

## LA PLAZA CENTRAL DE LAS EMOCIONES EN COACHING SISTÉMICO

Desde hace varias semanas, las empresas me consultan para saber cómo deben manejar todas las emociones que han surgido con la crisis del COVID-19. Durante los últimos 4 meses y de forma mensual, organizo en la red, en francés o en español, un *webinar* sobre un tema muy concreto : siempre me preguntan sobre las emociones.

Así fue como **Evelyn Muñoz**, Directora de Anse Chile, me propuso realizar un webinar sobre el tema de las emociones. Lo realizamos el pasado 27 de Agosto de 2020 y se inscribieron 205 personas, es decir, el doble de participantes que los que se inscriben habitualmente en otros temas. Es cierto que el tema de las emociones nos apasiona y nos atrae. Al mismo tiempo, con lo que estamos viviendo actualmente a nivel emocional, comprendo la atracción sobre el tema.

Como cualquier evento traumático, el COVID-19 nos ha hecho pasar y aún nos está haciendo pasar por el espectro de la emociones clásicas : tristeza, rabia y miedo. No creo que haya traído alegría al hogar de un ser normal. Aquí, concordaremos que la alegría, la tristeza, la rabia y el miedo son las 4 emociones fundamentales.

En coaching sistémico, las emociones son un indicador para pasar a la acción. Están presentes para pensar y actuar de manera diferente, lo cual es la esencia misma del coaching.

En este artículo, podrás tener una visión general de cómo en coaching sistémico, las emociones permiten a nuestros clientes conseguir sus objetivos centrados en las relaciones y en el rendimiento.

### I – El marco de referencia de las emociones en el coaching sistémico

Siempre me sorprende cuando me preguntan: «¿cómo trata las emociones ?». Tratar hace referencia al tratamiento, a sanar, a la enfermedad, al protocolo, no es el oficio del coach. Será el del terapeuta, psicólogo, psicoanalista, médico, etc... Me gusta responder con humor: « ¿desea una receta médica ? porque eso, no sé hacerlo.» Muchas veces con esta simple respuesta, se establece una conversación profunda.

Igualmente me sorprende cuando me preguntan « ¿cómo gestiona las emociones ? ». Como si una emoción se gestionara como se gestiona un stock o el dinero. Me gusta responder de forma absurda: « En realidad, depende de la elección del sistema de gestión: ¿elegirá el tipo LIFO (Último en Entrar, Primero en Salir) o FIFO (Primero en Entrar, Primero en Salir)? o ¿necesita acudir al banco para que le conceda una nueva línea de crédito? » Aquí también, lo absurdo y el humor permiten establecer una conversación más profunda.

¿Qué ocultan estas dos preguntas a nivel empresarial? ¿A qué marcos de referencia se refieren? ¿A una necesidad de innovar, de autonomía, de creatividad? O al contrario, ¿como esos padres que no quieren que sus hijos lloren, se expresen, se sientan tristes, enfadados, algo que se parece al « cállate y trabaja », al paternalismo o una infantilización extrema?

La conversación provocada con humor y/o mediante lo absurdo permite pensar de manera diferente y como por arte de magia, la emoción se convierte en aliada.

A veces me preguntan « si mi coaching se centra en las relaciones ». Aquí, la palabra relación se emplea igualmente para hablar de las emociones. Luego, también me gusta responder diciendo : « imaginemos que mi coaching se centra solamente en las relaciones, entonces ¿en qué no se centra ? ». La respuesta inmediata es « no se centra en el resultado ». Yo añado « luego, ¿si mi coaching solo se centra en el resultado, no se centra en las relaciones? ». De hecho, mi coaching se centra en el Y: el Y entre relación Y resultado.

Además, para la misma empresa, he tenido que acompañar a la Dirección General de Recursos Humanos y más tarde a la Dirección Financiera de la empresa. El equipo de Recursos Humanos debido a su naturaleza, está muy centrado en las relaciones. La mejora de su rendimiento, y paradójicamente de las relaciones, se realiza centrando el coaching en los resultados. El equipo de Dirección Financiera por su naturaleza, está muy centrado en el resultado. Y por tanto, la mejora de las relaciones, y de forma paradójica de los resultados, se realiza centrando el coaching en las relaciones. Durante una comida, tuve la ocasión de reunir los dos directores: su discusión fue apasionante. Incluso decidieron realizar un coaching de organización que reuniera a las dos direcciones, porque asumieron su complementariedad y cómo cada uno puede aprender del otro.

El coach sistémico presta atención a la forma en que la persona, aquí el potencial cliente, formula sus preguntas. De hecho, la forma en que el cliente o el cliente potencial se expresa es un indicador de su propio marco de referencia y de su visión del coaching. El papel del coach sistémico no puede ser aportar la solución dirigiendo las preguntas y su formulación, lo cual tendría como consecuencia descalificar al cliente como alguien que no sabe. El coach está presente para permitir a la persona o al equipo, modificar el marco de referencia porque su sistema de creencias le limita en la consecución de sus objetivos.

Aprovecho la oportunidad para recordar que, para nosotros, el coaching no puede ser un experto en una área precisa. Si el coach es experto en cualquier campo, luego este coach es un experto. Se convierte por tanto, en el conocedor, en quien da la solución, lo cual es contrario al oficio de coach. Por tanto, es importante para un coach, ya sea debutante o no, estar muy atento a su posicionamiento de marketing, porque si se presenta como experto en un campo, ya no puede ser considerado un coach. Luego es normal que el cliente o el cliente potencial se pierdan entre asesor, experto, formador, terapeuta y coach. Puede parecer lógico que no lo elija como proveedor porque no es experto, ni formador, ni terapeuta, ni coach.

Por todas estas razones, el coach sistémico de acuerdo con su cliente, acompañará al cliente a partir de lo que él es y lo que está haciendo en ese momento.

## **II – Para el coach Sistémico, las emociones son un indicador hacia la acción, el futuro, lo positivo.**

Uno de los retos del coaching, es simplemente permitir al cliente cambiar de marco de referencia. La forma de pensar, crear, actuar, limita al cliente a conseguir su objetivo. Gracias a sus intervenciones, el coach permitirá a su cliente coach abrir su marco de referencia, con el fin de pensar de manera distinta, pero también de actuar de manera diferente. Seguramente es por eso que decimos, que el cliente mismo tiene la solución.

Para actuar, el coach y el coaching se centran en lo positivo, en el futuro, en la acción. El coach no entra en un análisis profundo de la problemática del cliente, empatiza con él sin ponerse totalmente en su lugar porque, cuanto más se ponga en la piel del otro, por capilaridad, podría también encontrarse limitado para hacer crecer a su cliente. También me gusta la palabra compasión.

A veces, sucede que al cliente le resulta difícil enfrentarse a sus emociones e incluso expresarlas. Entrar en el análisis de las emociones, en las explicaciones conceptuales, puede ser contraproducente a la hora de permitir a su cliente conseguir su objetivo. De hecho, el cliente puede sentirse juzgado porque sabe que un coach no es un terapeuta. Puede incluso tener la impresión de entrar en un crisol de reflexión que no es lo que ha venido a buscar. En ocasiones, sabe expresar sus emociones, otras el coach también sabrá cómo orientarlo hacia una profesión más adecuada a su demanda.

En cuanto al coach sistémico, utilizará una estrategia paradójica que tome por sorpresa al cliente, la cual tiene la enorme ventaja de crear un cambio de paradigma en el cliente. Esta estrategia paradójica permite al cliente ver todo el lado positivo de la emoción. Permite tomar conciencia de que sus emociones son simplemente un indicador, un síntoma de un problema que se encuentra en otro lugar y que se puede resolver mediante una acción o una serie de pequeñas acciones. El cliente se siente aliviado y lleno de una energía vibratoria mucho más positiva.

A menudo, hablamos con Alain Cardon sobre estas estrategias paradójicas, el cual las resume perfectamente en su libro publicado en francés en Abril de 2020 « *Las paradojas del coaching sistémico en la conducta del cambio* ». En la página 139 del libro, describe la asociaciones clave que se pueden compartir cuando se enfrenta a una de las tres principales emociones básicas :



- « **La tristeza** está aquí para recordar a los clientes que realmente es necesario comenzar a cuidarse a sí mismos. Ejecutar un plan de acción que responda a sus propias necesidades se convierte en una prioridad. ¿Qué harían estos clientes, para cuidar de sí mismos, si fueran sus mejores amigos?
- **La rabia** es un combustible muy potente. Puede permitir a los clientes tomar medidas activas. Solo necesitan asegurarse de que gracias a estas acciones, obtendrán resultados positivos y duraderos para todas las personas implicadas. ¿Cómo puede el cliente volverse activo para... o en lugar de enfadarse contra...? ¿Cómo puede el cliente obtener un resultado beneficioso para todos?
- **El miedo** es un excelente indicador de que los clientes se enfrentan a una situación en la que puede que tengan que avanzar con extrema prudencia, etapa por etapa, evaluando los riesgos sobre la marcha. Se trata de ser precavidos. ¿Cuál es el paso más pequeño y seguro que puede dar el cliente de forma inmediata, sin ningún riesgo?

*En lugar de considerar las emociones como negativas, los coaches sistémicos pueden tener clientes que trabajan meticulosamente en estrategias, con el fin de aceptar cada una de sus emociones para poder trabajar con ellas. Las emociones son el carburante que nos permite vivir una vida apasionada. »*

La alegría es una emoción que aceptamos fácilmente. La dejamos ir sin prestarle atención un instante porque parece normal, como si los demás no lo tuvieran. La alegría también es un indicador de la pasión, motivación, confianza en uno mismo, de saber vivir el momento presente, el aquí y ahora. Vivirla de manera consciente como un indicador, permite experimentarla varias veces.

### **III – Las emociones en coaching sistémico de equipo y/o de organización.**

Por supuesto que en un grupo (empresa o familia) también existen las emociones. Muy a menudo, para la misma situación, una persona del equipo o de la familia volverá a sentir rabia, mientras que otra sentirá tristeza, otra miedo, y puede que incluso otras, vuelvan a sentir alegría. Es el encanto de la complejidad, la belleza del ser humano.

Pienso, que lo peor que puede pasar es, querer obligar a que todo el mundo se sienta alegre. Coincidió completamente con la filósofa Julia de Funès, cuando se ofende al ver empresas que han creado puestos de Chief happiness Officer « Director de Felicidad ».

Es verdad que nunca me han llamado para decirme « necesitamos un coaching porque la gente aquí está feliz ». Y por tanto, aquí es donde la empresa buscará su excelencia. Sin embargo, este momento potente para el equipo o la familia, lo he permitido a menudo tras acciones de coaching en las que el equipo ha trabajado primeramente sobre el tema « nuestras emociones nos impiden avanzar ». Además, nos llaman más bien por esta razón : ¿cómo trabajar con las emociones que nos impiden avanzar?

De la misma manera, en coaching de equipo y de organización, el coach sistémico mediante una metodología paradójica, permitirá al equipo u organización ver este conjunto de emociones como un indicador, un síntoma de un problema más profundo o lejano. Esta metodología paradójica puede permitir al equipo ver el lado positivo de este conjunto de emociones, y sobre todo, actuar de manera diferente. Para un coach sistémico, la emoción puede ser quizás, el árbol que oculta el bosque.

Porque un ejemplo vale más que mil palabras, aquí muestro lo que he vivido hace tan solo 3 semanas cuando escribí este artículo:

Durante este momento de transición entre el confinamiento, la desescalada y la vuelta a la nueva normalidad, una empresa solicitó mis servicios porque vivía demasiado rabia y me pedía que le permitiera calmar esta rabia. Esta demanda fue realizada por el Director de RRHH de acuerdo con el CEO, también me explicaron que tenían una tasa de absentismo muy elevada, como nunca antes, según el Director de RRHH. Hemos decidido realizar un coaching de equipo con el Comité de Dirección ampliado.

En presencia de todo el mundo, incluidos el CEO y el Director de RRHH, después de comentar lo que me habían explicado, mediante una estrategia paradójica, pedí a cada uno de los miembros del grupo que me explicara con enojo, su rabia.

El efecto de esta estrategia paradójica fue causar el buen humor en los más enfadados, reivindicativos, escuchar la rabia de algunos, y también la tristeza y el miedo de otros. También había una música de fondo que decía « seamos optimistas, siempre hemos sabido encontrar soluciones ».

Esta estrategia paradójica permitió a todos expresar su emoción y escuchar las emociones de los demás, observar que para la misma cosa, cada uno la vive de manera diferente.

En consecuencia, pude realizar la siguiente pregunta: ¿si estas emociones completamente normales que vivís, son simplemente un indicador de un problema de fondo, luego qué decisiones inmediatas se deben tomar?

Hemos trabajado durante dos días y surgieron decisiones y planes de acción de este tipo :

- Un modo de funcionamiento totalmente innovador en el teletrabajo. A posteriori, supuse que esta acción estaba ligada a la tristeza y/o la rabia, porque al principio, la empresa quería imponer el teletrabajo 1 día de cada 5 para todo el mundo.
- La transparencia en los números. A posteriori, supuse que esta acción estaba ligada al miedo a desaparecer. Mientras que antes, se realizaba todos los meses y solamente para algunas personas, la empresa decidió informar a todo el mundo y todos los días de su nivel de tesorería, de sus ventas con las tasas de margen, de sus stocks, de los nuevos clientes. Una vez por semana, la dirección financiera informa de la salud económica de los 10 principales clientes y de los 5 mayores proveedores de la empresa.
- La confianza. A posteriori, supuse que esta acción estaba ligada a la rabia, porque durante el confinamiento algunos disfrutaron tomando iniciativas sin sentirse juzgados y sintiéndose animados. Había rabia porque querían conservar esta dinámica. Sentían que con razón o sin ella, la dirección quería volver a tener un cierto control sobre determinadas iniciativas, como si ya no hubiera confianza. Han decidido que quien tenga una iniciativa, la explique en la mensajería general de la empresa. En resumen, todos los días en la mensajería general de la empresa, al menos una persona describe su iniciativa. Han adquirido el hábito de animarse y felicitarse mutuamente. El CEO y el Director de RRHH también participan.

Después de 3 semanas, hablo regularmente con el director, acabamos de realizar un CODIR por Zoom de 1h30. El primer resultado medible es la tasa de absentismo, la cual es más baja que antes del confinamiento. El segundo resultado medible es el constante y visible aumento del volumen de ventas de la empresa, aún no han recuperado el ritmo de antes del confinamiento, pero confían mucho en ello. El tercer resultado medible es que ya no hablan de emociones negativas, y cuando hablan, escucho y siento una energía muy positiva. No tengo ninguna duda de que esto durará.

En realidad, la temática de las emociones es similar a todos estos temas que las empresas quieren desarrollar como el liderazgo, la agilidad, los resultados, la gestión del tiempo, la delegación, la autonomía, el control, la motivación, el compromiso, la transparencia, el talento, la toma de decisiones, la confianza, la relación, la innovación, la conducta del cambio, el cambio cultural, la transformación cultural y muchos otros que olvido : solo son indicadores de un problema subyacente.

Cuando imagino el número de horas y de euros gastados durante décadas por las empresas, en torno a estas palabras y muchas otras, y que seguimos buscando, en cuanto a las emociones, pienso que no son el problema sino indicadores de un problema subyacente mucho más potente.

**Resumen**

- Las emociones son indicadores para permitir al cliente ir hacia el futuro, tomar decisiones.  
**¿No es esta la esencia del coaching?**
- Las emociones se pueden ver como microcompetencias que generan vibraciones positivas.
- En un contexto colectivo, el coach sistémico esta atento en ver si las emociones no es el arbol que esconde el bosque.  
Dicho de otra forma el coach sistémico esta atento en ver si no es un síntoma de un problema más profundo que necesita tomar decisiones.  
De forma pedagógica se habla de triangulación sistémica.

## IV – Las emociones del coach sistémico

El coach sistémico forma parte del sistema. Ha desarrollado en él su conciencia sistémica, sabe que todo está relacionado y que el azar no existe o entonces, éste hace bien las cosas.

No tiene la costumbre de buscar las emociones o de provocarlas, por eso, muy pocas veces plantea la pregunta « ¿cómo te sientes? o ¿qué sientes?». Sin embargo, es consciente de sus propias emociones, puede suponer que si surgen durante la relación de coaching, quizás es por algo y pueden ser también un indicador al servicio del objetivo del cliente.

Aquí se muestran dos ejemplos:

- Mientras estoy realizando un coaching individual, me doy cuenta de que la forma en que se expresa mi cliente me enfada interiormente. Rabia que no es normal, porque no tengo que estar enfadado. Por tanto, le digo a mi cliente: « ¿me permites que te interrumpa ? » Lo siento mucho, escucharte me genera una rabia que no es normal, te pido disculpas y si lo deseas podemos incluso parar la sesión de coaching ». El cliente muy sorprendido, me pide continuar, entonces le digo « imaginemos que mi rabia no es por casualidad, ¿puede tener un vínculo con tu situación ? ». Mi cliente asiente de forma diferente y después de un momento de reflexión interior e incluso de introspección, me dice « en realidad, cuando tengo miedo a fracasar, me expreso de una manera que genera rabia en los demás». A partir de aquí, ejecuta todo un plan de acción, avanzando paso a paso y poco a poco, sin presionarse ni presionar a los demás. Ha conseguido su objetivo en un espacio-tiempo diferente, era totalmente nuevo para él y sin duda, también para los demás.
  
- Durante un coaching de equipo de dirección en una PYME familiar, el CODIR no satisfizo completamente la decisión que habían tomado acerca de un tema futuro que les interesaba. Decidieron hacer una pausa. Durante esta pausa, todo el mundo discutía de diferentes cosas, el padre (Presidente) y el hijo (DG) abordaron con total ligereza la muerte del primogénito que había tenido lugar hacía varios años. Me emocionó la forma de hablar de su hijo/hermano con tanta ligereza y cariño. Los ojos se me llenaron de lágrimas y las dejé fluir. El Presidente se da cuenta y me dice sonriendo : « veo que te has emocionado, estás proyectando la situación en ti. Le respondo « Claro, tienes razón » y añado « por cierto, ¿me permite una pregunta ? : si creáis un vínculo entre su proyección para la empresa y la decisión que acabáis de tomar, ¿puede haber otra decisión? »

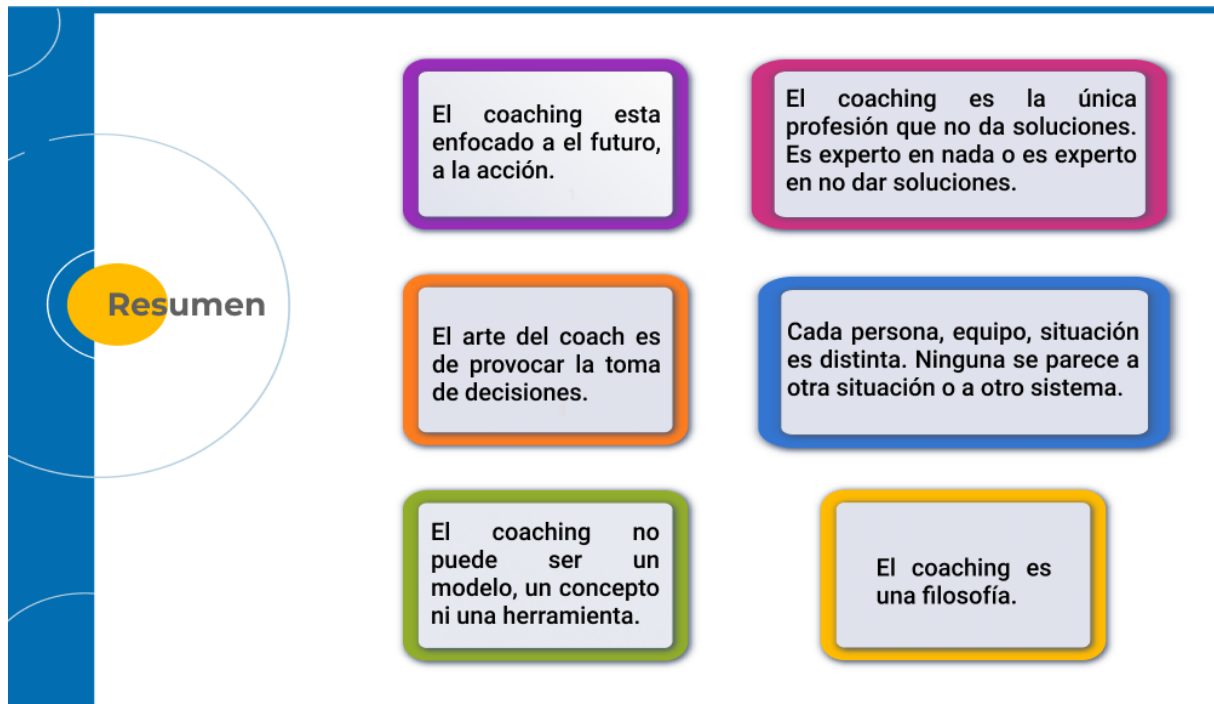
Entonces, tras la pausa, han querido explorar esta cuestión. El resultado fue que la proyección sobre su futuro, la visión que habían definido meses antes, se convirtió en un freno para su desarrollo y que no dejaban suficiente espacio a lo desconocido (a la emergencia como me gusta decir). Como consecuencia, han podido tomar una decisión mucho más comprometida, motivante, un potente desafío. Algunos meses más tarde, han creado una nueva actividad diferente y complementaria a la suya. Sin saberlo, esta nueva actividad ha sido muy beneficiosa durante este momento de confinamiento.

Para el coach sistémico, las emociones forman parte de su conciencia sistémica: no es por casualidad que vengan a este espacio de coaching. Ya sean las emociones del cliente individual, familia, equipo, organización o del coach sistémico, éste las pondrá sutilmente al servicio de su cliente e incluso a su propio servicio. Son excelentes indicadores, útiles y beneficiosos, para permitir a su cliente pensar y actuar de manera diferente.

El coaching es el único oficio en el mundo que no da soluciones. No es experto en nada, o más bien, es experto en las no soluciones. El coaching sistémico es pragmático, se centra en el futuro, en la acción, en el resultado. Para el coaching sistémico, cada cliente, cada caso, cada sistema es una situación particular, ninguna situación puede parecerse a otra. El arte del coach sistémico es provocar la toma de decisiones y la puesta en acción. Por eso, el coaching sistémico



no puede ser un concepto, un modelo, una herramienta, un procedimiento. El coaching sistémico es una filosofía.



Bellas emociones.

**CONTACTOS:**

**CLAUDE ARRIBAS**  
MCC (Master Coach Certified)  
Coach Sistémico  
CEO Anse  
@ claude.arribas@anse.fr  
+33 682 69 70 83

**EVELYN MUÑOZ**  
Coach Sistémico de Organizaciones  
Coach Ontológico y PNL  
@ sistemicocoach@gmail.com  
+56 9 7408 3342

Copyright 2020