



## Entrevista a Marita Fridjhon y Faith Fuller

### “El funcionamiento de las organizaciones se basa en las relaciones”

Marita Fridjhon y Faith Fuller son copropietarias y presidentas de CRR Global.

**Faith** es psicóloga y una coach y formadora experimentada, con más de 15 años de experiencia en el ámbito de las organizaciones, parejas y comunidades. Faith aplica un enfoque sistémico al coaching, es decir, todos los aspectos del sistema necesitan ser abordados para que un cambio efectivo se produzca. En particular, se centra en construir relaciones felices, productivas y fortalecedoras en parejas, asociaciones y equipos. También cuenta con experiencia en los campos de la consultoría, la construcción de equipos, la resolución de conflictos y la intervención en crisis comunitarias.

**Marita** es consultora en varias grandes organizaciones y mentora de un gran número de profesionales del campo de los Sistemas Relacionales. Diseña currículums y pone en marcha programas de formación en Sistemas Relacionales para coaches, ejecutivos y equipos. El bagaje profesional de Marita se extiende a los ámbitos del Trabajo Social Clínico, el Desarrollo Comunitario, el Trabajo orientado al Proceso, la Terapia de Sistemas Familiares, la Consultoría de Negocios y los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos. Marita ha practicado mentor coaching a nivel internacional con individuos, asociaciones y equipos. Su coaching se basa principalmente en el cambio sistémico, impulsando la diversidad, la comunicación creativa, la democracia profunda en la gestión del conflicto y el desarrollo de Organizaciones de Aprendizaje.

### ¿Cómo y cuándo decidisteis crear CRR Global?

**FF:** Fue en 1991 cuando nos reunimos por primera vez.

**MF:** CRR Global, tal como lo conocemos hoy en día, fue creado alrededor del año 2000, pero tiene sus raíces en una organización más antigua que fundamos en 1991. La formación en coaching que CRR Global ofrece actualmente existe desde el año 2000 aproximadamente.

**FF:** Por aquel entonces ya teníamos una gran experiencia trabajando con organizaciones y equipos, pero sabíamos que queríamos crear un modelo mejor para agrupar las distintas corrientes de aprendizaje que habíamos estudiado.

### CRR Global es el creador del programa ORSC. ¿Por qué decidisteis centrar vuestro trabajo en el coaching organizacional?

**MF:** ORSC es la abreviatura de Coaching de Sistemas Relacionales y Organizacionales, de modo que contamos con mucha experiencia y llevamos a cabo gran parte de nuestro trabajo en el campo organizacional. También se usa en otros ámbitos, ya que ha sido aplicado en comunidades, familias, etc. Pero a nivel organizacional, pensamos que se requiere un cierto cambio en cómo las empresas funcionan y se enfrentan a los retos actuales. Nuestro trabajo es muy adecuado para ello.

**FF:** Lo que sabemos es que el funcionamiento de las organizaciones se basa en las relaciones. De hecho, sabemos que cuando las relaciones dentro de una cultura son fuertes y positivas, esas organizaciones obtienen mejores resultados que aquellas que no generan buenas relaciones. Y normalmente eso demuestra que las personas normalmente no dejan trabajos, sino que dejan malas relaciones dentro de las organizaciones. Así que nuestro interés se centra particularmente en el aspecto organizacional: nosotros sostenemos que el funcionamiento de las organizaciones se basa en las relaciones y nos apasiona hacer que estas relaciones sean lo más creativas y positivas posibles.

**MF:** Lo que es estupendo es que parece que las investigaciones acerca del trabajo organizacional finalmente se estén poniendo al día y están empezando, en términos de datos objetivos, a alinearse realmente con aspectos que nosotros enseñamos en la formación, como las “habilidades blandas” o habilidades relacionales, es decir, ese sistema de conectividad que necesita ser más estudiado y que está menos desarrollado.

### En CRR Global os centráis en el poder de las relaciones. ¿Cómo definiríais ese poder?

**FF:** Sí, ese es parte del poder de la relación, pero el otro poder reside en el hecho de que la relación es inherentemente generadora, es decir, cuando dos personas o más se reúnen hay algo que van a crear juntos, como ahora en que estamos creando una entrevista. Pero incluso si uno se encuentra con un extraño por unos instantes, nacerá algo de ese encuentro: pensamientos, ideas, planes, proyectos o palabras. De modo que la naturaleza de la relación es generar y nosotros trabajamos para asegurarnos de que aquello que se genera sea consciente e intencional, para que seamos conscientes de qué elegimos crear entre nosotros.

**MF:** De nuevo, desde el punto de vista organizacional, cuando observamos lo que es creado y transmitido a través de las organizaciones actualmente, la mayor parte de lo que se produce y divulga se canaliza a través de un equipo. Hay muy pocas cosas que podamos señalar hoy [atribuibles a una sola persona]. Incluso los grandes inventos (aunque quizás fue un individuo el descubridor) quien los crea y transmite al usuario final es normalmente un equipo, un grupo de personas. Y para que ese grupo sea efectivo, necesita estar en buena colaboración, cada parte necesita saber cómo apoyar a la otra. Cada vez se habla más de sistemas orientados al liderazgo, en los que el liderazgo recae sobre todo el sistema y no sobre un solo individuo. Ese es el poder de la asociación en entornos organizacionales, es la esencia que hace que la organización funcione. Y si esto no funciona, no importa lo buena que sea la tecnología a disposición, ya que el producto no podrá ser transmitido.

### ¿Este poder de la relación va a crecer en un futuro próximo?

**FF:** Por supuesto, y más especialmente ahora que el mundo se va haciendo más pequeño, siendo cada vez más multicultural, más multinacional. Las grandes organizaciones tienen que saber cómo llevarse bien con su socio en Japón, en África o en la India. Así que más que nunca se necesita buena comunicación, buena colaboración y buen entendimiento intercultural. Es una de nuestras principales fortalezas y una competencia básica: las relaciones interculturales.

**MF:** Vemos que en las empresas y equipos que están en el mismo edificio y donde, por tanto, puedes cruzar el pasillo y hablar con alguien, es más fácil mantener las relaciones. Pero cuando hablamos de empresas globales que dependen de conexiones virtuales, se requiere una serie de habilidades y capacidades relacionales diferentes, y eso es lo que nosotros queremos construir: esa forma de conectividad que realmente nos mantiene conectados aunque estemos en Japón, en Barcelona, en la ciudad de México o en California.

### ¿Cuáles son estas habilidades que nos permiten estar conectados con personas alrededor del mundo?

**FF:** En el trabajo que realizamos nosotras nos basamos, entre otros, en lo que llamamos “Inteligencia de los Sistemas Relacionales”. Mucha gente conoce el concepto de EQ o Inteligencia Emocional o el de SI o Inteligencia Social, es decir, el grado en el que puedes conectar de modo empático con otra persona. Pero para crear un equipo fuerte dentro de una organización, lo que se requiere es Inteligencia de los Sistemas Relacionales, lo que significa comprender el sistema como un todo. Las habilidades que necesito tener para lograrlo son básicamente entender que mi socio en la India tiene un punto de vista único que es esencial para comprender nuestra empresa como un todo. Si no puedo entender a mi socio hindú o a mi socio brasileño ni su punto de vista y no soy capaz de verle como una voz esencial del sistema, no voy a poder salvar esa distancia y mantener nuestra asociación fuerte. Así que la capacidad de entender y valorar el punto de vista del otro, la perspectiva intercultural del otro, es una de las habilidades que tratamos.

**MF:** La otra cosa que es realmente importante desde la perspectiva de la Inteligencia de los Sistemas Relacionales es que para que nosotros como organización o equipo funcionemos bien, necesitamos la habilidad de oír la voz de todos. Cuando estamos en un equipo, las voces de todos (la mía, la tuya y la suya) son una expresión de todo nuestro sistema. También tenemos que ser capaces de escuchar la voz de nuestro sistema, de modo que hablamos de la voz del sistema o la voz del equipo, que es diferente de las voces individuales. Lo que queremos desarrollar es la capacidad de oír a las personas que tienen una experiencia que contar o algo que decir que representa una experiencia propia, porque también es una experiencia que pertenece al sistema entero y tenemos que compartirla. Además y sobre todo, tenemos que escuchar lo que el equipo en sí mismo está diciendo. Nosotros a veces hablamos de lo que se conoce como “Tercera Entidad”, la voz que es diferente de la voz de cada individuo y que, por tanto, pertenece a la propia organización o equipo.

**FF:** Sí, como si tuviera vida propia y su propia sabiduría.

### **¿Cuál es la mejor manera de retar y motivar a las personas en el contexto actual de incertidumbre?**

**MF:** Nosotros creemos firmemente en el concepto de positividad. Lo que permite que las relaciones y asociaciones sobrevivan es una alta ratio de interacción positiva respecto a la ratio de interacción negativa. Nosotros trabajamos proporcionando habilidades para crear y mantener la positividad dentro de los equipos. Creemos en la habilidad de permanecer realmente conectados el uno con el otro en lo bueno y en lo malo, porque es parte de lo que crea esa red de seguridad, el hecho de sentir la conectividad entre el uno y el otro en tiempos difíciles.

**FF:** Ser capaces de apoyarnos mutuamente. Pero otra cosa que nosotros decimos, y las investigaciones al respecto corroboran, es que una de las mejores maneras de mantener a las personas conectadas a su corazón y a su compromiso es empoderarlas. En otras palabras, el mundo cada vez se está alejando de esa forma de liderazgo jerárquico en la que los líderes ordenan, y se está dando cuenta de que cuando a los equipos se les empodera y se asume el liderazgo de forma conjunta como método para atraer creatividad, posibilidad y liderazgo a una situación determinada, ello resulta altamente motivador. Por eso hay personas que prefieren trabajos menos remunerados, pero en los que se les anima a poner en práctica sus propias capacidades creativas, a trabajos en los que reciben mucho dinero pero en los que están más encorsetados.

Así que pensamos que la positividad y el empoderamiento son dos maneras de mantener a los equipos motivados.

**MF:** Lo que es interesante es que en situaciones de gran incertidumbre, como la de la revolución en Egipto o la del tsunami que golpeó Japón y la crisis nuclear que ocasionó, nuestros estudiantes certificados ponen en práctica muy activamente estas herramientas y habilidades. Así que las herramientas y habilidades que enseñamos y con las que estamos equipando a los agentes del cambio y a la gente corriente son las herramientas del siglo XXI. Nosotros formamos a los estudiantes directamente sobre cómo trabajar con el cambio, porque el cambio sucede tan rápidamente hoy en día que las viejas formas de liderazgo simplemente ya no sirven. En eso nos centramos.

### ¿A quién van dirigidos vuestros programas?

**MF:** Hay que decir que todo lo que hemos estado comentando brevemente se recoge en nuestros cursos. Los cursos están muy orientados a la enseñanza práctica de estas herramientas. No hay nada que hayamos mencionado que no esté incluido en los cursos. En cuanto a quién está dirigido, diría que a cualquier ser humano, pero para ser más específicos, a cualquier directivo, directivo intermedio o líder de equipo, es decir, a todo aquel que trabaje en un contexto de equipo. Las herramientas están específicamente diseñadas para ellos. Y para líderes, el liderazgo de Sistemas Relacionales y Organizacionales es el lugar hacia el que queremos evolucionar.

**FF:** Además de ello, decir que está diseñado en particular para empresas en las que existe una gran diversidad, porque el método es muy útil en estos casos, ya sea a nivel de alta gestión o intermedia. A menudo empezamos por los directivos de más alto rango, quienes se interesan por los cursos y asisten a ellos, y luego acuden sus equipos para que les formemos en las técnicas. De modo que estas técnicas pueden ser aprendidas por los equipos de cualquier nivel, aunque en particular nos centramos en la alta gestión e intermedia.

**MF:** Por poner un ejemplo práctico, si nos fijamos en dónde resulta más útil la formación que llevamos a cabo es en el área de gestión del cambio, es decir, allí donde se está produciendo un gran cambio: fusiones, compras, etc. También donde se esté produciendo un cambio cultural, por ejemplo cuando dos empresas se unen y se reducen o amplían, implicando cambios de cultura. Y finalmente nos centramos en el área del desarrollo del liderazgo, muy importante hoy en día.