

¿DEBEMOS HABLAR DE RETORNO, “NACER DE NUEVO” ?

Mientras el mundo entra de nuevo en su segunda o tercera ola, en un nuevo confinamiento, en un déjà-vu, en una nueva crisis, aceptamos con Evelyn Muñoz hablar de nacer de nuevo, de retorno en este artículo.

Con toda humildad, lo aceptamos con orgullo porque varias razones nos atraen y nos inspiran:

- Hemos observado que, esta pandemia a menudo se compara con una guerra. Lamentamos esta comparación porque nuestras familias la han vivido y pensamos que estamos muy lejos de las atrocidades que han podido ver y vivir. Sin embargo, si seguimos con esta analogía militar: para terminar una guerra, es necesario preparar la paz. Para salir de este aislamiento sanitario, social y económico, preparemos juntos los siguientes pasos.
- Nos sentimos doblemente privilegiados. De hecho, tenemos la suerte de realizar aquí en Chile, acciones de coaching sistémico en el mundo de la salud pública y privada, y también en empresas en Chile, Francia y España. La diferencia es considerable entre los que están preparados para nacer de nuevo y los que están sufriendo la nueva ola. En estos sistemas diferentes, vemos una infinidad de puntos comunes, analogías: es un verdadero laboratorio sistémico.
- Estas últimas semanas en Chile, durante nuestras sesiones de coaching sistémico, hemos vivido directamente las ventajas del enfoque sistémico, el cual se centra en las causas más que en los efectos. Como coaches sistémicos, nos enfocamos en los pequeños puntos en común de las diferentes causas. Son las decisiones y las acciones en relación con estos pequeños puntos comunes, las que generarán grandes cambios en los procesos de las organizaciones, equipos, y por tanto, las que provocarán inmediatamente nuevos efectos orientados en los propios resultados.
- Explorar el silencio en tiempos de crisis en el marco de la investigación, sin duda forma parte del proceso de cuestionamiento. Como coaches sistémicos, también estamos motivados por la acción: sería contra natural quedarnos paralizados o de brazos cruzados. Buscar pistas, entrever oportunidades es nuestra razón de ser.

En este artículo, y a través de lo que vivimos en nuestro laboratorio, o humildemente nuestra verdad, le ofrecemos dos ejes de acción:

1. El sentido es un equilibrio
2. La complejidad de estar a la vez en lo colectivo y lo individual

Terminaremos con nuestra conclusión que lleva a una reflexión tanto global como local. De forma social, societal y económica, es urgente iniciar desde ya el nacer de nuevo, el retorno.

EL SENTIDO ES UN EQUILIBRIO

La pandemia comenzó en China hace 18 meses, e inevitablemente sea cual sea nuestra edad, nuestro entorno social, nos ha hecho reflexionar sobre nosotros mismos, sobre la vida. Todo el mundo simplemente ha filosofado para, a través de esta introspección, querer actuar sobre su propia vida, su felicidad, no sufrir más. ¡Ahí está, al fin una buena noticia!

Por ejemplo, esta introspección en el mundo de la salud genera una profunda transformación del sentido mismo atribuido a la salud: ¿vale más prevenir que curar? Hacerse la pregunta, ya es responderla.

Imaginemos por un momento, que todo el mundo de la salud está centrado totalmente en la prevención: una clínica privada vive de los enfermos, si ya no hubiera más enfermos ¿qué sería de ella? Lo mismo ocurre para un hospital público. Desde luego, el gobierno tendrá por un lado menos gastos, pero sin duda más paro, y por tanto, más impuestos a nivel global. Una salud centrada únicamente en la prevención ¿no estaría completamente desarmada frente a una nueva enfermedad, un nuevo virus? Una sociedad, una civilización que sólo trabaje en la prevención, ¿no se arriesga a no correr más riesgos, de aseptizarse para hacerse más fría, sin humanidad? Una sociedad completamente aseptizada evita cualquier adaptación o control de lo imprevisto.

Por tanto, volver a dar sentido se convierte en una prioridad en este momento de introspección, sin embargo, debe ser acompañado de un equilibrio entre sentido y sentido común.

En las organizaciones de la salud donde hemos intervenido a muy corto plazo, este equilibrio ha generado dos tipos de acciones que han devuelto el sentido a los equipos COVID:

- Los pacientes COVID son principalmente, personas mayores y con sobrepeso. Seguramente ligados a la inercia de la burocracia de las acciones gubernamentales, los equipos COVID han creado de manera independiente, ideas nuevas y muy locales. Para las personas mayores, los equipos COVID han puesto en marcha acciones para permitir a las familias, en la medida de las posibilidades médicas, estar en contacto con sus padres o abuelos en tratamiento de COVID. Para las personas obesas, donde una de las dificultades es girar a un paciente, es necesario estar 6 en lugar de 2 ó 3. Se han entrenado, formado entre ellos, formado a otras personas como auxiliares para ser más eficaces con el fin de estar mejor preparados para una próxima ola.
- Más a largo plazo, cuando la obesidad no está ligada a una patología, han comenzado a anticiparse con las familias en las que la obesidad está presente, enseñándoles o reaprendiéndoles a alimentarse mejor, a vivir mejor de forma saludable a través de talleres con nutricionistas. En la medida de lo posible, una persona del equipo COVID, a quien el expaciente conoció cuando estaba en tratamiento, vendrá a saludarle. Estos nutricionistas también son conscientes de que, muy a menudo, estos pacientes se alimentan mal porque creen que alimentarse bien es, sin duda, cosa de ricos.

En el mundo empresarial, nos encontramos con los mismos cuestionamientos del sentido. De hecho, de manera filosófica todos han cuestionado el sistema centrado en el consumo, las finanzas, para finalmente darse cuenta de que todos contribuyen a la mala globalización, a la

Efficacité et Performance Commerciales

destrucción del planeta e indirectamente a la pandemia. Por tanto, el sentido común es no oponerse al desempeño financiero y social, humano, es decir, ser desde ahora, una empresa responsable, una empresa que tenga un impacto positivo sobre la sociedad, que respete el medio ambiente, todo ello siendo económicamente viable. Es un sabio equilibrio.

Aquí también, para el mundo empresarial vivimos 2 ejes de acción a diario:

- El teletrabajo: si bien al principio se impuso como una verdad, hoy en día las empresas que preparan el retorno, el “nacer de nuevo” han innovado soluciones de teletrabajo, ya sea como equipo por departamentos o con equipos transversales. El teletrabajo se regula: a nivel material para que nadie sea excluido tecnológicamente, a nivel humano para que todo el mundo esté socialmente incluido (para algunos, quedarse en casa, es un sueño, mientras que otros prefieren estar en la empresa). También se regula a nivel colectivo, la empresa es fuerte porque es un colectivo, encuentra y reajusta regularmente su punto medio entre el trabajo presencial y el teletrabajo, de manera individual y colectiva.
- Los proveedores y los clientes: en cuanto al respeto del medio ambiente, la elección de proveedores y clientes se convierte en una prioridad. La empresa puede decidir trabajar con una empresa local y dejar de servirse en países lejanos y de bajo coste, por tanto, puede que haya una diferencia de precio que será necesario explicar al cliente, encontrar nuevas ventajas en los productos para el cliente y argumentarlas a los clientes. Quizás algunos clientes ya no querrán continuar, en cualquier caso, es una oportunidad de ir a buscar a nuevos clientes. Por ejemplo, tenemos un cliente que ha iniciado la formación de un proveedor local para estar mejor atendido y a un precio acorde.

A través de estas acciones, observamos dos puntos principales:

- El primero: estas pequeñas acciones a diario, crean otra dinámica, dan sentido al trabajo, crean un clima de confianza que atrae también a los clientes y a los nuevos clientes.
- El segundo es un punto que escuchamos muy a menudo “sí, pero eso funcionará un tiempo porque es nuevo y después lo natural vuelve al galope”. Esto es totalmente cierto, si el coach solo actúa sobre los efectos y/o sobre la personas. Por eso, proponemos actuar sobre las interrelaciones, las causas, los puntos comunes entre las causas. Este conjunto genera grandes cambios en los procesos de las organizaciones y equipos, porque son el equipo y la organización los que toman la decisión de modificar procesos que cambian el sistema. El cambio se hace entonces más duradero. Algunas personas pueden salir del sistema, otras pueden entrar, el nuevo proceso del sistema permanece en su lugar. Cuando escuchamos, “es la informática la que obliga”, “es el procedimiento el que obliga”, “son las finanzas las que obligan”, “es el mercado”, “es así”. “Es porque hay que tener un x% de rentabilidad” ... es una señal de fracaso. Esto quiere decir que, es el sistema quien ha superado a los hombres y las mujeres que lo componen. El sistema ha perdido el valor añadido del ser humano, que es su creatividad, su toma de riesgo calculada, su valor, su humor, su voluntad, su placer, su libertad. La burocracia se ha hecho más fuerte que los hombres y las mujeres del sistema. Decimos que el sistema administra los hombres y mujeres que lo componen.

Mediante acciones concretas y diarias sobre los procesos, acciones que nos gusta llamar micro-competencias, cambios locales y globales permitirán a los hombres y mujeres gestionar el sistema. Entonces, será difícil volver a un sistema que los administre.

En nuestro laboratorio sistémico, las organizaciones, ya sean de la sanidad pública o privada o del medio empresarial, el 100% de ellas han cambiado su ritmo de reuniones, han modificado su forma de tomar decisiones, han pensado y creado un nuevo organigrama. Han actuado sobre el sistema que forzosamente, permite un mejor bienestar en las personas, un mejor ambiente de trabajo y la obtención de resultados.

Para conseguir todo esto, nuestros acompañamientos también se centran en el logro de esta ecuación compleja entre lo colectivo y lo individual.

LA COMPLEJIDAD DE ESTAR A LA VEZ EN LO COLECTIVO Y EN LO INDIVIDUAL

Observamos que en este momento, antes del retorno, del nacer de nuevo, de nueva ola, de nuevo confinamiento, hay un constante vaivén entre lo colectivo y lo individual.

La empresa es, ante todo, un sistema colectivo. Para avanzar juntos, es decir, ir en la dirección correcta, en el equilibrio del sentido del cual hemos hablado anteriormente, se nutre de 3 palabras superpuestas, indisociables que aparecen regularmente durante nuestras intervenciones:

- Confianza
- Autoridad
- Humanidad

La confianza es la palabra de moda, una vez que se ha pronunciado, se dice todo o no se dice nada. Aquí, mediante el enfoque sistémico, descubrimos que la confianza es el efecto de una causa ligada a la delegación, el derecho a equivocarse, a la responsabilidad, a la creatividad, la innovación, al final de los procesos inútiles, reunionitis, encontrar el sentido común y la ligereza.

Seguramente, en este momento de introspección, el directivo, el jefe de equipo, el líder, el gerente, el colaborador se ha planteado preguntas sobre su futuro profesional, su futuro, sus acciones, sus ganas de participar en la nueva realidad. ¿Confía en el futuro, en su futuro? A veces, en estos momentos de dudas, es necesario que el colaborador, el líder, esté acompañado por su autoridad que actuará con toda la humanidad. Un coach sistémico puede ser útil especialmente, cuando estos momentos de introspección afectan al CEO, al Directivo, al líder, éste encontrará una relación paritaria con su coach.

En la confianza, lo colectivo será primordial porque la confianza es una energía colectiva que atrae lo colectivo y lo individual. Se creará sobre todo en reuniones, porque se ejecutan decisiones diarias como las que hemos mencionado anteriormente. Y debido a la alquimia entre

la confianza, la autoridad y la humanidad, lo colectivo modificará su forma de funcionar entre ellas, tomar decisiones, actuar sobre su ritmo de reuniones, modificar su sistema en la inteligencia colectiva, modificar la forma de ser del sistema hasta el punto de querer modificar su organigrama.

La autoridad, hemos elegido expresamente esta palabra. Las palabras dan sentido. No tiene nada que ver con el autoritarismo que se impone de arriba hacia abajo. Autoridad procede del latín (*auctoritas*) es quien hace crecer, levantarse, aumentar, quien permite, es un manager-coach, alguien al que siguen, alguien que convence. Esto se realizará con confianza y humanidad, porque crearán la cercanía que todo el mundo necesita en este periodo. De la misma forma que la confianza, la autoridad se establecerá gracias a lo colectivo y a lo individual hecho a medida.

Este individual hecho a medida, se hace con **humanidad**. Nos encontramos en un momento postraumático, se vuelve importante estar presente, escuchar a todos, se convierte en el rol societal de las organizaciones. Observamos que el directivo, el líder, los equipos, las organizaciones que han vuelto a poner al colaborador en el centro de sus preocupaciones al preguntarse “¿qué impacto tiene esta decisión sobre mi organización, mi equipo, cada uno de mis colaboradores?”, simplemente están preparados para el retorno, el nacer de nuevo, y por tanto, afrontar las siguientes olas.

Esta presencia diaria a la vez en lo colectivo y lo individual crea valor, esperanza, confianza, respeto, unidad, cohesión y autoridad. La autoridad se crea, no se impone.

Para ilustrar cómo hemos vivido la alquimia entre estas 3 palabras, presentamos aquí dos ejemplos:

En una empresa de tamaño intermedio:

Tras el primer confinamiento, esta empresa vivió momentos de conflicto, una alta tasa de ausentismo y una evidente falta de motivación. Durante nuestras sesiones de coaching sistémico presenciales y a distancia, el equipo directivo ampliado se dio cuenta de que la causa de este malestar estaba relacionada con el hecho de que durante el primer confinamiento, se vieron obligados a dar una total autonomía y responsabilidad a todos los empleados. A la hora de retornar, el comité quería volver como antes: el sistema se negó a su manera.

Durante un coaching de equipo con este mismo comité directivo ampliado, con total autonomía, la empresa ha decidido reorganizar su sistema de ventas (su servicio comercial). Antes del COVID, un vendedor solía hacer la ronda, coger citas, pasar tiempo con sus clientes y prospectos para crear una relación, ofrecer el producto y vender. Hoy en día, los desplazamientos ya no se pueden realizar, la creación de las relaciones se realiza mediante Zoom. Esto significa que el vendedor ha perdido una parte de lo que le gusta en su profesión: crear la relación, convencer hasta ver al cliente firmar el formulario de pedido. Estos son sin duda, los motores que le hacen amar su profesión de vendedor. Por supuesto, la empresa encontrará muy rápido los argumentos para decirle que actualmente, en lugar de desplazarse y pasar tiempo en el coche, en lugar de hacer 2 visitas por día, podrá realizar 4 e incluso 6 al día y ganará más clientes y bla-bla-bla. Claro, este discurso puede funcionar para algunos, pero para otros es el principio del fin, ya no ven el futuro, el placer. Para muchos vendedores, el

placer de la profesión reside en los desplazamientos, la relación, convencer de forma presencial. Hemos escuchado a un comercial decir: “al final de una entrevista, cuando el cliente me estrecha la mano, sé si está de ACUERDO o no, y si no está de ACUERDO, puedo volver a empezar. Ahora, ya no siento nada». Estos vendedores están en apuros, son mucho más numerosos de lo que podríamos pensar porque un vendedor por naturaleza, no le gusta admitir que no va bien. Sin añadir el hecho de que en estos momentos, vender es más difícil que antes. Imaginemos el % de ventas que se pierde. La presencia particular con humanidad, confianza y autoridad se vuelve imprescindible.

Esta organización ha puesto en marcha toda una serie de pequeñas acciones. Nos permite citar algunos ejemplos de estas acciones :

- En primer lugar, asegurarse de que todo el mundo está bien equipado si teletrabaja. Proporcionarle buen material informático y mobiliario si el vendedor lo demanda.
- Establecer un diseño e.marketing para que en la situación de una venta online frente al cliente, éste no vea el interior privado del vendedor, sino el logo de la empresa y una bonita imagen de marketing. Esto crea pertenencia.
- Ofrecerle un acceso de pago Premium LinkedIn y una herramienta de inteligencia comercial como Bypath, que permiten a los vendedores crear la relación de manera diferente, especialmente en la prospección.
- Dejar al vendedor realizar su prospección a su ritmo. La empresa ha dejado de controlar la cantidad y solo se centra en la calidad. La empresa se preocupa más por el vendedor que por sus resultados.
- Cuando el vendedor está en una entrevista por Zoom, en cualquier momento puede hacer venir a su jefe de ventas, o a su director comercial o a un vendedor veterano de la empresa. Precisamente, a estos vendedores se les llama muy a menudo por la falta de relación.
- Dos veces por semana se organiza una reunión colectiva, ésta solo se centra en las victorias, donde cada uno compartirá su experiencia de cómo ha vendido en una cita o en varias. Todos se van con ideas de mejora.
- Una vez al mes, durante una de estas reuniones, al menos un cliente entra por Zoom para manifestar cómo percibe la empresa y la venta. Este cliente es invitado por un vendedor.

En una clínica:

En cualquier organización sanitaria, existe un Comité de Gestión Empresarial compuesto por personas del cuerpo médico y administrativo. En la salud pública, son servicios que administran los hospitales por zonas geográficas. Estos servicios también se denominan servicios de dirección de nivel intermedio. Se trata de equipos que tienen la difícil tarea de actuar tanto de manera transversal, para tener una visión del « Todo », como también de manera vertical, porque están vinculados con gobernanza y el cuerpo médico de primer línea. Su principal objetivo es permitir mejorar la calidad de la atención y seguridad del paciente.

Más allá de que un error médico le cueste muy caro a la clínica y afecte al personal sanitario, sobre todo es muy grave para el paciente, y eso, nadie lo quiere. De hecho, para este Comité de Gestión de Empresa, los servicios sanitarios en primera línea son su prioridad. En el lenguaje empresarial, dice que son sus clientes. Para hacer bien su trabajo, este Comité de Gestión Empresarial necesita una gran cantidad de información que será analizada, examinada y

después revisada con el servicio sanitario de Primera Línea, con el fin de que todos puedan reajustar, tomar decisiones para mejorar la calidad de la atención, evitar cometer los mismos errores e informar a los demás servicios. Es un servicio fundamental al servicio de los demás, para que los equipos de primera línea puedan funcionar cada día mejor. En definitiva, contribuye indirectamente a servir mejor al paciente, y por tanto, también contribuye a la mejora de los resultados de la clínica.

Se dice que, durante una crisis, surgen los principales fallos de un sistema. Algunas organizaciones sanitarias para las cuales hemos intervenido, recurren a nuestros servicios porque tras el primer confinamiento, estos departamentos de Gestión Empresarial son considerados por los demás servicios como “la Gestapo”, y cada vez tienen más dificultades para conseguir buena información y disponer de ella a tiempo.

Durante nuestras sesiones de coaching, este Comité de Gestión Empresarial se dio cuenta de que a causa del estrés, la presión de la gobernanza pero también del sentimiento de ser menos útil que los servicios sanitarios al frente, estaban más centrados en sus planillas de Excel, que ser un verdadero apoyo para los equipos de primera línea. La burocracia les ha hecho perder su valor principal: la relación con los demás, ser un servicio de apoyo que colabora con los demás. Se han deshumanizado.

Unos meses después, estos servicios colaboran juntos, son percibidos por los demás como un verdadero socio que les acompaña, que actúa para ellos, para el paciente, para la clínica. Mediante sencillas acciones como las que has leído anteriormente, vinculando la confianza, la autoridad y la humanidad, permiten actuar, hacer, progresar, trabajar en inteligencia colectiva y evolucionar en cada momento.

Por supuesto, sistémicamente, estas acciones tienen repercusiones positivas sobre la calidad de la atención y seguridad del paciente, y los resultados de la clínica.

En la vida diaria, cuando a veces oímos que un médico es inhumano, no escucha, es frío... podemos preguntarnos si él mismo no ha sido contaminado por este sistema que crea una forma de deshumanización. Si es así, es el momento de actuar rápido porque los pacientes demandan cada vez más humanidad.

LA CONCLUSIÓN DE LOS COACHS SISTÉMICOS

Observando más de cerca esta empresa y estos Comités de Gestión Empresarial, constatamos que además de la dinámica de equilibrio entre sentido y sentido común, se añaden otras dos dinámicas. La primera puede parecer un gran clásico, y sin embargo, es necesaria. Todos se han vuelto a centrar en sus fundamentos: el paciente para el mundo de la salud, el cliente para el mundo empresarial. La segunda es que para llegar ahí, ha sido primordial que cada equipo, cada servicio, cada organización se centrara en su prioridad, su propósito, que aquí lo llamaremos su primera línea. Para las empresas que hemos citado como ejemplo, una se centró en los negocios, la otra en los servicios sanitarios al frente. Para otra empresa de tamaño más importante, su primera línea es su Oficina Técnica y en las Grandes Empresas observamos que a menudo, lo es la producción.

Con un mismo objetivo común entre los servicios, como por ejemplo la atención del paciente o los clientes, centrándose en su prioridad, su primera línea, cada servicio participa, a su nivel y de manera sistémica, en la consecución de los resultados definidos mediante el objetivo común.

Luego, ¿cuál es tu primera línea?

A través de estos ejemplos, esperamos que puedas observar que estas organizaciones han actuado sobre lo colectivo y lo individual, mientras se replantean el sistema empresarial que se apoya en la confianza, la autoridad y la humanidad.

Están preparadas, no solamente para el retorno, sino también para las siguientes olas.

Nuestra función es crear un contexto que va hacer actuar sobre las causas, que produzcan pequeños cambios, para que la confianza, la autoridad y la humanidad abran las puertas de los resultados.

Para no presionar a un cliente, para estar sin intención, para no influenciarlo, nuestra función también es ver la parte que tenemos en el sistema que formamos con nuestro cliente. Es ser conscientes de nosotros mismos frente a esta nueva ola Covid, y más allá de ésta, sin ocultar nuestros propios quiebres, aquí y ahora. Es por tanto estar, como equipo Evelyn y Claude, en nuestro equilibrio entre sentido y sentido común, actuar juntos en confianza, animados por estas ganas de hacer progresar al otro, por estas ganas de humanidad para nosotros y para el mundo. Como nos gusta decir: ser los mejores para el mundo.

A veces, en algunas situaciones es urgente esperar. Ahora es urgente actuar, preparar a los hombres y mujeres que componen el colectivo. Se necesita una acción urgente por un montón de razones:

- ¿Qué mundo queremos construir?
- Rehumanizar el mundo.
- Recuperar el gusto por el trabajo mediante el sentido común.
- Reconstruir el colectivo.

- Desde al menos 3 años, pasamos de crisis en crisis. Cuando la crisis es permanente, ya no es una crisis sino un sistema. Dejar que se establezca este sistema, es dejar que se establezca el individualismo, los conflictos, el autoritarismo, la burocracia, el pesimismo constante, los déficits. ¿Qué desea establecer desde ahora para mañana?
- Los momentos difíciles no duran, actuaremos porque estaremos preparados. De repente, la organización está tranquila. Como dijo el General Pierre de Villiers que conoció las grandes batallas modernas. No hay que seguir un sistema, hay que dirigirlo.

Atentamente.

Evelyn y 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*

@ claude.arribas@anse.fr
+33 682 69 70 83

Copyright 2021