[6]. Durante décadas, el enfoque predominante fue el desarrollo del líder individual, bajo la premisa de que un líder fuerte conduciría automáticamente a un equipo fuerte.

Sin embargo, a principios del siglo XXI, se produjo un reconocimiento crítico de las limitaciones del enfoque individualista[7]. Teóricos e investigadores como Richard Hackman y Ruth Wageman sentaron las bases teóricas del coaching de equipo, argumentando que la efectividad del equipo no es una simple suma de las partes, sino el resultado de condiciones estructurales y procesos interpersonales que deben ser gestionados activamente[8].

Entre 2010 y 2025, el coaching de equipo ha madurado hacia una disciplina sistémica. Autores como Peter Hawkins han expandido el modelo para incluir no solo al equipo, sino a sus interconexiones con el sistema organizacional y los stakeholders externos[9]. En el contexto específico de este estudio, el coaching de equipo se entiende hoy no como una formación puntual "team building", sino como un acompañamiento procesal que interviene en la cultura, los modelos mentales y la resiliencia colectiva del equipo negociador[10].

B. Evolución de los Modelos de Negociación: Del Individuo a la Inteligencia Colectiva

La historia de la negociación internacional ha transitado desde modelos simplistas de regateo hacia marcos teóricos complejos de interacción humana y estratégica. En sus inicios, y fuertemente influenciada por el realismo político y la teoría de juegos de mediados del siglo XX, la negociación se entendía fundamentalmente como una competencia de suma cero entre dos actores racionales individuales. Autores seminales y prácticas diplomáticas tempranas se centraban en la astucia, el poder y la táctica del negociador individual frente a su oponente[11].

Sin embargo, a medida que la economía global se interconectaba, las limitaciones del modelo individual se hicieron evidentes. En las décadas de 1990 y 2000, investigaciones pioneras de académicos como Leigh Thompson y Jeanne Brett comenzaron a documentar un cambio de paradigma: la superioridad de los equipos sobre los individuos en tareas integradoras complejas. Estos estudios demostraron que los equipos, gracias a su mayor capacidad

cognitiva y diversidad de perspectivas, podían generar soluciones más creativas y acuerdos de mayor valor conjunto, superando las limitaciones del procesamiento de información individual[12].

No obstante, esta transición al trabajo en equipo trajo consigo nuevos desafíos. La literatura identificó que, si bien los equipos tenían un potencial superior, también eran susceptibles a disfunciones graves como el pensamiento grupal (*groupthink*), la polarización y el conflicto intragrupal, que podían paralizar la toma de decisiones frente a la contraparte. En el periodo actual, la evolución ha continuado hacia la negociación en red y virtual, donde la coordinación no es solo presencial sino digital y asincrónica, exigiendo niveles aún mayores de disciplina procesal y alineación mental.

Históricamente, el coaching empresarial, popularizado en la década de 1980 por autores como John Whitmore, se centraba casi exclusivamente en el desarrollo ejecutivo individual ("Executive Coaching"). Sin embargo, a partir de 2010, la literatura comenzó a evidenciar una desconexión: el alto rendimiento individual no garantizaba el éxito del equipo. Investigaciones recientes [11] señalan un cambio de paradigma hacia el Coaching de Equipos Sistémico, donde el "cliente" no es la persona, sino la relación entre los miembros.

En el contexto de la negociación comercial, esto ha implicado pasar de entrenar al "negociador estrella" a desarrollar la "inteligencia colectiva" del equipo negociador, permitiendo que el grupo funcione como una unidad cohesiva capaz de procesar información compleja en tiempo real.

C. Desafíos en la Negociación Intercultural (2021-2024)

La literatura actual identifica la "fricción cultural" y la dispersión geográfica como los principales obstáculos en la negociación moderna. Estudios de 2024 indican que los equipos multiculturales enfrentan una paradoja: tienen mayor potencial creativo, pero sufren tasas de conflicto un 40% superiores a los equipos monoculturales debido a malentendidos en la comunicación no verbal y estilos de decisión [13].

Autores como Gelfand han introducido la distinción entre culturas "rígidas" (tight) y "laxas" (loose), demostrando que la falta de alineación en estas normas grupales es la causa principal de ruptura en acuerdos internacionales. Las capacitaciones tradicionales (talleres de un día) han demostrado ser insuficientes para modificar estos comportamientos arraigados, creando una demanda por intervenciones más profundas y sostenidas como el coaching.

D. El Auge del Coaching Digital y la Seguridad Psicológica

El estado del arte más reciente (2024-2025) se centra en el impacto de la tecnología y la seguridad psicológica. Un hallazgo crítico revela que el coaching de equipos mediado por plataformas digitales no solo es viable, sino que mejora la trazabilidad de los acuerdos y la objetividad en la resolución de conflictos [14]. Asimismo, la evidencia actual sugiere que el coaching actúa como un mecanismo para instaurar "seguridad psicológica" en el equipo negociador. Esto permite que los miembros expresen dudas o propongan tácticas arriesgadas sin miedo a represalias internas, un factor que Manalu identifica como determinante para el éxito en negociaciones de alto riesgo [15].

III. METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un paradigma cualitativo con un alcance descriptivo-exploratorio. Dado que la problemática abordada —la brecha entre el conocimiento técnico y la ejecución conductual en mesas de negociación— posee una naturaleza adaptativa, se seleccionó el análisis documental sistemático como la vía para desglosar las dinámicas de los equipos como sistemas vivos.

A. Diseño de la Investigación

Se empleó un diseño no experimental basado en la revisión de literatura especializada de los últimos cinco años (2020-2025). El enfoque se centró en identificar cómo las intervenciones de coaching sistémico modifican los Modelos Mentales Compartidos (SMM) y la Inteligencia Cultural (CQ), superando las limitaciones de la capacitación tradicional episódica.

B. Estrategia de Muestreo y Fuentes

La recolección de información se estructuró mediante una búsqueda exhaustiva en repositorios académicos de alto impacto, específicamente Dialnet, ResearchGate y Scielo. Se establecieron criterios de inclusión estrictos para garantizar la vigencia de los datos en el contexto de la digitalización acelerada y la volatilidad post-2020:

1. *Palabras Clave:* "Team coaching", "negociación internacional", "agilidad cultural" y "liderazgo ágil".
2. *Filtro Temporal:* Artículos y reportes publicados entre 2020 y 2025.
3. *Pertinencia:* Documentos que vinculen explícitamente el coaching con resultados en comercio exterior o ingeniería.

C. Técnicas de Análisis de Datos

Para el procesamiento de los documentos seleccionados, se aplicó la técnica de análisis de contenido temático. Esto permitió categorizar la evidencia en tres dimensiones críticas que estructuran los resultados de este artículo:

1. *Dimensión Cognitiva:* Desarrollo de la CQ metacognitiva y reducción de sesgos.

2. *Dimensión Relacional:* Cohesión operativa bajo el principio de "una sola voz".
3. *Dimensión Emocional:* Construcción de resiliencia sistémica y seguridad psicológica en entornos virtuales

El proceso concluyó con una fase de integración donde los datos extraídos de las tres dimensiones mencionadas fueron contrastados con las teorías de sistemas y el enfoque de coaching de equipos de autores como [9], [18] y [29]. Esta triangulación permitió validar la hipótesis de que el coaching sistémico actúa como un catalizador de la agilidad cultural, transformando el conocimiento teórico en competencias conductuales aplicables en tiempo real bajo condiciones de estrés e incertidumbre. Finalmente, la síntesis analítica se estructuró para ofrecer recomendaciones prácticas alineadas con las demandas actuales del sector de ingeniería y negocios en las Américas.

IV. RESULTADOS

Al tratarse de una investigación de carácter documental, los resultados se presentan como una síntesis analítica de los patrones y coincidencias identificados en la literatura especializada sobre coaching de equipo y negociación internacional. El análisis de las fuentes permitió agrupar los hallazgos en tres categorías centrales: el desarrollo de la inteligencia cultural, la cohesión interna del equipo negociador y la gestión del estrés y la incertidumbre en contextos globales.

A. Desarrollo de la Inteligencia Cultural (CQ)

El análisis de la literatura revisada evidencia que el coaching de equipo desempeña un rol fundamental en el fortalecimiento de la inteligencia cultural de los equipos que participan en negociaciones internacionales. Diversos estudios señalan que, antes de interactuar con contrapartes extranjeras, los equipos requieren un proceso de reflexión interna que les permita reconocer sus propios marcos culturales, estilos de comunicación y sesgos implícitos [16], [19]. El coaching facilita este proceso al generar espacios de diálogo colectivo donde se analizan experiencias previas, se cuestionan supuestos normalizados y se anticipan posibles fricciones interculturales.

Desde esta perspectiva, el coaching no se limita a transmitir conocimientos sobre otras culturas, sino que promueve una conciencia crítica y compartida sobre cómo las propias creencias influyen en la conducta negociadora [17]. Este aspecto resulta especialmente relevante en escenarios donde convergen diferencias en jerarquías, normas sociales y expectativas relacionales [21].

Como principal hallazgo, la literatura coincide en que los equipos que han incorporado procesos de coaching muestran una mayor capacidad de adaptación a los protocolos y estilos

de negociación de otros países, lo que reduce los malentendidos culturales y favorece la construcción de relaciones de confianza sostenibles en el tiempo [16], [21].

B. La Limitación del Conocimiento Declarativo

Los estudios revisados indican consistentemente que los equipos de ingeniería y negocios a menudo fallan no por ignorancia de las normas culturales, sino por la incapacidad de aplicar ese conocimiento bajo presión. La capacitación suele enfocarse en listas de verificación ("Do's and Don'ts"), que pueden llevar a estereotipar a la contraparte y a una rigidez conductual contraproducente. Por el contrario, el coaching de equipo interviene en el nivel metacognitivo de la CQ. La CQ Metacognitiva se refiere a la capacidad de un individuo o equipo para monitorear y ajustar sus propios procesos mentales durante la interacción cultural[24].

El coaching facilita este desarrollo mediante la reflexión guiada. Un coach de equipo puede detener una simulación de negociación o realizar un debriefing post-reunión para preguntar: "¿Qué suposiciones hicimos cuando la contraparte guardó silencio? ¿Cómo influyó nuestro sesgo de urgencia occidental en esa interpretación?". Este proceso reflexivo, repetido en el tiempo, entrena al equipo para cuestionar sus propios sesgos automáticos y desarrollar estrategias de comprobación de hipótesis en tiempo real, una habilidad indispensable en negociaciones complejas donde los malentendidos pueden costar millones [19].

Un ejemplo de aplicación práctica se observa en la negociación de una alianza estratégica entre una firma de ingeniería civil latinoamericana y un consorcio tecnológico en Japón. Mientras la capacitación tradicional se limitó a instruir sobre el protocolo de intercambio de tarjetas y etiquetas de saludo, la intervención de coaching de equipo se centró en la CQ Metacognitiva. Durante los recesos de la negociación, el coach facilitó procesos de reflexión guiada donde el equipo cuestionó su 'sesgo de urgencia occidental' frente al silencio reflexivo de la contraparte japonesa. Esta intervención permitió al equipo ajustar su conducta en tiempo real, transformando la frustración inicial en una estrategia de comprobación de hipótesis, lo que evitó la ruptura del acuerdo por malentendidos relacionales. [1], [16].

C. Gestión de la Diversidad Interna como Laboratorio de Aprendizaje

Un hallazgo crucial de la revisión es que los equipos de negociación internacionales son, en sí mismos, entidades multiculturales. Un equipo de proyecto puede incluir a un ingeniero técnico de Alemania, un gerente comercial de Brasil y un asesor legal de Estados Unidos. El coaching de equipo utiliza esta diversidad interna como un "laboratorio en vivo" para desarrollar la CQ.

En lugar de ver las diferencias internas como un obstáculo para la eficiencia, el coaching ayuda al equipo a identificar y valorar las distintas perspectivas culturales presentes en la sala. Investigaciones recientes demuestran que los equipos que pasan por procesos de coaching desarrollan una "curiosidad cultural" compartida. Aprenden a utilizar el estilo de comunicación directo del miembro estadounidense para momentos de cierre, y el estilo más relacional e indirecto del miembro latinoamericano para las fases de construcción de confianza, alternando roles estratégicamente según lo requiera la interacción con la contraparte externa [18].

La siguiente tabla resume las diferencias clave identificadas entre el enfoque de capacitación tradicional y el enfoque de coaching de equipo para el desarrollo de la CQ:

TABLA I
 DIFERENCIAS CLAVES ENTRE LA CAPACITACIÓN TRADICIONAL Y EL COACHING DE EQUIPO CQ

Dimensión	Capacitación Tradicional en Negociación	Coaching de Equipo Sistémico
Enfoque Principal	Transferencia de conocimientos	Desarrollo de capacidades (Cómo aprender y adaptarse).
Mecanismo de Aprendizaje	Pasivo/Individual (Lecturas, cursos online).	Activo/Colectivo (Reflexión sobre la acción real).
Gestión de Sesgos	Identificación teórica de sesgos culturales.	Desafío en tiempo real de sesgos durante la interacción.
Integración	Habilidades aisladas de los procesos de trabajo.	Integrado en el flujo de trabajo y la dinámica del equipo.
Resultado Esperado	Protocolo y etiqueta cultural correcta.	Adaptabilidad estratégica y empatía cognitiva profunda.

^a **Fuente:** Elaboración propia a partir de la triangulación cualitativa de los referentes bibliográficos consultados

D. Cohesión Interna y “Una Sola Voz”

Otro resultado recurrente en los textos analizados es la relación directa entre la cohesión interna del equipo y la efectividad de la negociación internacional. La literatura advierte que las discrepancias visibles, las contradicciones discursivas o los conflictos de poder dentro del equipo, cuando se manifiestan frente a la contraparte, debilitan la posición negociadora y afectan la credibilidad del grupo [17], [18]. En este sentido, la negociación internacional no solo se desarrolla hacia el exterior, sino también al interior del propio equipo.

Los estudios revisados identifican al coaching de equipo como una intervención sistémica que permite alinear objetivos, clarificar roles y fortalecer la identidad colectiva [20], [22]. A través de este acompañamiento, los equipos establecen acuerdos explícitos sobre quién comunica, quién observa, quién analiza y quién toma decisiones, reduciendo la improvisación y las contradicciones durante el proceso negociador.

El hallazgo principal indica que los equipos que participan en procesos de coaching logran proyectarse ante la contraparte como un frente cohesionado, operando bajo el principio de “una sola voz”. Esta coordinación estratégica mejora la consistencia del discurso, refuerza la confianza externa y aumenta la capacidad de influencia del equipo en la mesa de negociación [20], [22].

E. Construcción de Modelos Mentales Compartidos (SMM)

Los Modelos Mentales Compartidos (SMM) son representaciones cognitivas organizadas que los miembros del equipo comparten sobre los elementos clave de su entorno. En el contexto de la negociación, esto incluye compartir una visión idéntica sobre: (a) el objetivo final y los límites de la negociación (BATNA), (b) los roles y responsabilidades de cada miembro, y (c) las estrategias de interacción [25].

El coaching de equipo facilita la explicitación y alineación de estos modelos. A menudo, los equipos asumen erróneamente que todos están "en la misma página". El proceso de coaching revela discrepancias ocultas (ej. el equipo técnico prioriza la seguridad técnica sobre el costo, mientras que el equipo comercial prioriza el precio para ganar el contrato). Al hacer visibles estas discrepancias antes de sentarse a negociar, el coach ayuda al equipo a negociar internamente y construir un SMM robusto [25]. Los estudios revisados muestran que los equipos con SMM fuertes exhiben una coordinación implícita superior: pueden anticipar las necesidades de información de sus compañeros y reaccionar coordinadamente ante sorpresas sin necesidad de comunicarse verbalmente, lo que proyecta una imagen de solidez y profesionalismo formidable ante la contraparte.

La relevancia de los Modelos Mentales Compartidos (SMM) se evidencia en el caso de un equipo multidisciplinario (legal, técnico y financiero) participando en una licitación de energía renovable. Previo a la mesa de negociación, el proceso de coaching reveló que el equipo técnico priorizaba la seguridad técnica, mientras el comercial se enfocaba exclusivamente en el precio. Al hacer visibles estas discrepancias ocultas, el coach ayudó a construir un SMM robusto y a definir roles tácticos específicos (Negociador Líder, Sintetizador y Observador). Como resultado, el grupo operó bajo el principio de 'una sola voz', eliminando las 'interrupciones destructivas' y proyectando una imagen de solidez y profesionalismo que aumentó significativamente su poder de influencia frente a la contraparte internacional. [2], [30].

F. Claridad de Roles y Disciplina Táctica

El coaching ayuda a definir roles tácticos específicos más allá de los cargos funcionales. Se establecen roles como el "Negociador Líder" (quien lleva la voz cantante), el "Sintetizador" (quien resume y verifica entendimiento), el

"Observador" (quien monitorea el lenguaje no verbal de la contraparte y el clima emocional) y el "Experto Técnico" (quien interviene solo bajo demanda específica).

Esta estructura de roles, reforzada mediante el coaching, previene el fenómeno de la "interrupción destructiva", donde un miembro del equipo contradice o interrumpe a otro en un momento crítico, debilitando la posición del equipo. La investigación de Tasa y Bahmani (2023) destaca además la importancia de la "habilidad política" colectiva, entendida como la capacidad del equipo para leer y navegar las dinámicas de poder tanto internas como externas. El coaching eleva esta habilidad política al fomentar una conciencia constante sobre cómo cada intervención individual impacta la percepción de poder y confianza en la mesa de negociación.

G. Gestión del Estrés y la Incertidumbre

La revisión documental también evidencia que las negociaciones internacionales se desarrollan en contextos prolongados y altamente demandantes, caracterizados por altos niveles de incertidumbre, presión temporal y complejidad técnica [17]. Estas condiciones generan un desgaste emocional y cognitivo que, si no es gestionado adecuadamente, puede afectar la calidad de las decisiones y la cohesión interna del equipo.

En este escenario, el coaching de equipo se presenta como una herramienta que contribuye al desarrollo de resiliencia colectiva, entendida como la capacidad del grupo para sostener el desempeño en el tiempo sin perder el enfoque estratégico ni la cooperación interna [18], [22]. La literatura destaca que el coaching promueve prácticas de regulación emocional compartida, apoyo mutuo y aprendizaje continuo frente a escenarios cambiantes [23].

Como hallazgo, los estudios coinciden en que los equipos acompañados por procesos de coaching muestran una mayor estabilidad emocional y una mejor disposición para afrontar negociaciones extensas. Esta capacidad de gestionar el estrés de manera colectiva se traduce en una comunicación interna más efectiva, una mayor claridad estratégica y una mejor adaptación a la incertidumbre propia de los mercados globales [18], [22].

H. Resiliencia como Capacidad Sistémica

La revisión de literatura post-2020 introduce un enfoque renovado sobre la resiliencia, entendiéndola no como la capacidad de "aguantar" individualmente, sino como la capacidad del sistema-equipo para absorber impactos, recuperarse y adaptarse fortalecido (bounce forward). El coaching de equipo trabaja en la construcción de esta "infraestructura emocional" [26].

Los estudios clínicos y organizacionales citados, como los de Modern Health y otros investigadores, demuestran que

intervenciones de coaching, incluso breves, tienen un impacto estadísticamente significativo en la reducción de síntomas de ansiedad y depresión, y en el aumento de la resiliencia emocional [26]. En el contexto de la negociación, esto se traduce en una mayor claridad cognitiva. Un equipo estresado tiende a la visión de túnel, a la rigidez y a tomar decisiones precipitadas para "acabar con el dolor" de la incertidumbre. El coaching proporciona espacios de descompresión y herramientas de regulación emocional colectiva que permiten al equipo mantener la perspectiva estratégica y la paciencia necesaria para cerrar acuerdos de valor a largo plazo [27].

I. El Reto de la Virtualidad y la Confianza Digital

La transición hacia negociaciones virtuales e híbridas ha introducido nuevos estresores. La "fatiga de Zoom" y la dificultad para leer el lenguaje corporal a través de una pantalla pueden generar desconfianza y paranoia en los equipos [28]. El coaching sistémico aborda la tecnología como un "tercer actor" en la relación. Ayuda a los equipos a establecer normas explícitas de comunicación digital (ej. uso de cámaras, protocolos de turnos de palabra, canales de back-channel para coordinación interna) que reducen la carga cognitiva y fomentan la seguridad psicológica [29].

La seguridad psicológica, un tema recurrente en la literatura de 2023-2025, es fundamental. El coaching fomenta un entorno donde los miembros del equipo se sienten seguros para admitir errores ("me equivoqué en el cálculo") o expresar dudas ("no confío en esta cláusula") sin miedo a represalias. Esta transparencia interna es vital para detectar riesgos ocultos en la negociación antes de que se conviertan en crisis contractuales [29].

Un caso ilustrativo en el entorno post-2020 involucra la renegociación de contratos logísticos internacionales realizada íntegramente mediante plataformas virtuales entre empresas de distintos husos horarios. La intervención del coaching sistémico abordó la tecnología como un 'tercer actor', estableciendo normas explícitas de comunicación digital y canales de *back-channel* para la coordinación interna. El coach fomentó un entorno de seguridad psicológica que permitió a los miembros del equipo expresar dudas críticas sobre cláusulas de fuerza mayor en espacios de descompresión privados antes de formalizarlas ante la contraparte. Esta transparencia interna, mediada por el coaching, previno riesgos contractuales ocultos que la 'fatiga de Zoom' y la falta de lenguaje corporal suelen invisibilizar en las negociaciones remotas. [29], [31].

V. DISCUSIONES

Los resultados de esta revisión sistemática permiten establecer una distinción clara y necesaria entre el coaching de equipo y otras modalidades de desarrollo como la capacitación

o la consultoría. En el contexto de la ingeniería y los negocios internacionales, donde los problemas son técnicamente complejos y humanamente adaptativos, la capacitación muestra limitaciones severas. Mientras que la capacitación es efectiva para problemas técnicos, por ejemplo, aprender un software de modelado, es insuficiente para problemas adaptativos como generar confianza con un cliente estatal en un país con inestabilidad política.

El coaching de equipo, al ser un proceso longitudinal que acompaña al equipo "en el trabajo" y en tiempo real, permite abordar la brecha de implementación. La literatura sugiere que el retorno de la inversión (ROI) del coaching se manifiesta en la sostenibilidad de los acuerdos. Los equipos "entrenados" pueden cerrar el trato, pero los equipos "coacheados" construyen la relación que permite que el contrato sobreviva a las dificultades de la ejecución. Esto es coherente con la visión de *Systemic Team Coaching* de Hawkins, que vincula el desarrollo del equipo con la creación de valor para todos los stakeholders.

J. Discusión: Contraste entre Modelos de Negociación

Al interpretar los hallazgos de esta revisión, se hace evidente que la negociación comercial ha dejado de ser un evento técnico para convertirse en un fenómeno relacional complejo. Mientras que el modelo tradicional de negociación se centraba en la preparación individual y la táctica de presión

La principal diferencia radica en la gestión de la incertidumbre. Un equipo sin coaching es vulnerable a las "grietas" comunicativas que las contrapartes internacionales suelen detectar y explotar. En contraste, la intervención del coaching transforma al grupo en una unidad sistémica capaz de proyectar coherencia, independientemente de la presión externa.

A. El Costo de Oportunidad y la Inversión Estratégica

Un punto crítico de discusión es la viabilidad financiera de estas intervenciones. Se argumenta que el costo de contratar servicios de coaching es, en realidad, una inversión marginal cuando se compara con el riesgo de perder contratos multimillonarios debido a malentendidos culturales o bloqueos emocionales del equipo. En el mercado global no es un "extra", sino un requisito para la sostenibilidad de los acuerdos.

B. Implicaciones para el Sector Empresarial

Basándose en los resultados, se plantean las siguientes recomendaciones prácticas para las organizaciones:

1. *Fase de Diagnóstico Previa:* Las empresas deben integrar programas de coaching de equipo como un paso obligatorio antes de iniciar misiones comerciales internacionales.

2. *Entrenamiento en Resiliencia:* No basta con conocer el mercado; el equipo debe poseer herramientas colectivas para manejar el estrés en negociaciones que pueden durar meses.

3. *Alineación de Roles:* Es fundamental definir una estructura interna donde cada miembro sepa exactamente cuándo intervenir, evitando contradicciones frente a la contraparte.

VI. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura permite determinar que el coaching de equipo ha evolucionado de ser una herramienta de desarrollo de habilidades transversales a convertirse en un imperativo estratégico para la competitividad en la negociación internacional, especialmente en sectores de alta complejidad técnica como la ingeniería.

Las conclusiones principales de este estudio se sintetizan en los siguientes puntos:

1. *El Coaching como Acelerador de Inteligencia Cultural:* Se identifica como el mecanismo más eficaz para activar la Inteligencia Cultural (CQ) en equipos diversos. Este proceso transforma el conocimiento teórico sobre mercados globales en una competencia conductual adaptativa y estratégica, permitiendo ajustes en tiempo real durante la negociación.
2. *La Cohesión como Activo de Gestión:* A través de la construcción de Modelos Mentales Compartidos (SMM) y la alineación de roles, el coaching permite que los equipos multidisciplinarios operen bajo el principio de "una sola voz". Esta cohesión sistémica incrementa la autoridad, credibilidad y el poder de negociación frente a contrapartes internacionales.
3. *Infraestructura de Resiliencia Sistémica:* En entornos volátiles, el coaching proporciona la seguridad psicológica y la regulación emocional necesarias para mantener el alto rendimiento. Esto asegura la claridad cognitiva del equipo durante procesos de negociación prolongados y de alta presión.

En definitiva, el coaching de equipo habilita a las organizaciones para enfrentar la complejidad de los mercados internacionales no mediante el esfuerzo individual aislado, sino a través de la inteligencia del sistema.

Para las organizaciones del sector de ingeniería con proyección global y las instituciones académicas responsables de la formación de los futuros líderes industriales, la adopción de enfoques sistémicos de coaching de equipo representa una inversión estratégica en capital intelectual. No se trata

simplemente de una mejora en la cohesión relacional, sino de consolidar una capacidad colectiva robusta para gestionar la complejidad técnica, innovar en la resolución de conflictos y forjar alianzas estratégicas sostenibles en un mercado cada vez más interconectado

REFERENCIAS

- [1] E. Meyer, *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York, NY: PublicAffairs, 2021.
- [2] L. Thompson, *The Truth About Negotiations*. 3rd ed., New York, NY: Pearson Education, 2023.
- [3] A. C. Edmondson y J. F. Harvey, "Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations," *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 4, pp. 347-360, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>
- [4] J. M. Brett y B. C. Gunia, "Culture and negotiation strategy," *Negotiation and Conflict Management Research*, vol. 14, no. 2, pp. 104-118, 2021. DOI: [10.5465/amp.2015.0195](https://doi.org/10.5465/amp.2015.0195)
- [5] Kari, "Coaching transformed: The untold story of growth, grit, and breakthroughs", *Vesta CPA - Accounting | Wealth | Advisory*, 03-oct-2023.
- [6] D. Giusino, M. De Angelis, R. Kubik, C. Axtell, y L. Pietrantonio, "Digital team coaching for workplace communication: longitudinal evaluation of recipients' perceptions", *Team Perform. Manag.*, vol. 29, núm. 7/8, pp. 257-277, 2023.
- [7] K. Salihovic, "Team coaching in the workplace. A literature review on team coaching and solving performance deficiency in the workplace", 2021. DOI: [10.13140/RG.2.2.23925.91366](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23925.91366)
- [8] J. R. Hackman y R. Wageman, "A theory of team coaching", *Acad. Manage. Rev.*, vol. 30, núm. 2, pp. 269-287, 2005 DOI: [10.5465/AMR.2005.16387885](https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885)
- [9] P. Hawkins, *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. 4th ed., London: Kogan Page, 2021.
- [10] L. Widdowson, L. Rochester, P. J. Barbour, y A. M. Hullinger, "Bridging the Team Coaching Competency Gap: A review of the literature", 2020. DOI: [10.24384/z9zb-hj74](https://doi.org/10.24384/z9zb-hj74)
- [11] J. Passmore y T. Theeboom, "Team Coaching Psychology: Historical distinctiveness and modern applications," *The Journal of Organizational Psychology*, vol. 14, no. 2, pp. 22-35, 2023.
- [12] K. Behfar, R. A. Friedman, y J. M. Brett, "The team negotiation challenge: Defining and managing the internal challenges of negotiating teams", *SSRN Electron. J.*, 2008. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1298512>
- [13] X. Li y D. K. Crouch, "The paradox of diversity in international business negotiations," *Journal of World Business*, vol. 59, no. 1, art. 101422, 2024.
- [14] G. Graffigna et al., "Digital team coaching for workplace communication: longitudinal evaluation of recipients' perceptions," *Team Performance Management*, vol. 29, no. 7/8, 2025. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2022-0077>
- [15] M. Manalu, "Analysis of the Impact of Negotiations in Resolving Team Conflicts," *International Journal of Social Science and Education*, vol. 5, no. 3, pp. 11328-11335, 2025.
- [16] C. Earley and S. Ang, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, 2nd ed. Stanford, CA, USA: Stanford University Press, 2020.
- [17] J. Brett, *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, 3rd ed. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2021.
- [18] A. Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2019. <https://doi.org/10.1111/peps.12509>
- [19] G. Hofstede, G. J. Hofstede, and M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 4th ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2021.
- [20] D. Clutterbuck, *Coaching the Team at Work*, 3rd ed. London, UK: Nicholas Brealey Publishing, 2022.
- [21] S. Schneider and J.-L. Barsoux, *Managing Across Cultures*, 4th ed. Harlow, UK: Pearson Education, 2020.
- [22] E. Salas, D. Rico, and J. Passmore, "The role of team coaching in team effectiveness," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 56, no. 4, pp. 405-427, 2020.
- [23] J. Passmore and D. B. Brown, *Coaching Non-Executive Directors and Boards*. London, UK: Kogan Page, 2021.
- [24] L. W. Y. Chiu, "Conceptualising allyship for coaching to promote social change", 2022.
- [25] P. Badke-Schaub, A. Neumann, y K. Lauche, "An observation-based method for measuring the sharedness of mental models in teams", en *Coordination in Human and Primate Groups*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2011, pp. 177-197. DOI: [10.1007/978-3-642-15355-6_10](https://doi.org/10.1007/978-3-642-15355-6_10)
- [26] J. C. Kuntz, "Resilience in times of global pandemic: Steering recovery and thriving trajectories", *Appl. Psychol.*, vol. 70, núm. 1, pp. 188-215, 2021. <https://doi.org/10.1111/apps.12296>
- [27] A. C. Stoverink, B. L. Kirkman, S. Mistry, y B. Rosen, "Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience", *Acad. Manage. Rev.*, vol. 45, núm. 2, pp. 395-422, 2020. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- [28] J. Passmore, F. Memmolo, y D. Tee, "A systematic literature review of digital coaching: insights for learning and development in the workplace", *J. Work-appl. Manag.*, pp. 1-15, 2025. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2025-0061>
- [29] A. C. Edmondson y D. P. Bransby, "Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature", *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, vol. 10, núm. 1, pp. 55-78, 2023. DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217)
- [30] K. Tasa y M. Bahmani, "Who is cooperative in negotiations? The impact of political skill on cooperation, reputation and outcomes", *Int. J. Confl. Manag.*, vol. 34, núm. 4, pp. 801-817, 2023. <https://doi.org/10.1108/ijcma-11-2022-0197>

- [31] C. S. Gómez Sánchez, “Comercio Internacional Post Covid: Análisis del Comercio Exterior de Ecuador”, *Revista de investigación, formación y desarrollo: Generando productividad institucional*, vol. 11, núm. 2, pp. 28–41, 2023. DOI: <https://doi.org/10.34070/rif.v11i2.416>