

COACHING

APRENDER PARA EL CAMBIO

Una nueva metodología educativa que aplica la fenomenología de Husserl? Si ¿Una aplicación de la gramática generativa? También. Teoría lenguaje del último Wittgenstein, biología, aplicaciones a obra de Heidegger... La primera impresión que causa el *coaching* (que debe ser traducido por adiestramiento) es la de estar delante de un revoltijo de la filosofía más prestigiosa del siglo XX. ¿Y que tiene que ver eso con algo tan práctico como una empresa? ¿A qué vienen tantas filosofías cuando las tres aplicaciones de esta disciplina -habilidades directivas, organizaciones que aprenden y gestión del cambio- son tan concretas?

Los antecedentes teóricos se remontan a las numerosas investigaciones sobre inteligencia artificial, que volvieron a señalar la importancia del lenguaje, realizadas en los Estados Unidos durante los años 70. El biólogo del conocimiento Humberto Maturana recogió sus conclusiones y Rafael Echevarría, un chileno afincado en los Estados Unidos, continuará su obra desarrollando lo que él mismo ha llamado la *ontología del lenguaje*. The Newfield Group es uno de los centros del *coaching*, aunque la doctrina también ha sido desarrollada por Fred Kofman y un grupo de personas que trabajan en el *Organizational Learning Center*, institución integrada en el prestigioso Massachusetts Institute for Technology (MIT).

El *coaching* aplicado al desarrollo de las habilidades directivas parte de un presupuesto muy simple: a los managers, y la afirmación vale para todo el mundo, les falta algo previo. Una destreza que está antes de todos los conocimientos y que es más importante que cualquiera de ellos: la capacidad de aprender. El problema - sostienen los teóricos del adiestramiento - es fundamentalmente humano. A la alta dirección no se le demandan acti-

Nadie le enseña a los directivos y a las organizaciones la habilidad básica que necesitan en un mundo en el que todo cambia: la habilidad de aprender. El *coaching* ha nacido para eso.

tudes concretas sino habilidades básicas como la capacidad de interpretar fenómenos nuevos o el liderazgo en condiciones de incertidumbre. Para conseguir esto hay que llevar a cabo un cambio de la persona. La enseñanza tradicional -afirma Rafael Echevarría- "se basa en que la persona que está siendo enseñada no tiene las habilidades para ser efectivo y en que está aprendiéndolas del maestro. El *coaching*, por el contrario, se basa en el juicio de que la persona que está siendo adiestrada ya es competente. Lo que hace el coach es intervenir en el nivel de aquellas competencias para ampliar su efectividad y producir mejores resultados. El *coaching* genera la habilidad para usar mejor las habilidades existentes".

Aprendizaje transformador

Este enfoque -presente en España a través de Newfield -sostiene que no hemos aprendido a aprender. Y esto es un drama en un mundo en el que el trabajo y el aprendizaje no están separados. El cambio se ha convertido en un rasgo permanente del entorno y es imposible aferrarse a los conocimientos del pasado para comprender.

Por eso es necesario comprender lo constitutivo del ser humano e incrementar su capacidad interpretativa y de acción relativizando las diferencias culturales e históricas. En esto es en lo que consiste la ontología del lenguaje, título y tema de un libro publicado por Rafael Echevarría. Cuando el conocimiento se limita a destrezas, competencias y contenidos específicos es muy fácil que quede rápidamente anticuado. Sin embargo, el conocimiento transformador que proporciona el *coaching* genera la capacidad de dar sentido a lo nuevo e identificar lo estable en los diferentes cambios. Con este conocimiento se aprende a aprender.

Este aprendizaje -señalan Peter Senge y Fred Kofman del MIT- genera ciertas resistencias que son parte del proceso

de un modo desconectado. Este modo de proceder continúa en el mundo profesional en el que se identifica eficacia con especialización. Pero, según Kofman y Senge, "para los problemas importantes, el pensamiento analítico es ineficaz. Para comprender una situación compleja necesitamos mirar a las cosas como una unidad, como un sistema". Los dos autores hacen un juego de palabras con la reingeniería y la calidad total y afirman: "Necesitamos cambiar el management de calidad total por calidad total de pensamiento, y el rediseño de proceso de negocios por un pensamiento rediseñado de procesos".

Comprender los límites de la tradición analítica es el primer paso para recuperar lo que ellos denominan *memory of the whole* (la memoria de la totalidad). La manera correcta de comprender un sistema no se logra analizando cada una de sus funciones y componentes de un modo aislado sino entendiendo tres cosas: la matriz de perspectivas y propósitos desde los que actúa ese sistema; el modo en que las partes se relacionan entre sí, y, por último, cómo el sistema se encarna en otros sistemas.

Kofman y Senge afirman que no hay nada malo en la competitividad. "El problema es que hemos perdido el equilibrio entre competitividad y cooperación, precisamente en el momento en el que más necesitábamos trabajar juntos". Es frecuente, incluso, que se compita con la gente con la que hay que colaborar. Los miembros de los equipos de management compiten entre ellos para demostrar quién lleva la razón o quién es más persuasivo. Un excesivo énfasis en la

Las competencias que facilita el coaching para un mundo de cambio

En los últimos años estamos asistiendo a una transformación amplia, profunda y muy rápida de las condiciones económicas, políticas, científicas, tecnológicas y de todo tipo, así como del instrumental analítico, metodológico y empírico que utilizamos para comprender la naturaleza y sentido de los cambios, lo que está provocando una renovación permanente de las interpretaciones que hacemos acerca de lo que está sucediendo. Si a esto unimos la complejidad cada vez mayor del mundo y el gran cúmulo de información que debemos manejar y comprender entenderemos los sentimientos de gran incertidumbre que albergan amplios sectores de la población.

La comprensión de un mundo que se recrea día a día exige observarlo con unos ojos distintos y con unos esquemas cambiantes. La dificultad radica en cómo adquirir las competencias que permitan ser efectivos en un mundo de cambio permanente. En mi experiencia personal el *coaching* constituyó la vía decisiva que me permitió conseguir estas necesarias competencias. Dos son los aspectos que yo resaltaría de mi aprendizaje de *coaching*. En primer lugar facilita una más amplia y efectiva capacidad de observar el mundo, de observar cómo lo observan los demás y de ser un observador de cómo lo observa uno mismo. A través de esta ampliación de la mirada, el *coaching* ayuda a trascender las visiones derivadas de los estrechos marcos de referencia delimitados por las fronteras culturales, facilitando la tarea de alcanzar o comprender la globalidad y, a la vez, diversidad del mundo actual.

En segundo lugar, posibilita extraordinariamente el desarrollo de las competencias directivas en cuanto a las posibilidades de comunicación que genera por la vía de una mejor comprensión del lenguaje entendido como canal de la comunicación humana.

En resumen, el *coaching* suministra unos amplios y efectivos poderes de acción para enfrentar los retos y desafíos presentes y futuros, ayudándonos a asumir el cambio y a aceptar que el habrá de ser permanente en nuestras vidas, lo que nos obliga a un aprendizaje continuo ante el que debemos mostrar una constante apertura.

En nuestra cultura estamos sometidos a tres disfunciones: la fragmentación, la competitividad y la reactividad. El pensamiento analítico es ineficaz.



competitividad provoca que sea más importante una buena imagen a corto plazo que la eficacia a largo plazo. Esto nos impide reconocer que no sabemos; lo que constituye una gran barrera para el aprendizaje.

La reactividad, la tercera gran disfunción, se refiere a la costumbre de cambiar sólo respondiendo a fuerzas exteriores. "Resolvemos problemas identificados por otros, leemos lo que se nos asigna y escribimos lo que se nos requiere". Esto constituye otro gran obstáculo para el aprendizaje. "Muchos managers -comentan los dos norteamericanos- creen que el management consiste en resolver problemas. Pero resolver problemas es absolutamente diferente de ser creativo, y la creatividad es lo único que conduce a un auténtico sentido individual y colectivo del poder". En resumidas cuentas: los managers no pueden acostumbrarse a trabajar para resolver las crisis por que si no nunca trabajarán teniendo en cuenta el largo plazo.

Organizaciones que aprenden

Los hombres del MIT matizan mucho lo que quieren decir cuando se refieren a una organización que aprende. "Cuando nosotros hablamos de *learning organization* no nos estamos refiriendo a un fenómeno externo. Hablamos de una organización fundada en tres pilares: una cultura basada en los valores de amor, humildad, admiración, empatía y compasión; un conjunto de prácticas de conversación generativa y acciones coordinadas; y una capacidad para mirar y trabajar con el flujo de la vida como sistema".

En esta organización el liderazgo es muy importante, no el liderazgo de los grandes héroes salvadores sino de la gente que ayuda a hacer progresar estas ideas. Gente que no tiene por qué pertenecer a la alta dirección.

Por otra parte, en este tipo de organizaciones, a diferencia de lo que sucede en la mayoría, los procesos y los contenidos son inseparables. Es frecuente, por ejemplo, -comentan Kofman y Senge- que "los ejecutivos intenten mejorar parcelas estratégicas sin tener en cuenta la relación entre éstas y los managers que las formulan". Es necesario superar este enfoque técnico y desarrollar otro que integre las relaciones entre las personas.

Tanto Newfield como el *Organizational Learning Center* ha convertido el *coaching* en una pedagogía que se aplica en un curso de nueve meses. Se comienza con cinco días de inmersión completa, al término de los cuales los participantes vuelven a su trabajo para experimentar con lo que han aprendido. Siguen comunicados con sus compañeros de curso y realizan determinadas lecturas. Vuelven a reunirse al cabo del tiempo en otra sesión, repitiendo esta dinámica durante los nueve meses. La idea es completar ciclos de reflexión y acción.

Este programa que Fred Kofman desarrolla en EDS, Chrysler y Ford, tiene como resultado más visible la generación de núcleos de liderazgo directivo de fuerte impacto en la conducción de procesos de cambio organizacional. □

JULIO ARCUELLES

Profesor de Economía Aplicada de la Universidad Complutense