

Coaching sistémico: cuando el entorno define y no lo sabemos



Muchos de los puntos de fricción emocional que surgen trabajando con otros se sienten "personales" pero en realidad son sistémicos. Tienen menos que ver con las características personales y más con las corrientes sistémicas en las que interactúan.

Somos criaturas sistémicas: nacemos, crecemos, nos desarrollamos y morimos en sistemas. Nuestros vínculos y relaciones están permanentemente influenciados por las condiciones sistémicas en las que estamos inmersos, por patrones que se

repiten, y que conforman lo que la ciencia cuántica llama "campos".

Aunque nos consideremos plenamente independientes, estamos a merced de esas fuerzas invisibles que solemos vivir de forma resignada y fatalista. Con lentes sistémicos comprendemos e intervenimos de manera distinta.

El coaching sistémico es la especialidad que trabaja sobre el analfabetismo sistémico que padecemos, y que deriva en lo que maestros como Barry Oshry, describen como las cuatro "cegueras sistémicas":

- Espacial: se produce cuando vemos una parte de lo que sucede en el sistema, pero no en el todo. Tomamos decisiones según nuestra ubicación y espacio, pero no considerando las de todos los demás, sean personas o áreas.

Vemos lo que nos ocurre en producción y ventas, pero no lo que sucede en logística; lo que ocurre en el "bunker" de transformación digital, pero no en su empresa de origen y destino; las problemáticas de sucursales pero no de casa central.

- Temporal: este otro tipo de ceguera. Se produce cuando vemos el presente, pero no el pasado, que es de donde provienen nuestras situaciones, satisfacciones o frustraciones. Registramos sólo lo que nos ocurre hoy. No comprendemos por qué motivo un cliente reacciona mal y nos rechaza, o por qué un colaborador no se compromete con nuestro proyecto, incapaces de recordar que al cliente lo tratamos mal en el pasado y al colaborador hace meses que no lo escuchamos.

- Relacional: esta ceguera se produce cuando vemos las interacciones organizacionales sólo como encuentros de personas, sin percibir los patrones de relación -no posiciones- que se manifiestan en esas interacciones, en los que entramos y salimos permanentemente y que habitamos sucesiva o simultáneamente.

Nos confunde por ejemplo, ser "base" en nuestro trabajo, "top" en nuestro hogar y "medio" en la comisión directiva del club. No hay forma de que un CEO evite malestar, si no toma conciencia de que puede ser "top" en su país, "medio" en su región y "base" en un encuentro mundial de su corporación: no siempre está en el vértice.

- De proceso: se produce cuando no vemos los sistemas

que integramos como un todo, y específicamente, cuando no registramos los "mundos", dinámicas o condiciones de interacción que predominan en los subsistemas. Vemos a los ejecutivos "top" sobrepasados en sus responsabilidades, algo "quemados" por la complejidad que manejan, incapaces muchas veces de pedir ayuda o sumergidos en "internas" feroces. No percibimos a los del "medio" tironeados, confundidos y desintegrados, alienados, buscando su identidad. No registramos que los que ocupan el espacio de "base" están en situaciones de vulnerabilidad y opresión, y que eso los obliga a agruparse para fortalecerse y luchar contra lo que perciben las amenazas del entorno, pero al hacerlo pueden volverse sectarios y excluyentes.

Cada dinámica tiene sus patrones de manifestación y sus mecanismos de resolución específicos. Trabajar en nuestra alfabetización sistémica, y aprender junto con otros sobre las condiciones y fuerzas que compartimos y nos influyen, es dar un paso más en nuestro proceso de desarrollo como líderes conscientes y en el aumento de la efectividad y salud de la organización, para que no sean un mito sino realidades posibles y disfrutables, asegurando la sustentabilidad del sistema completo.

Lic. Pablo M. Barassi

**CEO de Integrar
del grupo
Change Americas**

www.integrar-rrhh.com

www.elliderc.com