

# Reflexiones de un coach sistémico



Fuente: Telefónica Educación Digital. 13/04/2018

**“El coaching es como el amor”, no se explica, se hace. Claude Arribas, coach sistémico y autor del libro “La transformación de las empresas al servicio del siglo XXI”.**

Claude Arribas, tiene una amplia experiencia en el mundo de las organizaciones; desde sus inicios ligados a la informática de gestión, posteriormente desempeñando puestos comerciales, pasando por el puesto de director comercial de IDC (que luego se convirtió en Apogea), hasta el momento actual en el que es socio fundador de Anse, consultora enfocada en el coaching sistémico de personas, equipos, directivos y organizaciones. Ahora sí, ¡ha conseguido hacer lo que le gusta!

A continuación, un resumen de la entrevista que mantuvimos con él.

**Telefónica:** ¿nos podrías situar sobre en qué consiste el coaching sistémico?

**Claude A.:** es permitir a un sistema, que puede estar formado por personas, equipos, directivos u organizaciones, cambiar para facilitar el logro de sus objetivos.

**Un ejemplo:** imaginemos que estamos en un restaurante con un grupo de 20 personas, sentados por parejas en mesas y **mi objetivo es que las personas hablen entre ellas**, si las personas **están sentadas alrededor de las mesas**, es difícil que hablen con el resto de forma espontánea, puedo “obligarlas” pero entonces no es coaching. **Otra cosa que puedo hacer es cambiar el sistema**, quito las mesas, pongo a la gente de pie y la comida en el centro y **las personas cambian sus comunicaciones y con ello logramos el objetivo**. En coaching, el trabajo consiste en identificar qué cambios podemos hacer en el sistema que se ha creado en el equipo/organización para comprobar, según se van cambiando los patrones, que se logran los objetivos.



**Telefónica:** en tu libro<sup>1</sup> haces referencia a que las empresas están viviendo una etapa de transición/transformación ¿en qué consiste esta etapa según tu visión?

**Claude A.:** estamos en un momento de cambio entre la era industrial y la etapa digital, que yo calculo que va a durar entre 10-30 años. Es un proceso similar a cuando pasamos de la era agrícola a la era industrial. La era industrial ha dejado un mundo mejor que hace 100 años, aunque sigue habiendo guerras, hay menos que antes; la salud es mucho mejor y la calidad de vida también. Otra de las cosas que nos ha dejado la era industrial en las organizaciones ha sido el foco en el control, en los KPI's, lo que se traduce, a menudo, en: demasiados procesos, numerosas reuniones, a veces sin saber el porqué de las mismas, sin objetivos claros ni bien definidos, con gente que se aburre, con falta de toma de decisiones y en las que se producen un montón de ideas, pero muy pocas de ellas se transforman en acciones. El coach sistémico pretende cambiar esos hábitos/patrones que consisten en celebrar reuniones “porque hay que hacer reuniones”, para luego no concretar un plan de acción como fruto de la misma.

En definitiva, en la era industrial hay una sensación de falta de tiempo generalizada, de estrés, de acoso. La era digital quiere rellenar el vacío que ha dejado la era industrial, por ejemplo: en la innovación, en el talento, etc. Los talentos que se han aburrido en la era industrial, que no permite el error, van a innovar en las startup, que “no tienen nada que perder”, en cambio la gran empresa sí tiene mucho que perder, las startup pueden permitirse cometer errores, mientras que buscan la innovación.

**Telefónica:** ¿cuáles son los 4 pilares para que esa transformación sea un éxito?

**Claude A.:** para que el sistema cambie la persona tiene que cambiar, tanto en coaching individual como en equipos y organizaciones.

**Construimos nuestros hábitos y  
nuestros hábitos nos construyen (Claude Arribas)**

Partiendo de esto podemos identificar 4 pilares fundamentales para conseguir que la transformación sea un éxito:

<sup>1</sup> “La transformación de las empresas al servicio del siglo XXI. La conciencia sistémica de lo local a lo global”. Claude Arribas (2017).



- 1. Calidad de las decisiones.** No nos reunimos para producir ideas. Nos reunimos para salir con 3 o 4 acciones y definir: quién, cómo y cuándo se van a llevar a cabo. Esto cambia el sistema.
- 2. Relación con el tiempo.** La “mejor decisión” exige mucho tiempo, con esta excusa: “se necesita más tiempo”, a veces lo que ocurre es que no se toman decisiones. Esto supone un gran peligro, y muchas veces por eso no hay innovación. El coach fija un período de tiempo para tomar una decisión, y en ese tiempo se toma la mejor decisión posible. *“El que maneja su tiempo maneja su vida y su dinero/presupuesto”.*
- 3. Interrelaciones.** La era industrial ha desarrollado muchos conflictos en las organizaciones, problemas de ego, etc. El coaching sistémico no interviene para que las personas se lleven bien, analiza cómo las interacciones interfieren en los objetivos que quiere lograr la empresa. Se interviene a veces mediante la triangulación. En la era digital decimos “es por que ganamos, por lo que nos llevamos bien” y no viceversa, como sería más típico de la era industrial.
- 4. Aprendizaje continuo.** La epigenética, término derivado de la física cuántica, dice que se puede cambiar el ADN de una célula desde la periferia (no es necesario hacerlo desde el núcleo). La periferia nos cambia, hoy en día estamos siempre aprendiendo por ejemplo con el Smartphone. **Antes el que tenía la información tenía el poder**, en la era digital eso ha cambiado **el que tiene el poder es el que transmite la información**. “Cuanto más poder doy, más aumenta mi poder” y me ayuda a conservar el talento.

En el aprendizaje continuo nos preguntamos sobre el propio aprendizaje, después de cada reunión, ¿qué he aprendido? ¿en qué me he transformado? ¿en qué soy más competente? La transformación se hace a través de micro-competencias, no explicando, sino experimentando. En las reuniones, se designan **4 roles para favorecer el aprendizaje: facilitador de relaciones, “empujador” de decisiones, marcador de tiempo, y el co-coach**, este último maneja el aprendizaje continuo. **En el libro podéis encontrar, entre otros testimonios, un ejemplo de una experiencia en Repsol: “No hay milagros, pero no dejo de admirarme por cómo, con un par de pinceladas, comenzamos a ver un cuadro que no conocíamos; y empezamos por lo básico: nuestros Comités”.** Marcos Mozetic, Repsol. Dirección Ejecutiva de Exploración (pp. 174).

**Telefónica:** ¿este cambio en el rol del líder supone pasar del líder del pasado (industrial) que basa su gestión en el control, al líder digital, que basa su gestión en la confianza? Nos parece un cambio francamente difícil, ¿cómo se hace?



**Claude A.:** no hay receta mágica, salvo hacerlo poco a poco y practicando, como un artesano. Con el modelo de coaching sistémico, con una intervención de 5 días (aprox. 35 horas), repartidos en 6-9 meses, podemos conseguir cambios “visibles”. El coach es, en definitiva, un catalizador que acelera el proceso para evitar que se pierdan talentos y, por tanto, que se pierdan oportunidades de innovación.

**La primera jornada es un autodiagnóstico:** es una foto, a través de preguntas sistémicas a las que contesta todo el grupo. Ahí se dan cuenta de que el grupo tiene un patrón, un patrón que tiene fortalezas y debilidades. Estas debilidades, de las que han tomado consciencia, se tratan en las reuniones posteriores.

**La segunda sesión es, preferiblemente, de 2 jornadas seguidas:** en ellas se van a tratar los temas de las reuniones del propio equipo, temas “open”, qué nos preocupa, plan de acción. Ahí practican reuniones desempeñando los 4 roles que antes hemos mencionado. En el proceso, el coach aporta sus lecturas sistémicas, que hacen reflexionar y tomar **conciencia sistémica del equipo**. Cambiamos el sistema, sin cambiar a las personas.

Después, **el resto del proceso son intervenciones de 1,5h (6-8 meses)** que se pueden hacer, incluso, vía Skype.

Después de 9 meses, aproximadamente, que es el tiempo que lleva un cambio efectivo de hábitos, se lleva a cabo **la jornada de cierre**. Lo que sucede en estos 6-8 meses es lo verdaderamente importante, para que al final el equipo sea totalmente autónomo y habremos conseguido pasar del control a la confianza. En esa etapa digital, **el líder debe asumir que:** “le pagan para que su equipo tome buenas decisiones”, *él abre la mano, siempre puede volver a ejercer más control de nuevo, si lo ve necesario*. Evidentemente hay riesgos, pero el líder puede reaccionar en cada situación.

*Hoy en día, de tanto controlar se pierde el control,  
De tanto ir al este... se encuentra el oeste.*

**Telefónica:** ¿qué es la conciencia sistémica?

**Claude A.:** todo lo que ocurre en un sistema ocurre por algo, y puede ser útil para el sistema. Un ejemplo; en sesiones reales de coaching sistémico en una organización, .en la que hay un equilibrio de género y los equipos también cuentan con una distribución más o menos igual



entre hombres y mujeres, e incluso se sienten orgullosos de ello, pero a la hora de asumir los 4 roles: facilitador, empujador de decisiones, marcador del tiempo y co-coach (aprendizaje continuo), ocurre que el rol de facilitador que está de pie y que, en principio, tiene una imagen “como de poder en la era industrial”, lo asumen más frecuentemente los hombres (o bien proactivamente o bien porque el resto del equipo “deja”) y el papel del co-coach/aprendizaje continuo, que es el menos conocido, lo asumen las mujeres. Desde fuera parece que hay un equilibrio, pero cuando el coach analiza este patrón del sistema puede preguntar ¿qué quiere decir esto? ¿dais los papeles más difíciles a las mujeres? ¿lo que no sabéis hacer lo dais a las mujeres?, estas son preguntas muy confrontantes, pero es una realidad en ese sistema y así se toma conciencia de ello. Eso sería una consciencia sistémica que se desarrolla en el equipo. Si esa forma de hacer del equipo/organización le conviene al mismo, no hay por qué cambiar, pero si no le conviene al equipo/organización... hay que cambiarlo.

**Telefónica:** hablas del “Community Transformer”, este es un término tuyo ¿qué implica?

**Claude A.:** es un oficio que he inventado, son personas que, dentro de una empresa, se dan cuenta de que la era industrial ha terminado y por eso intentan cambiar su entorno. Este puesto muchas veces no es que se “designe” a alguien para ocuparlo, sino que poco a poco, la persona lo va asumiendo, pueden desempeñar funciones parecidas a las que realizan los coaches sistémicos, pero no lo son formalmente.

**Telefónica:** y, para terminar, Claude, ¿por qué una persona que no sepa nada sobre coaching sistémico se podría beneficiar de la lectura de tu libro?

**Claude A.:** (risas) en primer lugar, porque es un buen libro, y, además, porque todas las personas que ya han tomado conciencia de que estamos en un momento de transformación y que es preciso transformarse ¡ya!, pero que no saben cómo hacerlo, obtendrán buenas ideas en el libro para llevar a cabo la transformación.

*El cambio es jurgente!*

*No tenemos 10 años para conseguir cambiar,  
tenemos que hacerlo ¡ya!*



El coach sistémico interviene para acelerar el proceso; en 6-9 meses se pueden implantar cambios sustanciales. En el libro puedes encontrar múltiples testimonios de ejecutivos de empresas, de todos los tamaños, que lo han conseguido, algunas de ellas lo han hecho formando a sus propios equipos de coach sistémicos internos para seguir trabajando en el cambio.

