

## **El Coaching Sistémico de Organización y sus resultados extraordinarios**

### **I – CONTEXTO**

Cada vez más, nos llaman para realizar coachings sistémicos de organización. ¿Está ligado esto con una evolución de nuestro enfoque sistémico? o ¿con una evolución del mercado?

Sobre todo está relacionado con una disposición mental que se propaga cada vez más por las organizaciones.

En este artículo, entraremos en más detalles para comprender mejor el coaching sistémico de organización. Sin embargo, en pocas palabras: un coaching sistémico de organización significa poner en la misma sala a varias decenas de personas de la misma organización, para que trabajen juntas en un mismo proyecto. Por tanto, es tener varios niveles de jerarquía que trabajan juntos en la misma sala durante 2 ó 3 días.

#### **El coaching de organización ¿Para quién?:**

- Organizaciones que quieren ver cómo funcionan desde el interior, cómo pueden cambiar el marco de referencia para pensar de manera diferente, con el único objetivo de lograr resultados y mejorar las interrelaciones entre las personas, los departamentos.
- Organizaciones conscientes de que las personas y los departamentos que las componen son interdependientes y que si, hasta ahora su funcionamiento actual les ha permitido obtener resultados, seguir haciendo lo mismo puede convertirse en un riesgo para su desarrollo, su futuro.
- Organizaciones que quieren construir desde ahora el mundo, el mundo que desean para mañana.
- Organizaciones que han decidido actuar y construir de manera conjunta.

Por tanto, no hay temas más adecuados que otros para realizar un coaching sistémico de organización. Hay un resultado a obtener y una voluntad de hacer de manera diferente. Muy a menudo, las palabras que van con el concepto de resultado son cambio cultural, transformación, fase de transición, gestión colaborativa, nuevo modelo de cultura empresarial, innovación, inteligencia colectiva, responsabilización, autonomía.

Como experto del enfoque sistémico, la escuela Metasysteme de Alain Cardon – fundador del enfoque sistémico a través del coaching-, es cierto que cuando una organización quiere conseguir este tipo de resultados, la experiencia muestra que el coaching sistémico de organización será mucho más potente que una serie de coachings individuales para gerentes o una serie de coachings de equipos, para algunos equipos. Además, un enfoque mediante el coaching sistémico de organización será a la vez más potente, más eficaz y menos costoso que el enfoque individual o de equipo.

## II – OBSERVACIONES

### ¿Qué es para nosotros el enfoque sistémico?

El enfoque sistémico es:

- Centrado en el resultado
- Muy pragmático
- Centrado en la mejora o incluso la transformación de las interrelaciones con las personas. El sistema no cambiará, cambiando a una persona. Un sistema cambiará si la forma de interactuar entre las personas cambia. Debido a que un equipo deportivo cambiará su forma de pasarse el balón, cambiará su ADN. De hecho, no es un enfoque psicológico.
- Centrado en los pequeños cambios que tendrán grandes efectos en los procesos de la organización, del equipo, de la persona. Se dice que el sistema cambia de marco de referencia.



#### Efficacité et Performance Commerciales

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

### **Nuestro punto de vista**

Crear un cambio cultural, fundamentalmente a través del coaching individual, puede crear el efecto contrario al esperado. Si el objetivo es crear una inteligencia colectiva y una gestión colaborativa, hacerlo mediante el coaching individual, es para nosotros una paradoja. Es como crear un equipo de fútbol y no colocar a las personas juntas para jugar en el mismo terreno y al mismo tiempo.

Además, imagine que para crear un nuevo sistema de colaboración en este equipo de fútbol, se decide acompañar solo al capitán. Corremos el riesgo de que dependa demasiado de este capitán y de que el sistema cree otra paradoja que es: mientras que el capitán no cambie, el resto no cambia. ¿Quién mide el cambio del capitán? Para nosotros, por un lado existe un gran riesgo de someter al capitán a demasiada presión y por otro lado, de transformar al capitán en chivo expiatorio porque todo depende de él.

Se podría decidir que cada miembro del equipo esté acompañado por un coaching individual, pero también aquí, a menos que cada uno avance al mismo ritmo, será difícil crear el nuevo sistema de gestión todos juntos. Además, el coste aumentará rápidamente.

### **La empresa en esencia es un sistema colectivo, ¿realizar un conjunto de acciones individuales a través del coaching individual, no sería una paradoja?**

Es importante precisar que, cualquier coaching individual siempre es visto a través del prisma del cliente coacheado, el coach evoluciona con su cliente a través de lo que este le cuenta. Podríamos entonces considerar crear sesiones de coaching individual en directo, es decir, durante los momentos de acciones, de reuniones, pero nuevamente correríamos el riesgo de crear un chivo expiatorio porque el sistema, viendo que el capitán lo tiene a él, y él solo un coach, podrá decirse consciente o inconscientemente : bueno, mientras que él no cambie, yo no cambio o mi capitán no es el bueno, porque necesita un coach o una vez más, ofrecemos los medios a la dirección de ser mejor y no a mí.

Este sistema de coaching individual a gran escala para gerentes también puede crear una brecha en el valor de la competencia. El capitán evoluciona aún más y no el resto del equipo, por tanto, la brecha crece todavía más, y cada vez es más difícil para el capitán desarrollar la inteligencia colectiva, tener éxito en la transformación...

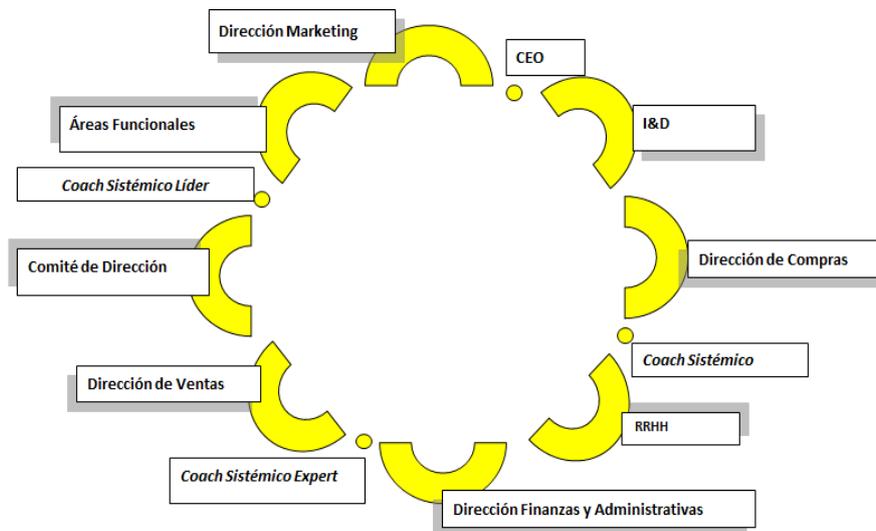
Realizar un cambio cultural a través de algunos coachings de equipo, equivale prácticamente a lo mismo que el coaching individual, pero a nivel de los departamentos.

Por estas razones y nuestra experiencia de más de 15 años de acompañamiento en el cambio cultural de empresas, recomendamos realizarlo a través del coaching sistémico de organización.

### III – EL COACHING SISTÉMICO DE ORGANIZACIÓN

#### ¿Cómo funciona?

Un coaching sistémico de organización consistirá en colocar en la misma sala a varios niveles de jerarquía y/o varios departamentos acompañados de varios coaches. Por regla general, en esta misma sala pueden encontrarse 30-50-100-200-300-500 personas. Un coaching sistémico de organización se realiza en 2 días consecutivos y mejor en 3 días. Habrá una alternancia entre momentos plenarios, como ilustra este esquema:



Y momentos de taller de trabajo en grupo, como ilustra esta foto:



#### 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

Durante estos dos o tres días, la organización se centra en un mismo tema de trabajo y un mismo objetivo a alcanzar. Por regla general, hay objetivos centrados en los resultados y objetivos centrados en las relaciones.

Durante los talleres en grupo, la organización trabaja sobre el contenido y durante los momentos plenarios, la organización trabaja tanto sobre el resultado del contenido como sobre su forma de ser entre ellos. En el taller, los coaches sistémicos acompañan a los equipos para conseguir el mejor resultado y en plenaria, los coaches acompañan a la organización para que, por un lado, tome conciencia de su forma de ser, de sus patrones, frenos, fuerzas, y por otro lado, decida para el siguiente trabajo en taller, aplicar nuevas formas de ser y de hacer. El cambio es tan inmediato como pragmático. Evolucionamos sobre el terreno y todos juntos.

Los coaches sistémicos permitirán a la organización progresar a través de patrones que se ejercen entre los departamentos, en el interior de los mismos y también de forma transversal entre los niveles de jerarquía.

Al final, la organización pondrá a su servicio, la parte racional e irracional inherente a cada sistema.

El interés del coaching sistémico de organización es que todo el mundo avance al mismo tiempo, y toda la organización esté centrada hacia la organización. El cliente es el centro, no olvidemos que el primer cliente de una organización es ella misma.

Mediante esta combinación entre momentos de trabajo en taller y momentos de trabajo en plenaria, existe un enfoque GloCale, es decir, local y global a la vez. En coaching sistémico, decimos que pasamos de lo local a lo global y de lo global a lo local.

Para la eficacia del coaching sistémico de organización, los coaches sistémicos introducirán el proceso de reuniones delegadas a través de 4 roles: facilitador, empujador de decisiones, marcador de tiempo y co-coach.

Este proceso creado por Alain Cardon en los años 90 permite al equipo definir, aplicar y luego probar métodos de trabajo que facilitarán su evolución a corto y medio plazo en las siguientes dimensiones:

El respeto, la corresponsabilidad, el coaprendizaje, la cogestión, la transparencia, la toma de decisiones colectivas y su seguimiento, el apoyo recíproco, la fijación y realización de objetivos de equipo, el desarrollo de un contexto de delegación, de una cultura de gestión común que luego se puede ofrecer al resto de la empresa, una mejor gestión del tiempo « sistémico », la gestión del trabajo en equipos-proyectos, el desarrollo de la rentabilidad, etc.

A nivel local, este proceso también permite, a partir de una puesta en marcha del sistema de reuniones delegadas, desarrollar la base de las 4 claves del rendimiento de equipos:

1. **La calidad de las decisiones óptimas**, que es lo opuesto a la producción de ideas valorada en la era industrial. Se producen acciones precisas, en lugar de producir ideas que no conducen a acciones. La calidad de las decisiones también permite desarrollar la circularidad, la responsabilidad, el rendimiento y el altruismo.
2. **La calidad de la gestión del tiempo** que es un aprendizaje de la relación entre su tiempo y la mejor decisión. Existe una toma de conciencia de que siempre se puede hacer mejor, pero hacerlo, siempre es mejor que esperar a hacerlo mejor. Lo mejor, es el enemigo del bien. Su relación hace frente a la gestión del tiempo entre estas acciones, los desafíos de los clientes y de la tecnología desarrollan los valores del rendimiento, el respeto e integridad.
3. **La calidad de las interrelaciones** donde el reto está estrechamente ligado con el rendimiento: es porque ganamos que nos llevamos bien. Lo que es totalmente diferente e incluso conlleva mucho tiempo, a querer llevarse bien para ganar. La calidad de las interrelaciones permite desarrollar el compromiso, la flexibilidad y la transparencia.
4. **El aprendizaje continuo** donde todos aprenden de todo, su conciencia, su presencia, sus acciones, cada uno desarrolla su conciencia sistémica en beneficio de sí mismo y de la organización, lo que desarrolla esta humanidad. El aprendizaje continuo, permite desarrollar la anticipación, la innovación y el reconocimiento.



Más allá de esto, la aplicación de este proceso de reuniones delegadas y su eficacia, **nuestro valor añadido es crear un crisol, un receptáculo para permitir a la empresa pensar y actuar de manera diferente. También es revelar, por analogía, a la organización su proceso de ideas, de acciones que pueden ser frenos, como recursos para la calidad de la toma de decisiones.**

Es porque el proceso es eficaz, que el contenido será de calidad. Nos parece importante ver estos 2 a 3 días, como la semilla de un árbol que crecerá de semana en semana. Su forma de ser, actuará sobre la emergencia de sus ideas, y de sus resultados. Su forma de trabajar, puede

ser el espejo de sus resultados, esta influye fuertemente en sus resultados, cualquiera que sea el desarrollo de su estrategia.

A partir de la observación, de su arquitectura de búsqueda de reflexión en subgrupos, sus formas de pensar, de actuar, observando cuáles son sus trampas, fuerzas y debilidades, tareas ciegas y posibles a desarrollar, plantaremos preguntas que despierten una perspectiva diferente.

Cuánto más se involucre el conjunto, tanto en la forma como en el fondo, más motivados se sentirán los empleados en la realización de objetivos, pero sobre todo en la realización del cambio cultural.

Nuestras intervenciones se llevan a cabo mediante asesorías periódicas, a través de decisiones tanto en el contenido como sobre su proceso, su forma de pensar y actuar, es importante ser consciente de que en cualquier emergencia, la dirección puede aportar cambios en el orden del día y en los talleres, entonces tendrá plena conciencia y total creatividad.

A nivel global, este proceso permite al menos obtener:

- **La eficiencia de las reuniones.** El sistema de reuniones se convierte en el agente del cambio de la organización.
- **Reducir considerablemente el Time To Market.** Es decir, el tiempo entre que un equipo, una organización toma una decisión estratégica y esta se encuentra en las manos del cliente. Tenemos clientes que han reducido este tiempo a la mitad, o han ganado 9, 6 meses.
- **Empleados, una organización más autónoma,** más responsable, más innovadora, más eficiente.
- **Interrelaciones entre las personas de mucha mejor calidad,** descubren talentos y las empresas se centran más en la RSE.

### El coaching sistémico de organización permite al menos obtener:



#### Efficacité et Performance Commerciales

Para el éxito de un coaching sistémico de organización, es aconsejable crear previamente un equipo de proyecto, con el fin de definir los indicadores de medida de los resultados del coaching sistémico de organización, definir los mejores actores adecuados a poner juntos para el éxito de la transformación, y también cómo se definirán los talleres y temas de trabajo.

Pinchando sobre este enlace, tendrá más información sobre un coaching sistémico de organización que hemos realizado con Evelyn Muñoz en Chile en el ámbito de la salud: <https://www.anse.fr/francais/premier-coaching-systemique-dorganisation-au-chili/>

**Por supuesto, hay varias formas de implementar el coaching sistémico de organización, porque precisamente cada organización es única.**

**Si usted también desea conseguir estos resultados, no dude en contactar directamente con nosotros pinchando este enlace [CONTACTO](#).**

**Si como coach o como consultor también deseas permitir a tus clientes lograr estos resultados, no dude en contactar directamente con nosotros pinchando este enlace [CONTACTO](#).**

**Claude Arribas  
+33 682 69 70 83  
Copyright 2020**