ANSE
Le coaching global

Capítulo 7 – Los frenos invisibles a la transformación

Emociones, ego, relaciones de poder, memorias colectivas…

La transformación está de moda. ¿Quién hoy en día se atrevería a decir que no quiere cambiar? Todo el mundo habla de agilidad, innovación, reinvención. Las palabras son bellas, las intenciones a menudo sinceras. Y, sin embargo, todo se atasca. Se retrasa, patina, fracasa o se congela. ¿Por qué?

Porque, en el fondo, tenemos miedo. No un miedo racional, no uno que se pueda nombrar en comité. Un miedo sordo. Visceral. El miedo a perder el lugar, la imagen, el poder, la comodidad. El miedo a ser visto sin máscara.

Nos gustaría transformar... pero con la condición de que en realidad nada cambie. Queremos evolucionar... siempre que no amenace nuestro territorio. Estamos dispuestos a movernos... con tal de seguir siendo el héroe de la historia.

Entonces, cuando se anuncia la transformación, el sistema se agita. Produce planes, herramientas, eslóganes. Pero a menudo es una puesta en escena. Una transformación cosmética, ansiosa, que busca demostrar que actúa... mientras evita cuidadosamente ser sacudida.

La verdad es que no son los planes de acción los que bloquean. Son los frenos invisibles: las emociones no atravesadas, los egos en pánico, las lealtades tóxicas, los juegos de poder, los miedos arcaicos. Y mientras no vayamos allí, a esos lugares oscuros e incómodos... nada se mueve realmente.

Esos frenos invisibles jamás serán detectados por una IA, porque ningún algoritmo te dirá que tu silencio es un grito, ningún cuadro de mando mostrará que una lealtad invisible impide avanzar al equipo. Estos frenos no viven en los datos, sino en los silencios, las tensiones, las miradas que esquivan, las frases que se repiten demasiado... o no lo suficiente.

No es en los indicadores donde se juega la transformación, sino en lo indecible.

Ahí es donde entra el coach sistémico: no para diagnosticar, sino para hacer emerger lo que el sistema ha aprendido a esconder, banalizar, llamar “normal”.

No es un oficio de análisis. Es un arte del discernimiento, un arte de la presencia, un arte de lo vivo.

El verdadero arte del coach sistémico es hacer visible lo invisible, lo inconsciente, lo banalizado, lo normal, para permitir que el sistema piense y actúe de otra manera.

Y es ahí, a menudo, donde el equipo recupera su poder y donde el rendimiento regresa, más fuerte, más colectivo, más duradero, ya no como una exigencia de éxito, sino como la consecuencia de un movimiento justo y alineado.

Este camino atraviesa resistencias, tensiones, divisiones a veces, a menudo alimentadas por debates internos sobre el método, el ritmo o las decisiones. Estas confrontaciones son sanas... siempre que puedan ser miradas y transformadas juntos.

El rol del coach sistémico no es evitar esto, sino permitir que estas tensiones se conviertan en palancas en lugar de bloqueos.

¿Quieres transformar? Entonces mírate de verdad.

La primera resistencia a la transformación eres tú. Sí, tú.

Tú que hablas de apertura, pero cuyas decisiones consolidan el viejo mundo. Tú que promueves la cooperación, pero no delegas nada que importe. Tú que hablas de sentido, mientras aceptas compromisos absurdos “porque hay que hacerlo”.

Eres ese manager “benevolente” que controla cada detalle. Ese dirigente “visionario” que solo escucha a quienes piensan como él. Ese empleado “comprometido” que critica el sistema... sin jamás atreverse a decir las cosas de frente.

La transformación te da miedo porque no garantiza nada. Te obliga a soltar las riendas, a perder tus referencias, a arriesgar tu estatus. Y eso no lo quieres. Aunque intentes convencerte.

El poder: esa trampa tan dulce

Detrás de muchas posturas benevolentes se esconde otro motor: el gusto por el poder.

No solo el del CEO. El tuyo también. El pequeño poder del jefe de equipo. El poder simbólico del “senior”. El poder del que sabe. Incluso el poder del coach sobre su cliente.

El poder tranquiliza. Da una impresión de control. Halaga el ego. Pero paraliza. Congela. Aísla. Y sobre todo, crea un “ellos” y un “yo”. Cuando la transformación comienza siempre por el “nosotros”.

Mientras necesites tener razón, dominar, ser reconocido, serás un freno.

¿Tienes miedo de caer? Pero no estás corriendo.

Dices “corremos el riesgo de equivocarnos”. Pero no intentas nada verdaderamente nuevo.

Aseguras. Racionalizas. Esperas garantías. Pero la transformación nunca viene con seguro a todo riesgo.

Patinas en el lugar, con un discurso convincente... y las tripas ausentes. La transformación viene del desconocido. De ese momento en que el sistema suelta algo... sin saber lo que va a emerger. Y ese momento, lo evitas.

La mentira de tus impulsos

A veces, no es la acción lo que falta. Es la honestidad. Dices que quieres que todo cambie. Pero mientes. No siempre conscientemente. Pero mientes.

Porque lo que quieres, es que el otro cambie. Que tu equipo madure. Que tu dirección se alinee. Que tus colegas se hagan responsables. Pero tú… Tú quieres quedarte con tus hábitos, tus puntos ciegos, tus incoherencias.

Tú eres el freno. Y te escondes detrás de la supuesta “resistencia de los demás”.

La seducción, esa estrategia de poder bien vestida

Uno de los frenos más insidiosos es la seducción. Crear adhesión sin fricción. Decir lo que el otro quiere escuchar. Evitar el conflicto bajo el pretexto de “movilización positiva”.

Pero seducir no es transformar. Es preservar la imagen. Es querer agradar para no molestar. Y mientras prefieras la seducción a la verdad, te quedarás al borde del salto… sin atreverte nunca al vacío.

Memorias, lealtades, heridas: el pasado que te domina

A veces, ya ni siquiera decides tú, hoy. Es el pasado. Historias antiguas. Dramas silenciados. Fusiones mal digeridas. Despidos violentos. Humillaciones colectivas. Todo eso sigue ahí. En las paredes. En los silencios. En los cuerpos.

Mientras esas memorias no sean reconocidas, bloquean el sistema. Y lo llamamos: “nuestra cultura de empresa”.

La infantilización: un sistema que no quiere crecer

Queremos “comprometer a los equipos”... pero sin darles poder real. Los “escuchamos”... pero sin oírlos realmente. Y los equipos se acostumbran. Se quejan, pero no asumen plenamente su responsabilidad.

Es una dependencia mutua: el jefe necesita sentirse útil, los equipos necesitan ser tranquilizados. Resultado: cada uno se queda en su rol. Y nadie se mueve.

La emoción reprimida es un veneno lento

Y en el fondo de todo eso, está la emoción. Aquella que evitamos a toda costa. El miedo. La rabia. La tristeza. Pero también la alegría. Sí, la alegría también asusta. Porque sacude. Porque revela que estamos vivos.

En la empresa, la emoción es tabú. Así que actuamos como si no existiera. Pero está ahí. Y mientras no sea reconocida, contamina. Congela. Sabotea.

Y tú, coach, ¿qué estás protegiendo realmente?

Incluso tú, el coach. ¿Cuántas intervenciones son anestésicos benevolentes? ¿Cuántas veces evitas los temas delicados por miedo a perder el contrato? ¿Por necesidad de ser querido?

Hablas de transformación. ¿Pero estás dispuesto a provocar? ¿A que te rechacen? ¿A que te consideren molesto? Si no, solo eres otro decorado confortable más.

La paradoja de la resiliencia

La resiliencia es la capacidad de afrontar un choque, una crisis o una prueba, y levantarse de nuevo.

Permite recuperar una forma de estabilidad, apoyándose en los recursos internos.

Pero levantarse no siempre es transformarse. Se puede volver a estar “de pie”, sí, pero habiendo reforzado las protecciones en lugar de haber abierto nuevas posibilidades.

Cuando un sistema posee una gran capacidad de resiliencia, pero percibe la transformación como una prueba, resiste más de lo que se reinventa. Restaura el equilibrio... sin abrirse nunca a lo inesperado.

Ese es el riesgo de la homeostasis: esta tendencia natural de los sistemas vivos a volver a su estado inicial en cuanto aparece una perturbación.

Es decir, el sistema se defiende justo donde podría evolucionar. Cicatriza sin metamorfosearse.

Asegura lo antiguo, en vez de atreverse a lo desconocido.

La resiliencia es valiosa, pero puede volverse una estrategia de supervivencia.

Ahí está toda la paradoja: mientras sirva para preservar lo conocido en lugar de explorar nuevas posibilidades, la resiliencia se convierte en un freno disfrazado, una protección contra la transformación.

La temporalidad: un freno invisible y silencioso

La transformación real no sigue el ritmo del reporting. Se autorregula, duda, bifurca, desacelera para emerger mejor, acelera para rendir mejor. Pero con frecuencia, las organizaciones imponen una temporalidad artificial: rápido, visible, medible. Este desfase produce un estrés colectivo, y empuja al sistema a simular el cambio en lugar de vivirlo. Por otro lado, algunos actores se refugian en el pasado o en el idealismo del futuro, evitando comprometerse en el momento presente, donde realmente puede nacer la transformación.

Así, cuando el tiempo se vuelve un dictado —o una fuga— deja de ser un aliado. Y se convierte en un freno invisible a la transformación.

Invitación a la reflexión

¿Y tú? ¿Hasta dónde estás dispuesto a llegar? No con tus equipos. Contigo.

¿Qué sigues protegiendo bajo la apariencia del “sentido común” o del “realismo”? ¿Tu poder? ¿Tu imagen? ¿Tu necesidad de ser amado? ¿O tu miedo a no contar?

¿Y si tus discursos de transformación no fueran más que un camuflaje sofisticado de tu negativa a evolucionar?

Entonces, ¿hasta dónde estás dispuesto a llegar? No para hacerlo mejor. Para ser verdadero. Para quitarte la máscara. Para atravesar la incomodidad. Para dejar morir lo que te protege… y permitir que nazca otra cosa.

La transformación, la verdadera, comienza ahí:

- Cuando ya no puedes mentir,
- Cuando todo se agrieta,
- Cuando estás desnudo ante ti mismo,
- Cuando eliges atreverte sin comprenderlo todo,
- Cuando tiendes la mano en vez de juzgar,
- Cuando aceptas dar un paso, incluso frágil, hacia un “nosotros” más vivo.

Es ahí donde empieza lo vivo. No en la certeza, sino en la autenticidad. No en el control, sino en la presencia.

Y es ahí, en esa verdad desnuda, donde nacen los lazos más potentes, las decisiones más alineadas, los caminos más inesperados y el rendimiento tangible. Porque en el centro de ese desarme… algo profundamente humano por fin puede emerger.

Y si deseas ir más lejos — transformar tu organización, tu equipo, o formarte en esta postura de lucidez y de "reliancia (co-crea)" — **contacta con nosotros.**

Es en lo colectivo donde se encuentra el coraje de superar los miedos, atravesar las tensiones… y atreverse a una transformación real.