



## Las reuniones son solo un espejo

Los últimos webinars que realizamos con Evelyn Muñoz, así como el reciente artículo de Jean-Yves Reynaud sobre las reuniones, me dieron ganas de abrir otra dimensión del tema.

Porque detrás de las reuniones no solo se juega la organización. Muchas veces se juega el funcionamiento real del sistema humano.

### Las reuniones suelen ser solo un síntoma

Muchas empresas creen tener un problema de reuniones: reuniones demasiado largas, decisiones lentas, falta de compromiso, silos, tensiones, planes de acción que no avanzan. Pero las reuniones suelen ser solo un espejo.

Un espejo de la manera en que un equipo:

- Se habla,
- Se escucha,
- Evita ciertos temas,
- Se atreve o no a confrontarse,
- Hace circular la información,
- Se pasa la pelota,
- Toma sus decisiones
- Vuelve inconscientemente a sus antiguos equilibrios.

#### Efficacité et Performance Commerciales

23, rue de la Croix de Rebol - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues  
Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : claude.arribas@anse.fr - www.anse.fr  
SARL au capital de 7 500 € - Siret : 447 624 297 00019 - APE : 7022Z

Y muy a menudo, detrás de estos mecanismos invisibles, las consecuencias se vuelven extremadamente concretas:

- Ralentización del time to market,
- Cansancio directivo,
- Pérdida de energía colectiva,
- Desvinculación,
- Dificultades de cooperación,
- Sobreadaptación,
- Disminución de la responsabilización,

y un rendimiento muy inferior al verdadero potencial del equipo.

Es precisamente ahí donde el coaching sistémico de equipos se vuelve interesante.

Porque más allá de los métodos, los roles o los procesos mencionados en el artículo de Jean-Yves o en los webinars, existe una dimensión muchas veces menos visible y que trabajamos como coaches sistémicos: la calidad del ser colectivo.

En otras palabras: cómo juega realmente un equipo cuando trabaja.

En algunos equipos, todo parece funcionar en apariencia, pero:

- Las verdaderas tensiones nunca se dicen,
- Las decisiones siguen dependiendo de una o dos personas,
- Las reuniones producen energía sin generar un compromiso real,
- Los planes de acción existen, pero pocas cosas cambian de manera duradera.

Y sin embargo, cuando el sistema empieza realmente a moverse, puede aparecer algo muy diferente.

- Las decisiones se vuelven más fluidas.
- Los arbitrajes se toman más rápido.
- Las responsabilidades circulan mejor.
- Las reuniones dejan progresivamente de ser espacios de protección para volver a ser espacios de construcción colectiva.

También vemos equipos que vuelven a pensar juntos, recuperando confianza, valentía colectiva, simplicidad e incluso el placer de cooperar bajo presión.

Y es muchas veces en ese momento cuando los resultados empiezan realmente a cambiar.

Porque cuando un equipo recupera fluidez, valentía colectiva, una mejor circulación de las decisiones y un compromiso real, los impactos se vuelven rápidamente visibles:

- Aceleración de los proyectos,
- Mejor ejecución estratégica,
- Reducción de las fricciones internas,
- Aumento de la responsabilización,
- Mejora de la cooperación transversal,
- Recuperación de la innovación,
- Mejora de la calidad de servicio,
- Retención del talento,

y en ciertos contextos, resultados de negocio y financieros a veces espectaculares.

Porque un equipo alineado humanamente no se vuelve solamente más “agradable”. Se vuelve extraordinariamente performante (alto rendimiento).

El trabajo del coach sistémico consiste en mejorar la “forma” de las reuniones y también en permitir que el sistema piense y actúe de otro modo.

Consiste progresivamente en permitir que el equipo observe cómo funciona realmente. Observar:

- Lo que circula,
- Lo que no circula,
- Las interrupciones,
- Los silencios,
- Las resistencias,
- Las lealtades invisibles,
- Los comportamientos que el sistema sigue protegiendo inconscientemente,
- Pero también aquello que vuelve a dar energía,
- Los momentos en que las miradas cambian,
- Cuando las ideas se vuelven realmente colectivas,
- Cuando las personas vuelven a escucharse de otra manera,
- Cuando los ojos vuelven a brillar.

### **Una transformación comienza cuando un colectivo empieza a pensar de otra manera**

Los roles delegados, los feedforward en tiempo real, los espacios de regulación o las reuniones delegadas se convierten entonces en reveladores extremadamente poderosos.

Porque una transformación profunda no se juega únicamente en la calidad de las ideas, ni siquiera en la calidad de las decisiones; Se juega en ese momento casi imperceptible

en el que un equipo decide interiormente que algo va a volverse realmente concreto y ahí algo cambia verdaderamente dentro del sistema.

Y eso transforma completamente la naturaleza del plan de acción que el equipo decide.

Porque un plan de acción sistémico no consiste solamente en responder: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cuánto? ¿Dónde?

También toca:

- Las resistencias invisibles,
- El precio a pagar,
- Los miedos,
- Los beneficios ocultos de la inacción,
- Las lealtades,
- La capacidad real del colectivo para sostenerse en el tiempo,
- El sentido,
- El impulso,
- La confianza,

y la sensación de que finalmente algo distinto se vuelve posible colectivamente.

Muchas transformaciones fracasan no en el momento de la decisión, sino algunas semanas más tarde, cuando el sistema vuelve naturalmente a sus antiguos equilibrios.

En ciertas transformaciones de equipo o de organización, las preguntas que realmente cambian el nivel de compromiso se parecen a esto:

- ¿Qué deberá dejar de hacer este equipo para transformar realmente su manera de funcionar?
- ¿Quién, dentro de la organización, podría verse inconscientemente afectado por esta evolución?
- ¿Qué comportamientos seguimos protegiendo a pesar de los discursos de cambio?
- Si nada cambia en seis meses, ¿cuál será el costo humano, relacional o de negocio?
- ¿Qué demuestra hoy, concretamente, que este equipo está realmente comprometido?
- ¿Qué decisión haría imposible volver atrás?
- Si esta transformación tiene éxito plenamente, ¿en qué tendremos que convertirnos colectivamente?

La diferencia suele jugarse en la capacidad del coach —o de un manager-coach— para sentir cuándo un equipo está preparado para escuchar una pregunta.

En la manera de formularla. En la capacidad de observar las reacciones, los silencios, las tensiones, las miradas que se desvían o al contrario, esos momentos en los que algo finalmente se abre dentro del colectivo.

Un equipo deja entonces simplemente de “hablar del cambio” para empezar verdaderamente a comprometerse con él.

**El verdadero desafío no es solamente decidir sino hacer vivir realmente la decisión**

En muchas organizaciones, el verdadero problema no es solamente decidir, sino hacer vivir realmente la decisión después de la reunión.

Algunos equipos toman muchísimas decisiones pero pocas veces logran transformar esas decisiones en comportamientos, prioridades o acciones concretas.

El problema se convierte entonces en el bajo nivel de vida real de la decisión.

El seguimiento se transforma progresivamente en una carga, en control o en relanzamientos permanentes.

Por el contrario, cuando un colectivo está realmente comprometido, el seguimiento deja de ser únicamente una herramienta de control. Se convierte en un espacio de aprendizaje colectivo.

Un espacio donde el equipo puede ajustar una decisión, reforzarla, detenerla si resulta equivocada, o comprender rápidamente lo que el sistema está produciendo concretamente.

Porque la calidad del seguimiento revela muchas veces el nivel real de compromiso de una organización con sus propias decisiones.

Con Evelyn y Jean-Yves, tenemos justamente la costumbre de trabajar juntos en ciertas transformaciones de equipos y organizaciones.

Para concluir, las transformaciones duraderas no se juegan únicamente en las herramientas, los métodos o los organigramas.

También se juegan en la capacidad de un colectivo para hacer circular correctamente sus decisiones, sus responsabilidades, sus tensiones y su energía, transformando esa dinámica humana en resultados concretos, duraderos y a veces extraordinariamente performantes.

De hecho, son temas que desarrollo con mayor profundidad en mi último libro: ***Transformar sin traicionar.***

También desarrollamos estos enfoques a través de formaciones experienciales dirigidas a coaches, managers y directivos que desean aprender a acompañar equipos y transformaciones allí donde realmente se bloquean: en las dinámicas colectivas invisibles.

Ese es también el espíritu de los talleres y conferencias VIP que animamos juntos en grupos reducidos: crear espacios donde directivos, RRHH, managers y coaches puedan experimentar concretamente aquello que transforma realmente a un colectivo.

En un mundo donde todo se acelera, las organizaciones que realmente marcarán la diferencia no serán solamente aquellas que tengan las mejores estrategias.

Serán aquellas capaces de obtener resultados performantes (de alto rendimiento) creando colectivos suficientemente comprometidos, fluidos y responsables para transformar rápidamente sus decisiones en acciones concretas y duraderas.

El siglo XXI será colectivo... o no será.



**Evelyn Muñoz R.**  
Coach Sistémico de Organización  
Coach Ontológico Ejecutivo/ Coach PNL  
Directora de Anse Chile  
Directora NewOak Consulting

✉ [sistemicocoach@gmail.com](mailto:sistemicocoach@gmail.com)  
☎ +56 9 7408 3342



**Claude Arribas.**  
Master Certified Coach  
Coach Sistémico  
CEO Anse

✉ [claude.arribas@anse.fr](mailto:claude.arribas@anse.fr)  
☎ +33 682 69 70 83

---

Haz clic aquí para leer el artículo de Jean-Yves :

<https://www.linkedin.com/pulse/changer-les-r%C3%A9unions-cest-lorganisation-jean-yves-reynaud-zkhee/?trackingId=kAbPmcyvVprgoj0JKh0BMw%3D%3D>

Haz clic aquí para acceder a mi canal de YouTube y ver los webinars que damos con Evelyn: <https://www.youtube.com/@ClaudeArribas>