

El coach asiste a los ejecutivos a ver lo invisible

Héctor Chaskielberg

Vte 1° de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching



Qué hace un ejecutivo cuando, en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), no obtiene los resultados requeridos?, ¿en qué puede asistirlo un Coach Ontológico Profesional (COP)?

Cuando no logran sus resultados observamos que reaccionan de formas que podemos clasificar en dos grandes estrategias: defensa o aprendizaje. La primera estrategia incluye reacciones como buscar otro trabajo, justificar la falta de resultados y/o buscar culpables.

Aquellos ejecutivos que elijan el aprendizaje, entendido como la expansión de su capacidad de acción en un dominio determinado y en forma efectiva, autónoma y recurrente, usualmente repiten las mismas acciones que venían realizando pero con más intensidad y/o cantidad; puede también que realicen acciones diferentes y/o busquen mejorarlas. Este primer nivel de aprendizaje, el más visible y conocido, se centra en afectar los resultados a través de acciones. Las acciones que funcionan persisten y las que no, se intensifican o reemplazan.

En este primer nivel de aprendizaje el ejecutivo cree saber lo que no está sabiendo, y sus estrategias habituales de aprendizaje suelen ser: consultar con pares sobre cómo ellos accionan obteniendo resultados, tomar un curso para mejorar su capacidad técnica, esforzarse en incrementar la intensidad de lo que ya hacen. En un entor-

no estable estas estrategias pueden resultarle muy útiles y puede que influyan sobre sus resultados. En un entorno VICA, es poco probable que el ejecutivo pueda dar una respuesta efectiva.

Los ejecutivos, como todo humano, hacen lo que hacen a partir de la interpretación que tienen de la situación, de sí mismos y/o de las acciones disponibles. Las acciones que son capaces de emprender están fuertemente ligadas tanto a su sistema de creencias como a los sistemas sociales a los que pertenecen. Estamos ahora frente a un segundo nivel de aprendizaje, con el foco puesto en cómo influye la interpretación del ejecutivo en sus posibilidades de acción.

Un tercer nivel de profundidad en el aprendizaje es el que lleva a la transformación del ejecutivo, una expansión en su forma de ser o una nueva 'coherencia ontológica'. Aquí no solo logra re-interpretar la situación para realizar nuevas acciones, sino que produjo una transformación en su forma de ser, desde la cual realiza nuevas acciones que le permiten lograr resultados.

Habitualmente el ejecutivo llega a estos niveles de aprendizaje cuando ha intentado con el primer nivel de aprendizaje y no logró lo que quería, a veces pagando un alto costo por no aceptar que necesita ayuda para visualizar lo que no están viendo. Estos son los niveles en los que un COP puede facilitar un aprendizaje que denominamos 'aprendizaje ontológico': partiendo desde los compromisos que el ejecutivo declara, busca generar un cambio de observador, expandiendo su capacidad de acción creando una nueva forma de ser que permita alcanzar los resultados comprometidos.