

Índice

Coaching Organizacional:

Un Modelo de Intervención para el Cambio

Tabla de Contenidos

	Pág.
1. Un caso para explicar el escenario	1
2. ¿Qué constituye a una organización?	3
3. Un modelo de consultoría: El Coaching Organizacional	8
4. Modelo de observación de las Organizaciones	16
5. Haciendo Coaching Organizacional desde el modelo propuesto	25
6. Volviendo al caso inicial	35
7. ¿Cómo asegurar el cambio?	38
8. Hablemos de la cultura organizacional	42
9. ¿Qué significa transformar la cultura?	47
10. Elementos para un programa de transformación cultural	55

Nº de Inscripción: 105.847. Verónica Virgilio C., Juan Vera G. Derechos reservados, prohibida su reproducción sin autorización de sus autores

1. UN CASO PARA EXPLICAR EL ESCENARIO

Joaquín Ballester es Presidente y Gerente General de *Ballester Internacional*, compañía argentina que fabrica productos vinílicos para la industria automotriz y del calzado, y para la decoración.

La empresa nació como una textilera, y fue fundada en los años '30 por el abuelo de Joaquín, un inmigrante español sin formación profesional y apasionado de los negocios financieros. Su hijo le sucedió en la conducción de la empresa; era un hombre muy emprendedor y fue diversificándose e incorporando nuevos negocios: ascensores, hilados de goma, productos plásticos. De pronto, pareció que la compañía hacía de todo, pero con el correr del tiempo, algunos rubros fueron abandonados y *Ballester Internacional* se concentró en la fabricación de plásticos.

Joaquín se incorpora a la empresa en 1970, ya titulado de ingeniero industrial, y es el único profesional de la firma. Lleva adelante una importante transformación: rediseño estratégico, nueva estructura, incorporación de profesionales a cargos ejecutivos, creación de un sistema integral de gestión (costos, presupuestos, etc.).

En los años '80 la economía argentina entra en crisis: inflación descontrolada, altas tasas de interés, profunda recesión. Para entonces, *Ballester Internacional* contaba ya con una definición estratégica que se había materializado en la creación de dos divisiones operativas: la de Productos Industriales y la de Decoración, y cada una de ellas había completado el proceso de expansión propuesto.

La crisis se enfrentó con una racionalización, y la empresa logró salir bien de ella: rápidamente recuperó su capacidad de expansión y pudo enfrentar con capital propio dos grandes desafíos: la construcción de una nueva planta industrial con la más moderna tecnología, y el ingreso al nuevo mercado del packaging. Este crecimiento se acompañó con una nueva estructura, integrada por unidades de negocios más livianas y ágiles, de menores costos y mayor flexibilidad.

En esos momentos, el país está a las puertas de una apertura comercial al Mercosur, y *Ballester Internacional* evalúa su posición frente a los competidores externos, más grandes y fuertes: “Como empresa mediana” –dice Joaquín– nos sentíamos vulnerables, y nos planteamos buscar alianzas con otras compañías, especialmente competidoras” para hacer frente a esta eventual amenaza.

Es por entonces, en marzo de 1986, al regreso de unas cortas vacaciones, que a Joaquín le espera en el aeropuerto su primo, Presidente del Banco Bayo en el que la familia Ballester es accionista. “No puedo esperar a que llegues a casa: Vinilar, la empresa líder del mercado de los plásticos, dos veces el tamaño de *Ballester Internacional*, está al borde de la quiebra”. En efecto, por una mala gestión financiera durante la etapa crítica del país, Vinilar había encarado su proceso de expansión contrayendo deudas más allá de sus posibilidades y se encontraba en un virtual estado de cesación de pagos. Eso, de suceder, afectaría fuertemente a la deuda con el Banco Bayo. “Si Vinilar quiebra, –le dice su primo– tendremos una pérdida importante que frenará nuestro crecimiento; vos y tu equipo son los únicos que pueden hacerse cargo de la empresa y revertir la situación”. “Además”, le dice, “es la oportunidad de conformar un grupo

industrial de magnitud". Años atrás, Joaquín había querido una alianza con esa empresa y no la había logrado.... "Tienes 10 días para tomar una decisión; el Banco te apoyará. Como esto es delicado, debes manejarte con total confidencialidad; no podemos hacer participar a nadie en la evaluación, ni siquiera a tu equipo de confianza".

Camino a su casa, Joaquín reflexiona: "efectivamente es la oportunidad de conformar un grupo de magnitud, de generar economías de escala para bajar costos, de aumentar el poder de negociación frente a proveedores, de crear sinergia en el mercado al ampliar la oferta de productos y complementar las diferentes tecnologías de ambas plantas industriales; pero por otro lado esta unión obligaría a un replanteamiento estratégico: habrá que abandonar la idea de unidades de negocio ágiles al configurarse una estructura más pesada, con el agregado de una diferencia importante en las culturas de ambas organizaciones: Ballester Internacional está integrada por empleados jóvenes y dinámicos en su gran mayoría, acostumbrados a un esquema de gestión participativa, mientras que Vinilar tiene el doble de personal, está sumamente insatisfecho, y proviene de un estilo de conducción paternalista y fuertemente autocrático.

En lo que hace a los aspectos de negocios, Joaquín hace una rápida evaluación y considera que la situación financiera y comercial de Vinilar puede revertirse al inyectar algo de capital, para luego, aprovechando el prestigio y crédito que tiene Ballester Internacional en el mercado, implementar el estilo y esquema de gestión que le ha dado ya buenos resultados.

¿Qué hacer, aceptar el desafío de un cambio tan importante con todos los riesgos que ello implica, o continuar con su empresa, ya consolidada y con un plan de desarrollo más modesto pero más seguro? ¿Y qué sucederá con la entidad financiera si Vinilar quiebra? ¿Cómo reaccionará su equipo ejecutivo si toma la decisión sin permitirles participar, sin consultarlos?

Le han pedido confidencialidad, y Joaquín se siente solo, sin poder compartir una decisión tan crucial con su equipo...

Han pasado 12 años desde el momento esta disyuntiva; estamos en 1998 y Joaquín es alumno de un programa de "cambio de culturas organizacionales", término que designa una disciplina que hasta ahora aparece paradójicamente atractiva y confusa para él y sus compañeros. Durante el curso, han estudiado casos de distintas empresas y, aunque se les ha dicho que son reales, no han logrado capturar su atención ni despertar la pasión del grupo. Pero esta vez los grupos han preparado casos reales –Joaquín ha terminado de leer el suyo– y lo que ha ocurrido es muy distinto. En la sala, los participantes reflexionan sobre lo escuchado y preparan preguntas para indagar más profundamente sobre el caso; se trata de tener la mayor cantidad de elementos útiles para construir interpretaciones que sirvan a su colega y compañero a diseñar caminos de acción.

2. ¿QUÉ CONSTITUYE A UNA ORGANIZACIÓN?

El caso de Joaquín Ballester servirá para adentrarnos en el mundo de las organizaciones, haciéndonos algunas preguntas básicas que nos ayuden a comprender qué elementos intervienen en el proceso de tomar decisiones, de enfrentar el cambio o de identificar el impacto que la cultura tiene en las formas más simples de la operación diaria.

El breve relato de Joaquín muestra puntos de referencia disímiles: por una parte, los enfoques de gestión, como las *estrategias de diversificación* de su empresa, *los programas de racionalización* con los que enfrentaron los periodos de crisis, la exitosa *estructuración basada en unidades de negocios*; por otra parte, aparecen con gran fuerza las creencias más profundas de Joaquín acerca del éxito, el crecimiento, de la lealtad y el compromiso, forjadas durante décadas de historia familiar.

Cuando recorrimos los grupos de trabajo las preguntas que se estaban formulando, en muchos casos apuntaban a los fundamentos del funcionamiento de las organizaciones. ¿En realidad que es lo que más peso tiene a la hora de tomar decisiones de impacto para la organización? ¿La información que nos ofrece el análisis estratégico y los distintos indicadores de gestión? ¿Las aspiraciones de quienes las conducen?. ¿Cómo funcionan las organizaciones? En definitiva,

¿Qué constituye una organización?

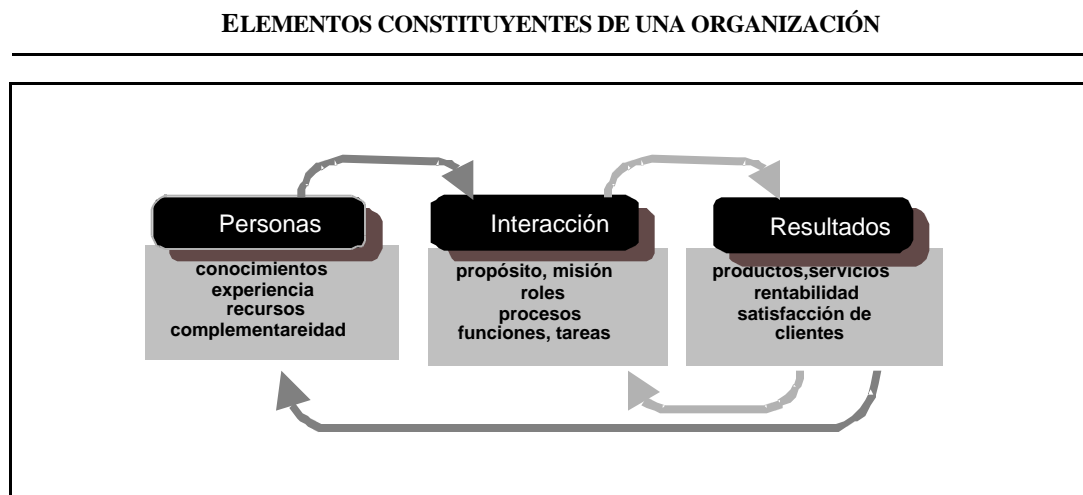
Hemos hecho esta pregunta en numerosos talleres y reuniones, cuando estamos frente a grupos de personas interesadas en el desarrollo de habilidades para observar más profunda y abiertamente las culturas organizacionales.

Las respuestas más habituales se refieren a los siguientes elementos esenciales:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| • personas | • objetivo común |
| • estructura interna | • asignación de roles y tareas |
| • acción orientada al objetivo | • logro de resultados |
| • conocimiento del negocio | • recursos |

Introduciremos aquí una interpretación de las organizaciones que estará presente a lo largo de todo este trabajo, que incorpora el enfoque del aprendizaje organizacional propuesto por Chris Argyris¹, y que mostramos en el esquema a continuación. En él mostramos el primer paso explicativo del modelo que proponemos para observar la organización: un sistema de **interacciones** entre **personas** para producir ciertos **resultados**.

En él incorporamos los elementos anteriores: personas, que se complementan entre sí y con ciertos recursos, y que tienen conocimientos y experiencia; que definen propósitos, asumen roles y diseñan procesos, funciones y tareas; todo esto orientado a generar ciertos resultados.



LA SECUENCIA DEL ESQUEMA

El esquema parece mostrar una secuencia lógica de un proceso en el que primero existen las personas, que construyen interacciones con las que obtienen ciertos resultados. Cuestionaremos esta aparente secuencialidad:

- ¿Es ésa la secuencia? ¿existe acaso una secuencia que se mantenga en el tiempo? Pensemos en el momento fundacional de una organización: ¿no es, entonces, el propósito lo primero?.

¹ "Organizational Learning", Chris Argyris, Donald Schön, Addison-Wesley, 1978

- ¿Existe un propósito independiente de las personas que lo tienen? ¿no es la persona la que sueña la organización, escucha las inquietudes que están fuera de ella, seduce a otros con su propósito, diseña interacciones que generen resultados?
- Y si nos ubicamos en el momento de formular el plan estratégico ¿no se ve entonces el propósito como un resultado del proceso?

Estamos frente a la trampa de la representación bidimensional del pensamiento: lo que parece una secuencia, sería un conjunto de relaciones muy distinto si lo pudiéramos representar en un holograma. En efecto, en cada uno de los “elementos” del esquema vuelve a ser válido el esquema en su conjunto.

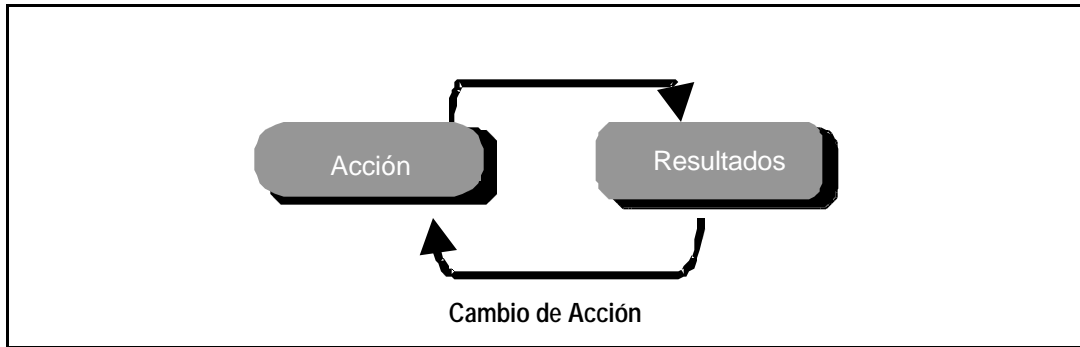
LAS RELACIONES DENTRO DEL ESQUEMA

De lo anterior, puede deducirse que lo importante no son los propios elementos, sino las relaciones que se establecen entre ellos.

El esquema contiene una interpretación de la manera en que la organización se desarrolla, aprende y cambia, frecuentemente a partir de una observación causal de la relación acción-resultado: si las interacciones generan resultados insatisfactorios o insuficientes, nos focalizamos en modificar, mejorar la interacción, esperando que ello produzca los resultados esperados. El rediseño de procesos, los cambios tecnológicos, la capacitación, son herramientas que responden a este enfoque, y que podemos asociar con aquel proceso que comúnmente se conoce como “aprender de la experiencia”, y que Chris Argyris ha caracterizado como “Aprendizaje de Primer Orden”²: un cambio en la acción con el propósito de cambiar los resultados.

² “Cómo vencer las barreras organizativas”, Chris Argyris, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

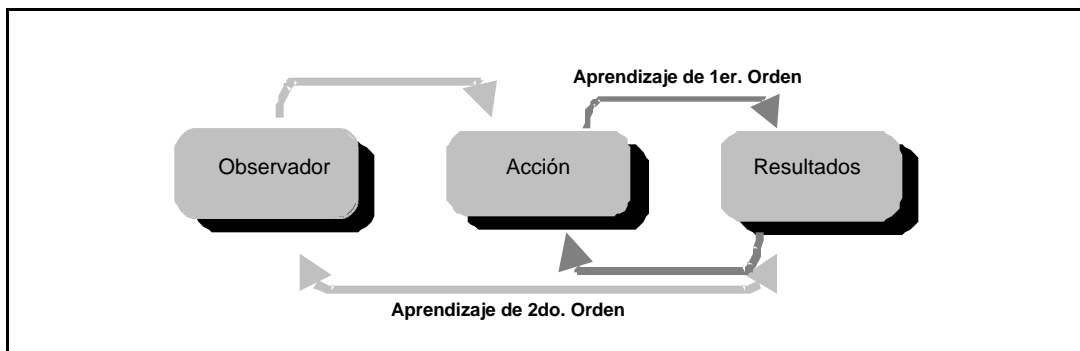
EL APRENDIZAJE DE PRIMER ORDEN



Son numerosas las organizaciones que mediante este nivel de aprendizaje no llegan a obtener los resultados esperados. ¿Qué ocurre, qué ocasiona esta brecha?

Sostenemos que los aprendizajes duraderos y profundos, tanto en las organizaciones como en las personas, ocurren cuando protagonizamos un cambio sustancial de la manera en que interpretamos el mundo y nuestra relación con él, cuando expandimos nuestra observación de la relación interacción-resultados. Cuando alteramos la manera en que las personas observan, aparecen como posibles interacciones y formas de actuar que antes no imaginábamos. Este proceso de “Aprendizaje de Segundo Orden” se refiere a cambios en las creencias, percepciones, modelos mentales o paradigmas a través de los cuales observamos el mundo, y que nos permiten (o no) un determinado campo de acción.

LOS CICLOS DEL APRENDIZAJE



Es frecuente que las organizaciones tengan claros los resultados que desean alcanzar, y sin embargo, que para sus directivos no sean visibles los procesos que impiden alcanzarlos. Cuando Joaquín Ballester evalúa fusionar su empresa con otra mayor, confía en que es posible trasladar de una a la otra la relación interacción-resultados que le ha llevado al éxito. No le es visible –como suele ocurrir– la contradicción entre el estilo participativo de gestión que ha sido exitoso y la forma autocrática en la que decide la fusión.

¿Por qué Joaquín Ballester cree que el exitoso estilo participativo de *Ballester Internacional* es trasladable a la empresa que resultará de la fusión? No ve que un estilo de gestión no es sólo una declaración voluntaria, sino un conjunto de relaciones que se construyen en el tiempo, en base a circunstancias, definiciones, hechos recurrentes, etc., que son operativas gracias a su coherencia interna, y que tal vez la forma en que se toma la decisión puede dañar profundamente.

Hacer visibles aquellas maneras de observar que impiden alcanzar lo que la organización se propone, es uno de los objetivos principales que pretende este trabajo.

3. UN MODELO DE CONSULTORÍA: EL COACHING ORGANIZACIONAL

La consultoría es una de las herramientas de apoyo que los directivos de una organización suelen utilizar cuando estiman insuficientes o insatisfactorios los resultados que están obteniendo, o cuando aspiran a entrar en una dimensión de actividad distinta. Nuestra experiencia es, precisamente, la consultoría organizacional, y debido a esto queremos distinguir con claridad el enfoque de intervención en que se basa nuestro modelo de consultoría.

¿Por qué no estamos alcanzando los resultados esperados? Un rol principal de quienes dirigen una organización es responder a esta pregunta, y encontrar los puntos en los cuales es necesario intervenir para cambiar la situación. La respuesta se basa en una determinada interpretación que los directivos y la organización hacen de sus insatisfacciones: “los procesos están anticuados, tenemos que rediseñarlos”, o “los roles están difusos, no sabemos quién hace qué, es necesario estructurarlos”, o “los sistemas informáticos no dan abasto, necesitamos uno nuevo que integre todos los procesos”, o “los clientes quieren otros servicios, requerimos un estudio de mercado”, o “nuestros productos no se están vendiendo bien, necesitamos mejorar en publicidad y marketing”. Cada uno de estos diagnósticos se basa en un supuesto acerca de lo que falta para que los resultados mejoren, y por tanto, la respuesta está implícita en el propio diagnóstico.

El paso siguiente es implementar la respuesta, ya sea designando a una persona o un equipo para que diseñe el cambio, creando una “task force” interna o pidiendo ayuda de una consultoría interna o externa, dependiendo del problema identificado. Por ejemplo, una acción posible es llamar a empresas de marketing para elegir la mejor oferta en cuanto a un estudio de mercado, cuyas conclusiones permitan mejorar el diseño de los servicios que la organización ofrece. O diseñar con la agencia de publicidad una nueva campaña. O construir un sistema computacional nuevo e instalar redes. En niveles más estratégicos, podemos estar hablando de “reingeniería” de

los procesos de negocios, o de rediseño de la estructura, roles y funciones, o incluso, de una revisión de las orientaciones estratégicas como misión, visión, valores, objetivos, etc ..

En cualquier caso, estamos frente a lo que llamamos “consultoría experta”. En ella, una entidad –persona o empresa– especializada en el tema y por tanto con un gran *expertise* en un dominio, se encarga de confirmar y profundizar el diagnóstico. Luego, propone o aconseja las acciones necesarias para cambiar la situación, e incluso, puede formar parte de la implementación, ya sea a través de productos, servicios, o capacitación. En general, los procesos de cambio asociados a consultoría experta requieren un proceso de entrenamiento para que la organización pueda operar en las nuevas condiciones. Si relacionamos este modelo de consultoría con los ciclos de aprendizaje que mostramos en el apartado anterior, estamos ubicados en el aprendizaje de Primer Orden, aquel en el que nos orientamos a cambiar las formas de acción para obtener nuevos resultados.

El modelo de consultoría que llamamos de “Coaching Organizacional” opera en el ámbito de las coherencias de la organización. Se centra en las relaciones más que en las partes del sistema. Su propósito es mostrar, descubrir las inhabilidades o limitaciones que la propia organización tiene y que le impiden alcanzar los resultados que desea, o ver otras formas de operar. El “Coaching Organizacional” **interpreta los diagnósticos de la organización como una expresión de su propia manera de observar**, y por tanto, no se los “compra”, sino los cuestiona. Es más, los quiebres que la organización y/o sus directivos ven suelen ser la punta de la hebra que conduce a aquellos juicios maestros o creencias profundas que sería necesario revelar y cambiar para abrir paso al aprendizaje de Segundo Orden.

El cambio que aporta la consultoría de “Coaching Organizacional” ocurre dentro de la organización y sólo cuando sus protagonistas –directivos, personas, la propia organización– “ven” sus creencias como tales, y no como “la manera en que las cosas son”; ello hace que pueden ser intervenidas, cambiadas, rediseñadas; de ello hablamos en el Capítulo 7. La pregunta inicial acerca de la relación interacción-resultados no es resuelta desde la causalidad,

sino conducida hacia otras preguntas como ¿qué observador es el que explica de esa manera la insuficiencia de los resultados? ¿de qué otras maneras podría explicarse?

Esta es una diferencia diametral entre los enfoques de la consultoría “experta” y la de “Coaching Organizacional”: quién es el centro del proceso. La consultoría “experta” se centra en el problema definido; por ello el consultor, que sabe cómo hacer las cosas bien, puede aconsejar en ese aspecto; la organización puede utilizar su pericia para mejorar sus interacciones en los dominios de su especialidad.

En el “Coaching Organizacional” el proceso se centra en la organización y/o sus directivos y específicamente en el tipo de observadores que son. Es decir, la misión del “Coach” es conducir un proceso en el que la organización y sus directivos descubren aquellos juicios, percepciones o creencias que limitan su accionar y los identifican como elementos que pueden ser cambiados. En este proceso, los protagonistas son la organización y sus directivos, y el Coach es un facilitador del surgimiento de nuevas interpretaciones a partir de su habilidad para generar contextos de cuestionamiento.

Podría ocurrir que el consultor en “Coaching Organizacional” observara las limitaciones de la organización y tuviera una interpretación a su juicio poderosa de cómo y dónde intervenir. En este tipo de consultoría, esto no es suficiente. Incluso puede convertirse en una forma de alterar profundamente la metodología, transformándola en una consultoría “experta”, probablemente sin los fundamentos técnicos necesarios.

No queremos que el lector se quede con la idea de que proponemos el Coaching Organizacional como una herramienta válida en toda circunstancia y superior a la consultoría experta. De ninguna manera; ambas se refieren a ámbitos distintos y complementarios. De hecho, estamos convencidos de que el Coaching Organizacional demuestra toda su efectividad cuando se alía con los expertos en procesos, estructuras y sistemas de gestión, lo que hace posible incorporar los cambios a la operación cotidiana de la organización.

EL EXPERTO VS. EL “COACH”

Consultoría Experta	Coaching Organizacional
Entrega Conocimientos	Genera Aprendizaje
Da soluciones	Desencadena procesos internos
Analiza las partes	Observa las relaciones
Actúa sobre problemas existentes	Cuestiona la naturaleza del problema
Se centra en dominios específicos	Visión holística
Aconseja, explica	Muestra, descubre
Aprendizaje de Primer orden, capacitación	Aprendizaje de Segundo orden, cambio de observador

¿QUÉ ES, ENTONCES, EL COACHING ORGANIZACIONAL?

La organización tiene existencia y materialidad para sí y para otros en las acciones que realiza. Vender, comprar, contratar, despedir, planificar, pagar, publicitar, son todas acciones en las que la existencia de la organización se hace visible para los involucrados en ellas. Cuando observamos estas acciones, nos damos cuenta de su naturaleza conversacional: todas ellas surgen y se materializan en conversaciones.

Estamos considerando, por tanto, a las organizaciones como “redes estables de conversaciones”³. Por ejemplo, la propia definición de los límites de la organización y por tanto, de su frontera con el entorno, es un evento conversacional que constituye una declaración básica de existencia, y que con el tiempo se transforma en un rasgo fundamental de identidad y pertenencia. Declaraciones constitutivas como ésta ocurren permanentemente en una organización, especialmente en el ámbito de la gestión estratégica: quiénes son los clientes, qué valor agregamos, quiénes son aliados y quiénes competidores, dónde queremos estar en 5 años más, son algunos eventos conversacionales (“actos lingüísticos”) que construyen la identidad y la forma de ser de la organización. Podemos distinguir los actos declarativos como aquellos más

³ “Ontología del Lenguaje”, Rafael Echeverría, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile.

propios de la dirección, y los compromisos (peticiones, ofertas, y promesas) como aquellos en los que principalmente ocurre la gestión.

Los resultados también son la interpretación que hace un observador –individual o colectivo– de un conjunto de acciones que provocan un cambio dentro de su espacio de observación. Asimismo, la relación entre interacciones y resultados es una interpretación que está en la base del concepto de organización, y que da cuenta de las expectativas que el observador organizacional tiene respecto de los efectos de sus acciones. Los resultados ocurren, en primer lugar, en un espacio declarativo relacionado con el propósito o la misión de la organización: “Queremos entregar productos de alta calidad a bajo costo”, “Nuestro servicio llegará a todos los hogares, a un precio razonable”.

La esencia del Coaching Organizacional surge del cuestionamiento de lo anterior: ¿son esas las interacciones que producirán esos resultados? ¿son esas interacciones posibles, dada la organización que somos? ¿son esos los resultados que buscamos? ¿están alineados esos resultados con el propósito?

El Coaching Organizacional asume que la relación interacción-resultados es una particular manera de observar que tiene la organización, un reflejo del observador colectivo que ella es. Desde allí, se propone cuestionar, recrear, reformular esas interpretaciones como la metodología para intervenir en lo que la organización es, en sus coherencias internas y externas.

Se trata de un proceso de consultoría transformacional que abre camino para un desarrollo perdurable, a través de un aprendizaje de Segundo Orden: su propósito es expandir el espacio de acción y de posibilidades de la organización.

El enfoque que presentamos está basado en nuestra experiencia de aprendizaje de la disciplina –y el arte– del “coaching ontológico”. Tal como lo aprendimos⁴, el “Coaching” se nos ofreció

⁴ Programa “El Arte del Coaching Profesional”, ACP, que dictó anualmente The Newfield Group, bajo la conducción de Julio Olalla y Rafael Echeverría, entre 1992 y 1996.

como una poderosísima palanca de cambio personal, de observación y diseño de la persona y de su ser. El ámbito de acción en el que desarrollamos ese aprendizaje fue el de la persona y su ontología. Provieniendo nosotros del mundo de la empresa, de la consultoría organizacional, era inevitable trasladar lo aprendido a ese campo.

Para hacer un paralelo entre el Coaching Ontológico y el “Coaching Organizacional”, nos hemos basado en el documento “El Arte del Coaching Ontológico”, escrito por Rafael Echeverría en colaboración con Julio Olalla⁵. El punto de partida es la interpretación que hace la ontología del lenguaje⁶ acerca del fenómeno humano. Nos referimos especialmente a sus postulados básicos:

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos”.
2. Interpretamos al lenguaje como generativo.
3. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

En nuestro enfoque de “Coaching Organizacional”, asumimos también los principios de la ontología del lenguaje como bases del carácter ontológico del aprendizaje y el cambio en la organización:

1. No sabemos cómo las cosas son, sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.
2. No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace.

Extendiendo estos principios al mundo organizacional, el Coaching se plantea mostrar las interpretaciones que la organización tiene acerca de sí misma y de su entorno, como interpretaciones construidas por seres humanos y no como “la verdad”. De manera similar a lo que ocurre en el Coaching Ontológico, el “Coaching Organizacional” se hace cargo de los

⁵ “El Arte del Coaching Ontológico”, © The Newfield Group, San Francisco, 1992, Rafael Echeverría en colaboración con Julio Olalla, documento de estudio del Programa ACP.

⁶ “Ontología del Lenguaje”, Rafael Echeverría, Dómen Ediciones, Santiago de Chile.

quiebres que percibe la organización y que se derivan de las limitaciones de su propia forma de ser: “No tenemos gente suficientemente buena, y no se encuentra en el mercado”; “todos estamos de acuerdo con la nueva estrategia de negocios, pero al momento de implementarla, no lo logramos”.

Al mostrar los quiebres como juicios e interpretaciones del observador que los percibe, el “Coaching Organizacional” abre camino a un proceso de cambio en la manera de ser, de cambio ontológico, de meta-aprendizaje. El Coaching Ontológico cuestiona los principios de coherencia de la persona, y para ello se basa en distinciones acerca de lo que la constituye; el “Coaching Organizacional” cuestiona las coherencias entre los distintos ámbitos de la organización, en base a un modelo de observación de sus propias distinciones constitutivas.

El consultor en “Coaching Organizacional” existe en la medida en que es reconocido como tal por personas o entidades interesadas en explorar nuevas maneras de observar los quiebres que perciben en su organización. Esta es una paradoja, puesto que no existen directivos u organizaciones que busquen a un coach organizacional –¿quién pediría una consultoría acerca de sus limitaciones para entender el mundo?– más bien buscan un consultor experto en los ámbitos que conocen, por ejemplo en planificación estratégica.

¿Cómo es posible, entonces, ser o declararse experto en un arte o disciplina que nadie conoce, y que sirve para enfrentar quiebres que no están claros? Sin embargo, crece la preocupación por preguntas más genéricas: ¿por qué no funcionan las cosas como debieran funcionar? ¿qué hace que ciertas interpretaciones que aparecen como muy eficaces pronto muestren su agotamiento? A nuestro juicio, se está generando el contexto que permite la entrada al Coaching Organizacional.

LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA

Por la naturaleza de un trabajo de estas características, entre la organización (el cliente) y el consultor en "Coaching Organizacional" –externo o interno– se debe construir una fuerte relación de confianza. Esta es la primera habilidad del coach organizacional, de la misma manera que lo es para el coach ontológico.

Tomando como referencia los planteamientos de Rafael Echeverría acerca del coaching ontológico en el documento ya citado⁷ nos parece que:

- El Coach Organizacional requiere generar confianza, y construirla en cada momento de su interacción con la organización. Dado el carácter transformador de su observación, puede ocurrir que su "cliente" (la organización y/o sus directivos) cuestione la legitimidad del consultor cuando percibe la intervención como una amenaza a su manera de ser.
- Las acciones del consultor en Coaching Organizacional deben ser –y ser percibidas como– absolutamente coherentes con su discurso. La percepción de sinceridad es básica.
- El consultor en "Coaching Organizacional" no conoce previamente el entramado de juicios y creencias que están en la base del accionar de una organización; sólo facilita su descubrimiento. Lo que la organización "ve" o descubre, sólo lo puede observar ella misma.
- Sin embargo, el consultor en "Coaching Organizacional" no es un ente pasivo; por el contrario, parte de la confianza que se le otorga proviene de su capacidad de intervención.

Por último, hay un factor esencial en el "Coaching Organizacional", tanto como en el coaching ontológico: el respeto, entendido como lo plantea Maturana⁸, como el reconocimiento del otro como legítimo otro. Ninguna técnica, disciplina o ejercitación puede reemplazar a la

⁷ "El Arte del Coaching Ontológico", op. cit.

⁸ "El Sentido de lo Humano", Humberto Maturana

profundidad de la relación que se establece cuando verdaderamente creemos en la legitimidad del otro, sea éste un individuo o una organización. El reconocimiento de todo otro como un observador inevitablemente distinto, constituido en experiencias, historias, estados de ánimo, juicios y percepciones distintas, es el fundamento del respeto y la afectividad en la organización. A la vez, plantea el desafío de constituir observadores colectivos mucho más poderosos, porque ven la diversidad como una oportunidad de desarrollo y no como una pérdida de poder.

Sin respeto por la experiencia del “cliente”, por su historia y sus interpretaciones, será muy difícil abrir espacios donde éste pueda cuestionarse sus coherencias más profundas y sus juicios maestros. De hecho, desde un punto de vista ético, no debe hacerse Coaching Organizacional cuando el Coach no siente un profundo respeto por la organización o no confía en sus directivos.

Por último, queremos decir que la disciplina y el arte del coaching ontológico aparece como una necesidad para avanzar en el ámbito del “Coaching Organizacional” cuando éste llega hasta las creencias de las personas. Como dijera el padre del TQM (“Total Quality Management”), W. E. Deming: “nada ocurre sin transformación personal”.

4. **MODELO DE OBSERVACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

MARCO TEÓRICO:

En el desarrollo del modelo que proponemos a continuación hemos usado como sustentos teóricos principales los planteamientos provenientes de distintas fuentes que citamos a continuación:

- El Coaching Ontológico⁹, como ha sido expuesto en los trabajos citados de Rafael Echeverría.
- Los postulados de Humberto Maturana que, desde su estudio de la biología de los seres vivos, plantea que la estructura determina lo que es posible, es decir, que *“un sistema solo puede realizar lo que su estructura le permite”*.
- La teoría sobre el aprendizaje organizacional desarrollada por Chris Argyris.
- Los trabajos de Peter Senge sobre el pensamiento sistémico.
- El concepto de resultados planteado por Norton y Kaplan, y su visión acerca del rol de los sistemas de control de gestión.

¿CÓMO FUNCIONAN LAS ORGANIZACIONES?

El foco de atención de este trabajo es el desarrollo de las organizaciones, y por lo tanto, de su capacidad de cambio y aprendizaje. Se hace necesario entonces, establecer ciertos puntos de partida, como por ejemplo: ¿Qué constituye a la organización? ¿Cómo podemos comprender los elementos estructurales de la acción organizacional? ¿Cómo funcionan, en la práctica?

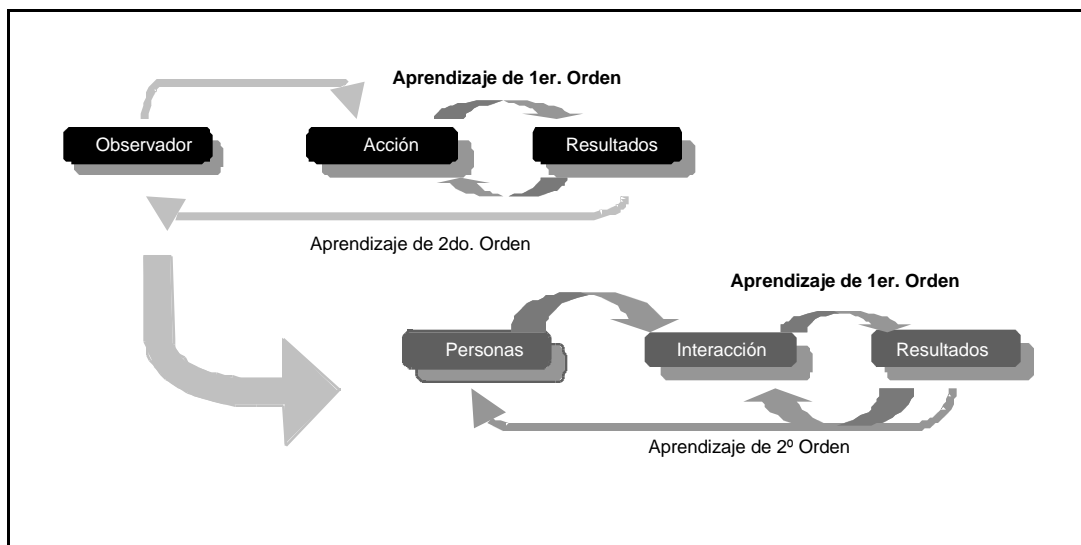
En el capítulo 2 respondimos a algunas de estas preguntas de una forma general, mostrando la relación entre personas, interacciones y resultados. Decíamos ya que el esquema propuesto

⁹ “El arte del Coaching Ontológico”, op. cit.

tenía como base los postulados de Argyris acerca del aprendizaje de Primer y Segundo Orden, entendiendo este último como el que abre paso a cambios paradigmáticos, dado que representa un cambio en el observador que juzga acciones y resultados.

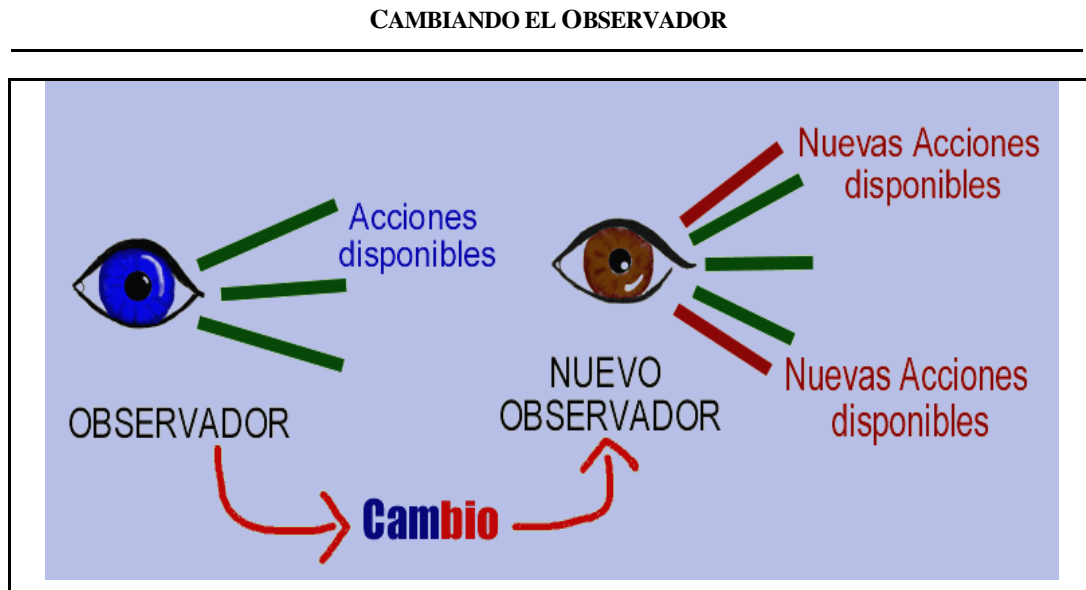
Si extendemos el esquema planteado a una organización, podemos plantear nuevamente los ciclos del aprendizaje. Hemos considerado como “observador” colectivo a las personas que forman la organización, y ahora serán las interacciones entre ellas el foco de observación en pos de un resultado. Del aprendizaje personal, pasamos a una interpretación de los ciclos de aprendizaje en la organización.

LOS CICLOS DE APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN



Hemos dicho que interpretamos las organizaciones como un sistema de interacciones entre personas en pos de ciertos resultados; entonces, dependiendo de la forma en que esas personas juzgan los resultados que obtienen, éstas –y por tanto, la organización– varían su forma de interactuar, o la confirman como la forma apropiada de hacerlo. Operamos en el espacio del aprendizaje de Primer Orden.

Hay momentos en que la organización (en realidad, las personas que tienen el poder para introducir cambios) percibe que el juicio adverso sobre los resultados no puede ser alterado sólo mediante un cambio en las formas de interactuar.



Entonces se precisa una revolución mas profunda: cambiar la forma en que las personas observan la propia organización. Cuando nos damos cuenta que es necesario cambiar las presunciones básicas de las que partimos, para variar los observadores que somos; cuando descubrimos que son nuestras propias creencias las que limitan nuestro accionar, y que podemos cambiarlas, estamos ante un salto de aprendizaje, un ciclo de Segundo Orden. La pregunta que surge es ¿y qué pasa si no nos damos cuenta, si no lo vemos? ¿Cómo darnos cuenta de ello? Más aún ¿cómo conducir el cambio y el aprendizaje, desde un ciclo de Primer Orden a uno de Segundo Orden, o viceversa, según sea necesario?

UN MAPA DEL TERRITORIO

El coaching personal parte de una interpretación del ser humano que constituye una carretera general por la que transitar. De la misma forma, para mostrar los juicios maestros que subyacen en la organización, las interpretaciones de las que ésta parte, las consistencias e inconsistencias

entre los distintos elementos que afectan a su acción, es necesario contar con una suerte de “mapa del territorio” organizacional.

No queremos pasar este punto sin antes expresar la importancia de tener siempre en cuenta que el mapa no es el territorio, sino sólo una interpretación del mismo, tras la cual está también un determinado observador. El “mapa” que proponemos es, precisamente, una lente a través de la cual mirar el territorio organizacional; es transformarnos en un especial observador de la organización, capaz de ver, y mostrar, relaciones que son invisibles para aquellos que viven en ese territorio.

La “rosa de los vientos” de este mapa está compuesta por ciertos postulados básicos que se repiten a lo largo de este trabajo, y que citamos ahora de forma enunciativa:

- Entendemos las organizaciones como redes conversacionales.
- Creemos en la naturaleza sistémica de las organizaciones.
- Creemos que las personas pueden cambiar sus juicios maestros y su forma de actuar.

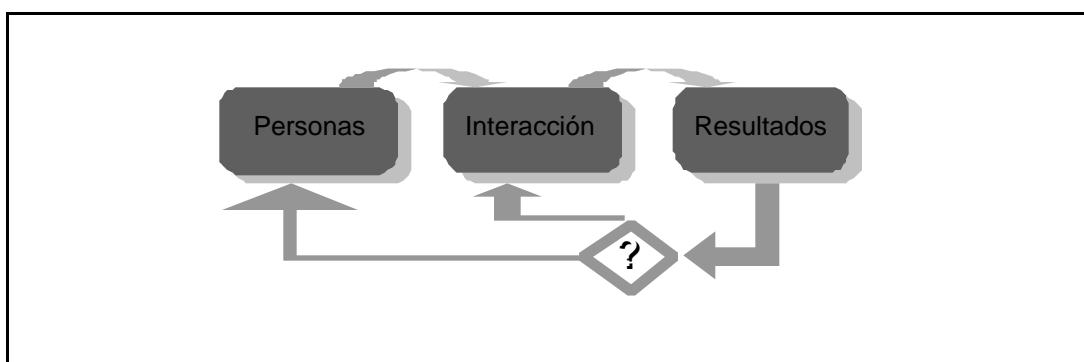
Es importante no perder de vista estos postulados de los que partimos, para no caer en el error de considerar que lo que describimos es independiente de nuestra forma de observarlo; esos mismos postulados que al enunciarlos hoy suponen una apertura de mirada, a la vez limitan la posibilidad de comprender el fenómeno organizacional de otra forma no prevista en ellos .

EL MODELO PROPUESTO

Volvamos, entonces, a la pregunta que nos hicimos con anterioridad: ¿cómo conducir el cambio desde un ciclo de Primer Orden a uno de Segundo Orden? En el esquema de los ciclos del aprendizaje en la organización, sólo podemos ver que el juicio sobre los resultados nos puede llevar a cambiar la Interacción, o a cambiar a las Personas, pero ¿de qué depende un destino u otro?

Como está descrito hasta el momento, pareciera que no está en nuestras manos anticipar un camino u otro, y que ello mas bien se relaciona con el carácter dramático de los resultados o con circunstancias del entorno que obliguen a cambios drásticos. Sin embargo, ¿podríamos aspirar a gestionar con efectividad el cambio si no podemos dirigir deliberadamente nuestra atención hacia la Interacción o hacia las Personas a partir de una observación consistente de lo que acontece en la organización, tanto de sus resultados como de la forma de interactuar que le caracteriza?

LA “GESTIÓN” DEL CAMBIO



Necesitamos de un sistema de información que, a partir de cierta observación de resultados e interacciones, nos permita hacer una evaluación siguiendo los criterios que garanticen la coherencia de los supuestos de los que partimos. Entonces podremos hablar de una conducción del cambio.

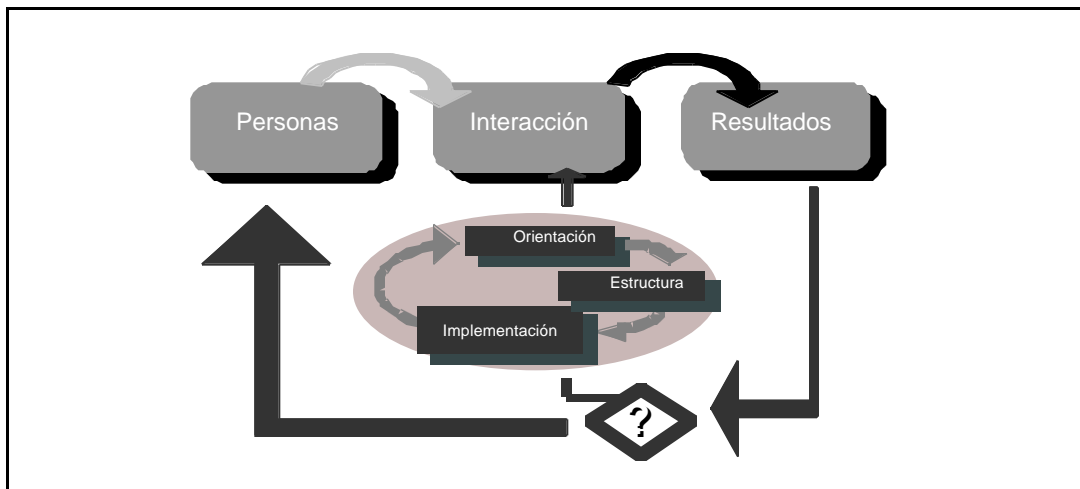
Hasta ahora hemos hablado de Interacción de forma genérica, sin embargo es necesario que lleguemos a un nivel mayor de detalle para comprender los procesos que se producen al interior de las organizaciones. Podemos descomponer la Interacción al menos en tres niveles si queremos distinguir mejor su naturaleza:

- **Orientación de la Interacción:** nos referimos a todos aquellos procesos que se dirigen a establecer el sentido y la dirección que la interacción tiene. En el mundo organizacional corresponde al nivel de las declaraciones fundamentales: la visión, la misión, los principios y valores, las políticas generales, las estrategias genéricas y de cada una de las

actividades o negocios en los que la organización va a actuar, etc.. Estamos en el ámbito de la planificación estratégica y del diseño de políticas.

- **Estructura u organización de la Interacción:** todos los procesos que tienden a organizar a las personas; a las actividades; a asignar responsabilidades y recursos; a establecer sistemas de apoyo. Estamos en el ámbito de la definición de estructuras, del diseño o la reingeniería de procesos, del diseño de sistemas.
- **Implementación de la Interacción:** donde se realiza el servicio y/o la producción, y todas las declaraciones anteriores son moldeadas por las personas que las ponen en práctica. Aquí son relevantes la comunicación; las habilidades personales, colectivas y de equipo; el *know-how*, la existencia de liderazgo, y su estilo; el concepto de calidad y la atención al cliente.

AMPLIANDO LA “GESTIÓN” DE LA INTERACCIÓN



Podríamos describir el rol de cada una de estas fases mediante una metáfora; por ejemplo, si imagináramos la organización como una exitosa obra de teatro, apreciaríamos que:

- Toda obra que deja huella tiene una intención, un propósito, que está presente en mensajes explícitos e implícitos dirigidos al público, puesto que una obra de teatro no tiene sentido sin el público. Se escribe para ser representada. ¿No parece obvio que el éxito de una obra de teatro se relacione con la sintonía que su propósito tenga con las inquietudes del público,

con las ideas estéticas que ese público tenga, con sus expectativas y sus sueños? Estamos hablando de la Orientación de la interacción, y hacemos hincapié en la necesidad de un público porque, al igual que en el teatro, las organizaciones tienen su sentido en la satisfacción de quiebres que tienen lugar fuera de ella, aún cuando sean en algunos casos quiebres de sus propios miembros como individuos. El éxito de la organización también se relaciona con que su Misión, aquello que constituye su propósito, que justifica su existencia, esté al servicio de otros.

- Nuestra obra de teatro requiere también un guión que asigne diálogos y movimientos a cada personaje; que describa la secuencia de escenas que comunican el argumento y los mensajes que queremos transmitir; que los personajes se muevan en una escenografía coherente con las emociones que queremos mostrar; que el vestuario, los efectos musicales y la iluminación se ajusten a lo que precisamos. ¿Estamos de acuerdo que el éxito de la obra se relaciona de forma muy directa con la organización de los medios, con la planificación de escenas y momentos, con la representatividad de sus diálogos, con la elección de los actores y con el diseño estético de la puesta en escena? Nos encontramos en el ámbito de la **Estructura** de la Interacción, en la que se asignan responsabilidades (los papeles), se estructuran los procesos (la secuencia y el contenido de las escenas), se establecen los sistemas de apoyo (la luz, el atrezzo, el vestuario, la coreografía, etc.).
- Sin embargo, la obra sólo cobra su plena realidad cuando se representa ante el público; cuando además de su intención, de sus diálogos, el escenario, los distintos efectos de luz y sonido y todo lo que ha sido necesario que estuviese diseñado previamente, se pone en escena a través de los actores y entonces aparece como fundamental la habilidad que tengan estos, el liderazgo del director, la voz, el movimiento, el dramatismo, la comicidad, la fluidez de las relaciones entre el director y los actores o la capacidad de improvisación. Este es el espacio de la **Implementación** de la Interacción. ¿Tendría éxito una obra de Shakespeare que, con un gran presupuesto para montaje, fuera interpretada por actores tartamudos, o dirigidos por alguien que sólo estuviese preocupado por acertar en el precio de las entradas o representada por una compañía de actores que no creyeran en los personajes y tuvieran entre ellos graves problemas de coordinación?.

Si queremos intervenir en la mejora del desempeño de una obra de teatro tenemos que prestar atención a cada uno de estos ámbitos: debemos preservar el equilibrio y la armonía entre ellos. Finalmente todos contribuyen a lograr el resultado que pretendemos.

¿Y cuál es ese Resultado? ¿Cómo lo hemos definido?. Queremos plantear en este punto la importancia de definir el concepto de resultado que queremos obtener (que probablemente incluirá un conjunto de resultados de distinta naturaleza) porque el propio diseño del resultado puede contribuir a favor o conspirar en contra del éxito de la organización.

Siguiendo con la metáfora que hemos iniciado, si el resultado buscado por el productor de la obra de teatro fuese exclusivamente la obtención de la mayor rentabilidad posible, probablemente el sistema de medición que diseñará estará orientado a medir variables como el margen de contribución de cada entrada, el impacto de los costos sobre la utilidad y otros indicadores coherentes con el objetivo. Un sistema de medición como este rápidamente mostrará que rebajando los costos puede obtener mayor rentabilidad, por lo que una decisión posible y coherente con este resultado sería la de sustituir a los actores más caros una vez iniciada la temporada, o rebajar el valor del vestuario o de la escenografía. Estas reducciones son coherentes con el resultado establecido, si este es observado como el orientador fundamental del control de gestión.

Nos damos cuenta enseguida en el ejemplo que, probablemente, la calidad de la presentación se resentiría afectando al interés del público; es posible que a la larga la rentabilidad descendería al disminuir los ingresos. Si hubiésemos definido como Resultado la rentabilidad y la satisfacción del público, no podríamos haber tomado las decisiones reseñadas en el párrafo anterior. Incluso, si las hubiéramos tomado, el sistema de medición habría revelado un descenso de la “satisfacción de clientes” y nos habría indicado la necesidad de medidas de reconducción.

Partimos del supuesto de que **lo que nos proponemos como resultado es lo que medimos, y como tal, se constituye en criterio principal para la toma de decisiones.** De ello hablaremos con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Hasta aquí hemos definido un conjunto de ámbitos de observación para poder tener un mapa del territorio organizacional:

- Las Personas, como observadores para los que algunas acciones están disponibles y otras no mientras no alteren el observador que son.
- La Interacción, a través de la cual producimos bienes u ofrecemos servicios y en donde debemos prestar atención a:
 - La Orientación, en la que nos relacionamos efectivamente con el entorno que justifica nuestra existencia y se producen las declaraciones fundamentales que expresan lo que queremos lograr.
 - La Estructuración, en la que organizamos los recursos, asignamos las responsabilidades , diseñamos las actividades y los sistemas de apoyo.
 - La Implementación, donde las habilidades, las prácticas, el liderazgo, las actitudes, el estado de ánimo y el compromiso juegan un papel relevante.
- Los Resultados, que se convierten en el emisor de señales mas importante para establecer el momento y la dimensión del cambio.
- El Sistema de Observación y Conducción como un ámbito de consistencia entre el resto de los elementos que nos permita discriminar hacia donde encaminar el esfuerzo, qué debemos mirar, si nos encontramos ante un proceso de aprendizaje de Primer Orden o de Segundo Orden.

5. HACIENDO COACHING ORGANIZACIONAL DESDE EL MODELO PROPUESTO

CONSIDERACIONES PREVIAS

En el capítulo 3 nos hemos referido a una forma de intervención en las organizaciones que no da respuestas expertas, sino cuestiona la relación entre cada una de las fases de su quehacer, buscando la consistencia entre ellas y mostrando las interpretaciones que están presentes en su forma de operar.

En el Modelo de Observación propuesto distinguimos los dominios en los que consideramos necesario explorar para buscar consistencia (o inconsistencia). No proponemos un trabajo fragmentado, analítico, “cajita a cajita”, como podría sugerir la gráfica con que está expresado el modelo; invitamos a que sea interpretado como un sistema. David P. Hanna, en su libro “Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño” plantea que, para lograr la excelencia se requiere un plan que condicione y contemple al sistema completo, independientemente de la parte que estemos observando con mayor profundidad: *“Pretender establecer (el plan) de manera fragmentada equivale a entrenarse para una carrera deportiva ejercitando solo una parte del cuerpo cada día”*.¹⁰

Por otra parte, los dominios de observación que proponemos son deliberadamente generales y se refieren a principios de funcionamiento de las organizaciones y del comportamiento humano aplicables a toda organización, sea privada o pública, independientemente del tamaño, sector industrial o cobertura geográfica. Estas características específicas serán relevantes cuando abordemos la caracterización de la cultura o nos situemos ante los diferentes modelos mentales del observador individual o colectivo con el que el coach organizacional interactúe.

¹⁰

“Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño”, David P. Hanna

INICIAMOS EL CAMINO SIN SABER ADÓNDE LLEGAREMOS.

Una de las principales dificultades para abrir un espacio de “Coaching Organizacional” es que el consultor (interno o externo) no puede garantizar un resultado. Como hemos enunciado, lo que puede mostrar a través de una metodología de observación, sólo puede ser visto desde formas de mirar que pueden no estar presentes en el cliente, y que –en muchos casos– sólo sobrevendrán durante el proceso.

Esta circunstancia convierte en relevante que el consultor de “Coaching Organizacional” sea legitimado por los directivos de la organización, tanto por sus competencias en gestión como por la capacidad de construir los lazos de confianza imprescindibles para una intervención eficaz.

En muchas ocasiones, el ejercicio de mostrar desconexiones entre la misión y la estructura, o entre la estructura de los procesos y la forma en que se implementan –por citar algunas posibles entre muchas– sólo revela dónde perdimos el camino, pero no indica dónde encontrarlo nuevamente. Ello puede requerir un trabajo de coaching más profundo y también, consultorías expertas en materias específicas.

EL ROL DE LAS DECLARACIONES FUNDAMENTALES

La organización está determinada por aquello que declaramos como sus **límites**, su frontera, aquello que la distingue de lo que no es la organización, de su entorno. Los ámbitos en que se definen los límites de la organización pueden ser muy diversos: físicos, geográficos, de mercado, etc.. Una pregunta como ¿cuáles son los límites de la organización? hace visibles los ámbitos en que ésta se define como tal: “el gobierno regional” (la geografía), “una organización sin fines de lucro” (el objetivo), “la asociación de empleados” (la vinculación contractual), “Alimentos Infantiles S.A.” (el tipo de cliente), etc..

La observación de los límites de la organización lleva a enfocar la mirada en el entorno, aquel espacio donde está aquello que da sentido a la existencia de una organización. Es en el entorno

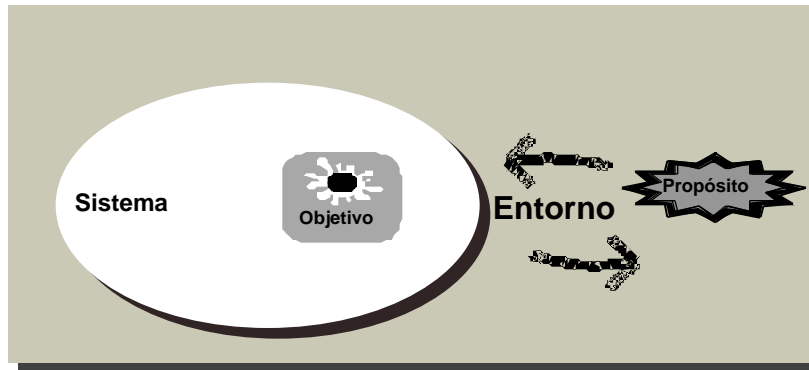
de la organización donde percibimos un conjunto de inquietudes, necesidades, quiebres a los que queremos responder. Es lo que constituye su propósito o misión.

Preguntas para Reflexionar:

- ¿Cuál es el entorno de la organización?*
- ¿Cuáles son los quiebres recurrentes que dan sentido a la organización, y para quién?*
- ¿Siguen siendo válidos esos quiebres?*
- ¿Lo seguirán siendo en 5 años más? ¿Qué quiebres futuros veo en ese entorno?*

Podemos decir que el entorno constituye a la organización, pero asimismo ocurre el proceso inverso: la organización influye sobre el entorno y lo modifica, constituyéndolo a su vez. La capacidad de transformación de las organizaciones aparece entonces con un nuevo sentido, el de agente de cambio y desarrollo del entorno en que vivimos.

SISTEMA, ENTORNO, PROPÓSITO, OBJETIVO

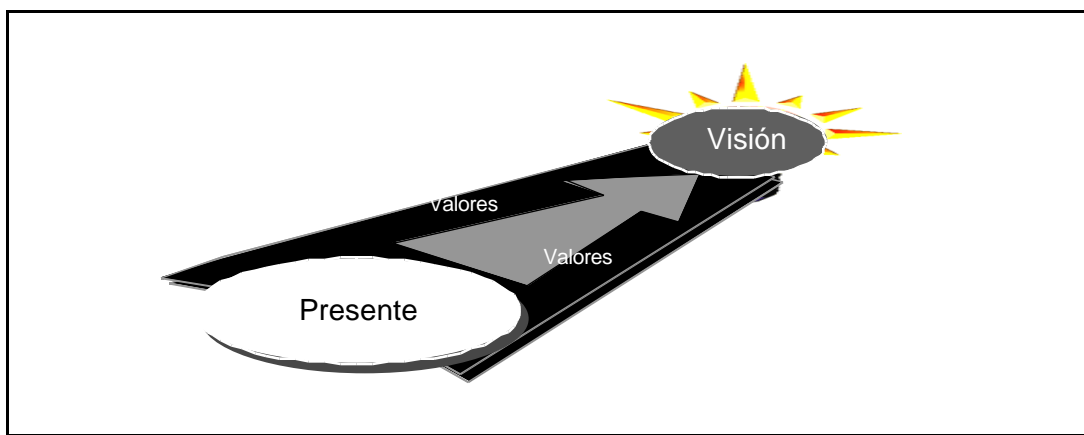


Preguntas como éstas pueden llevar a la organización a reflexionar acerca de la consistencia entre su accionar presente y la misión que en algún momento se trazó, o bien a cuestionar la vigencia de esa misión.

Es relevante que el propósito de una organización se ubique fuera de ella. El sentido misionero, motivador de un propósito colectivo, es claramente percibido cuando nuestras acciones –las de la organización, en este caso– se focalizan en otros, sirven a otros. Esto es especialmente

notable, cuando esa **misión** es desafiante, y para lograrla es necesario tensar al máximo las fuerzas, la creatividad y la pasión de las personas; entonces aparece el compromiso y la motivación en un alto grado. La misión llama a la acción, pero para ello, falta algo crucial: los valores, aquellos patrones de conducta basados en profundas creencias personales, y que suelen aparecer automáticamente cuando tenemos enfrente una acción que los transgrede.

VISIÓN Y VALORES



Preguntas para Reflexionar:

¿Para qué existe la organización?	<i>Misión</i>
¿A quiénes servimos?	<i>Definición de Clientes</i>
¿Cuál es nuestra oferta?	<i>Definición del Servicio</i>
¿Cómo queremos ser?	<i>Principios y Valores</i>
¿Cómo vamos a hacerlo?	<i>Estrategia y Políticas</i>

Preguntas como éstas son las que dan lugar al diseño de la Orientación de la Interacción. Las respuestas de la organización establecen la misión, los clientes, el servicio, los valores y la estrategia. Cuando hacemos “Coaching Organizacional”, una primera aproximación es indagar acerca de la vigencia, hoy, de esas declaraciones constitutivas.

Preguntas para Reflexionar:

- ¿Lo que hacemos representa lo que nuestra Misión estableció?*
- ¿Estamos sirviendo a los clientes que definimos como nuestros?*
- ¿El servicio que prestamos se hace cargo de lo que esos clientes necesitan?*
- ¿Conocemos lo que ellos precisan en el tipo de vida que viven?*
- ¿Nuestra forma de actuar responde a los valores en los que declaramos creer?*
- ¿Tenemos claro como llegar a lograr lo que pretendemos? ¿Es explícita nuestra estrategia?.*

Con frecuencia ya en este punto nos aparece que la organización actúa mas cerca de la rutina que de aquellas ideas rectoras que un día le dieron sentido. En esta búsqueda puede aparecer que la organización ha perdido su sentido, que las personas hacen lo que creen que tienen que hacer, pero no saben para qué lo hacen; que en ese actuar no hay conexión con sus aspiraciones personales y que los clientes y sus necesidades han dejado de ser el centro de la acción.

Preguntas para Reflexionar:

- ¿Qué ha sucedido? ¿Dónde se perdió el norte?*
- ¿Sabemos lo que queremos ser en el futuro? ¿Tenemos una imagen inspiradora de nosotros mismos en el futuro?*

La imagen del futuro que queremos crear es lo que llamamos **visión**, aquel sueño que otorga trascendencia a quienes participan del esfuerzo de llevarlo a cabo. Visión, misión y valores son elementos centrales de una organización. La visión puede ser formulada por un líder -y hay muchos casos en la historia social, política y empresarial– pero el verdadero poder de una visión ocurre cuando ella es compartida por otros. “I have a dream”, así inició Martin Luther King las palabras en que expresó su sueño de un pueblo norteamericano unido independiente del color de piel, sueño que movilizó a millones de personas cuya acción fue decisiva en el desarrollo de los derechos civiles. “Change the world, one at a time”, fue el sueño de Apple Computer, la empresa informática que creó el primer computador personal, hito que abrió una nueva era en la historia social y económica mundial.

Se suelen definir visión, misión y valores como componentes de un plan estratégico que toda organización que se considere moderna debe tener. Cuando estas declaraciones son el resultado de un proceso colectivo, y por tanto contienen las aspiraciones de las personas que conforman

esa organización, ellas suelen tener un poder inédito. Una primera tarea en el coaching organizacional es chequear el estado del termómetro de ese poder.

Preguntas para Reflexionar:

¿Qué nos respondería el empleado de la cadena de producción si le preguntáramos por la Visión de su empresa en cinco años mas?
¿Y la secretaria del departamento administrativo?
¿Y el cajero del banco?
¿Y si le preguntáramos al Comité directivo sobre los sueños de sus empleados y la visión que tienen de la empresa en la que todos trabajan?

EN EL IMPERIO DE LO DURO

Cuando ya está formulado el conjunto de declaraciones estratégicas –visión, misión, valores, objetivos– que constituyen la **orientación** de las interacciones que forman la organización, surgen nuevas preguntas: ¿cómo lo haremos? ¿de qué manera nos organizaremos? ¿qué roles son necesarios? ¿qué procesos?

Las interacciones de personas y grupos son entonces estructuradas de manera que sea posible responder a las orientaciones estratégicas. Aparecen los organigramas, la asignación de roles, descripciones de cargos y tareas, procedimientos, procesos, nuevas declaraciones que establecen cómo la organización hará lo que se ha propuesto y cuál será la **estructura** que utilizará para operar con efectividad.

En este espacio, el de los aspectos “duros” de la organización, el coaching organizacional nuevamente se cuestiona su coherencia con las declaraciones estratégicas:

Preguntas para Reflexionar:

¿Permite el organigrama de la organización las interrelaciones recurrentes que nuestro servicio requiere?.
¿Refleja el organigrama el poder que en la práctica la organización reconoce?
¿Se refuerzan los valores que declaramos a través de la forma en que están organizados los procesos?.
¿Están esos procesos pensados para satisfacer a los clientes o para hacer mas cómodo el trabajo interno?

| *¿En qué forma las personas pueden agregar su máximo valor dentro de nuestro diseño?*
| *¿Predomina el control o la invitación al aprendizaje?*

Preguntas como estas pueden mostrar las incoherencias entre estrategia y estructura. Por ejemplo, declaramos que el trabajo en equipo entre áreas como un valor a fomentar, porque lo entendemos como la manera de mejorar el servicio a los clientes; sin embargo, el organigrama establece una departamentalización vertical que impide las instancias conversacionales horizontales, o en los procesos prevalecen las actividades individuales.

O puede ocurrir que, siendo la innovación un eje estratégico definido por la organización para competir con éxito, los sistemas de recompensas sólo remuneren los éxitos por mejoras en la producción o por aumentos de ventas y no premien las ideas nuevas. ¿Preferirán los empleados ensayar métodos nuevos y enfrentar el riesgo de cometer errores, o perseverar en las prácticas que han venido funcionando hasta ahora?

En los dos casos anteriores podemos mostrar la incoherencia entre el ámbito declarativo (el discurso estratégico) y la estructura o los procesos. Cabe entonces la pregunta: ¿qué ámbito tendrá más poder para influir en el comportamiento de las personas? La experiencia nos dice que las señales que provienen de la estructura y que están más cerca del quehacer diario, terminan imponiéndose sobre el discurso. Los expertos en comunicación plantean un dilema similar frente a una diferencia entre el lenguaje verbal y el no verbal: si alguien nos dice que no tiene miedo, pero la expresión de su cuerpo nos indica temor ¿con qué mensaje nos quedamos? Con lo que el cuerpo nos dice, porque lo sentimos más sincero: generalmente no ha sido entrenado para fingir.

El coaching organizacional explora la coherencia entre el cuerpo y la palabra de la organización; observa y muestra las contradicciones y posibles desvinculaciones de las personas (empleados, clientes, proveedores, etc.) con el tipo de proyecto que el discurso declara. Por ejemplo: el discurso dice que “los recursos humanos son nuestro principal activo”, sin embargo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo son inadecuadas. O “trabajamos en equipo”, pero cada persona opera en un cubículo separado del resto. O “necesitamos mejorar

las comunicaciones en toda la organización”, pero el correo electrónico está limitado a los primeros niveles jerárquicos.

LA PUESTA EN ESCENA

En la metáfora del capítulo anterior acerca de la obra de teatro, postulamos que la calidad del texto literario, la actualidad de su contenido, los medios y la producción más exigente son insuficientes si los actores no están comprometidos, si no son competentes y no existe el liderazgo que produzca alineamiento con lo que la obra requiere.

La observación de cómo se hacen las cosas en la práctica, de qué normas no escritas están detrás de la forma de actuar, de cómo son las conversaciones, cómo se toman las decisiones, cómo se resuelven los conflictos, de qué forma se distribuyen los espacios, permite plantear un nuevo chequeo de la consistencia organizacional. Ello permite mostrar aquello que impide que las cosas ocurran como fueron planeadas:

Preguntas para Reflexionar:

- ¿Corresponden las prácticas a las declaraciones fundamentales de la organización?*
- ¿Qué valores están presentes en la forma de actuar recurrente?*
- ¿Qué habilidades son necesarias? ¿Están presente esas habilidades en la práctica diaria?*
- ¿Qué compromiso existe en los diferentes niveles de la organización?*
- ¿Por qué están o no están comprometidos? ¿Qué interpretaciones tenemos al respecto?*
- ¿En qué instancias se reconoce poder de acción?*
- ¿Existe un liderazgo alineado con la Misión? ¿Quiénes lo tienen?*
- ¿Cuál es el nivel de confianza interna? ¿Qué permite ese nivel de confianza?*

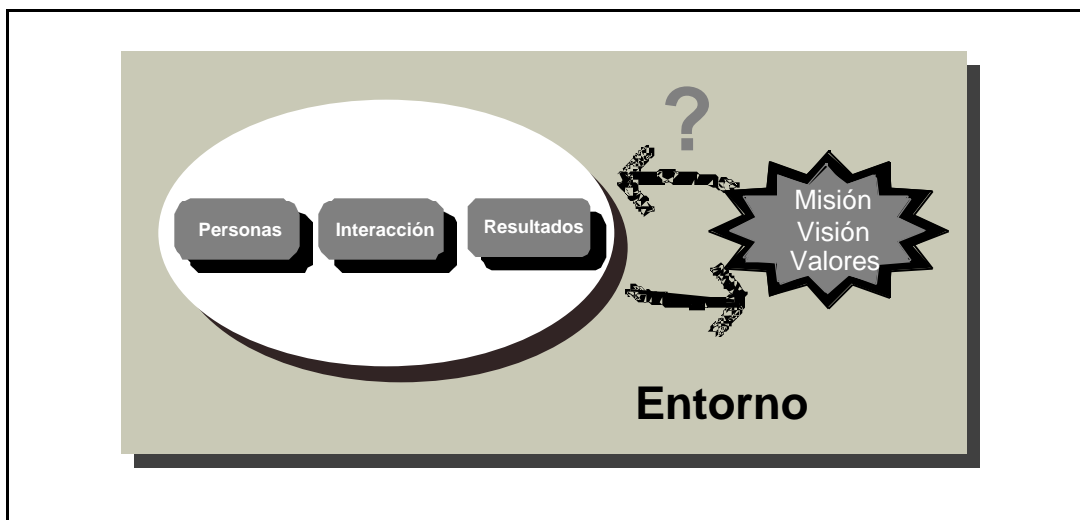
Estas preguntas pueden mostrar una vez más la brecha entre fases que debieran estar conectadas; por el momento, sólo abren el espacio para contemplarlo, aunque no avanzan en la búsqueda de los juicios maestros que perpetúan formas de acción, aún cuando no sean funcionales al propósito que las orientaba. Ese es un trabajo posterior que, en el caso de la Implementación de la Interacción, está fuertemente vinculado a la cultura de la organización. Sobre ella profundizaremos más adelante.

¿QUÉ ES UN RESULTADO?

Es incuestionable que las organizaciones se crean para obtener determinados resultados. Pero, ¿a qué llamamos resultado? Entendemos éste como el juicio que un observador hace acerca del cumplimiento de determinados objetivos planteados previamente.

La pregunta ¿qué es un resultado? nos retrotrae al establecimiento de objetivos y metas, es decir, nos sitúa en un proceso que es una traslación de la misión (externa) a los objetivos (internos). Aquí aparece una paradoja organizativa que requiere atención permanente, puesto que encierra en sí el riesgo de enajenar la misión, de perderla de vista centrándose en los objetivos, y de asumir que éstos la representan directamente y por derecho propio. El cuestionamiento acerca de la conexión entre objetivos, metas y resultados, por una parte, y misión, visión y valores, por otro, es un ejercicio que mantiene la tonicidad de la organización y su tensión creativa.

RESULTADOS VS. MISIÓN



La definición de los resultados a los que aspira la organización es una pieza fundamental del diseño organizacional: son ellos los que se expresarán en los indicadores con los que se representa la marcha de la organización, los que miden velocidad, dirección y sentido. Por otra parte, los distintos grupos que conforman la organización tendrán a la vista, de manera cotidiana, los resultados y los indicadores de gestión, más que la misión, visión y valores; eso los

constituye inmediatamente como guías de conducta, puesto que son los que proveen la retroalimentación, el juicio que evalúa las interacciones.

Preguntas para Reflexionar:

- | *¿Son los resultados que pretendemos consecuentes con la misión?*
- | *¿De qué manera contribuyen al alineamiento interno y con el entorno?*

Un elemento fundamental en el coaching organizacional es enfrentar los resultados que nos hemos propuesto obtener (a través del cumplimiento de determinados objetivos) con lo que la Misión establece. Cuando a nuestro cliente le preguntamos ¿qué quiere decir que han obtenido buenos (o malos) resultados?, generalmente la respuesta está relacionada con la rentabilidad, con el volumen de facturación, con la participación de mercado y observaciones similares:

Preguntas para Reflexionar:

- | *¿Es nuestra Misión tener rentabilidad o es la rentabilidad consecuencia del cumplimiento de nuestra Misión?*
- | *¿Es nuestra Misión aumentar la penetración en un determinado mercado o ese aumento es consecuencia de la calidad de nuestro servicio y del alineamiento de nuestro desempeño con la Misión?*

Cuando le preguntamos a nuestro cliente: - Y bien ¿qué es imprescindible para obtener ese resultado (la rentabilidad, el aumento de los ingresos, etc.)?, las respuestas suelen ser otras: mejorar la atención al cliente, mayor compromiso de las personas, mayor conocimiento de nuestros competidores, más calidad en nuestros procesos, etc.

Es paradójal que, siendo todo ello imprescindible para obtener el resultado que queremos, no sea visualizado por la organización como un resultado en sí mismo:

Preguntas para Reflexionar:

- | *¿Cómo afectaría al desempeño organizacional si la satisfacción de los clientes fuese un resultado a obtener?*
- | *¿Qué impacto tendría en nuestra estructura organizativa, en nuestro sistema de supervisión, en los planes de capacitación de los empleados y directivos?*
- | *¿Cómo afectaría a la organización que el compromiso de las personas fuese un resultado de primer orden?*

¿Qué impacto tendría en las políticas de comunicación, en los sistemas de remuneración, en la forma de asignar responsabilidades y delegar?
¿Cómo afectaría a la organización si la calidad de los procesos fuese un resultado en si mismo?
¿Qué impacto tendría en el diseño de los procesos, en las políticas de investigación y desarrollo?
¿Cómo se relacionaría todo ello con los procesos de aprendizaje necesarios?

Mostrar el poder que tiene la declaración de los resultados en el diseño de la organización puede ser altamente revelador. En principio resulta una obviedad: partimos de suponer que la organización está diseñada siguiendo una lógica que permite obtener los resultados declarados en la estrategia. Sin embargo, decimos que el juicio de lo que es un resultado tiene también una dimensión cultural: con frecuencia, en alguna parte del proceso de diseño de la organización se rompe la cadena de coherencias porque la comprensión de lo que un resultado es, de acuerdo a la cultura, tiene mayor fuerza que el propio proceso de diseño.

6. VOLVIENDO AL CASO INICIAL

Ahora que hemos examinado una metodología de Coaching Organizacional, puede ser revelador volver al caso que exponía Joaquín Ballester en el primer capítulo de este texto.

Ha terminado la exposición del dilema que enfrenta: ¿fusionar su empresa mediana y efectiva, con la mayor del mercado, aprovechando que se encuentra en quiebra? En la sala, sus compañeros sienten la adrenalina que circula aceleradamente por las venas de Joaquín. Atenta y concienzudamente preparan sus preguntas; saben bien que la disyuntiva que desmenuzan no es un juego sino el lugar donde cristalizan –o no– anhelos y expectativas de muchos años.

Las preguntas, lentamente, van desbrozando la historia de Joaquín y descubriendo (descubriendo, quitando la cobertura, mostrando la médula, la esencia) aquello que subyace en sus decisiones, conductas y actitudes: sus valores, creencias y emociones profundas:

¿A qué le das más importancia: a tu compromiso familiar o a tu liderazgo en la organización?
¿Cuál es tu imagen del fracaso empresarial?
¿Qué valores priman en tí, los de tu cultura familiar o los de la organización que has creado?
¿Te sientes cuidador del legado familiar?
¿Qué mandato sientes que tienes que cumplir?
¿Qué costo puede tener el no hacer, a tu equipo, partícipe de la decisión que tomes?
¿Qué juicio te merece el quedarte en un tamaño de empresa mediano, pero seguro? ¿Qué juicio te merece la seguridad versus la audacia?
¿A quien favorece el mantener en secreto la disyuntiva?
¿Qué podría haber pasado si hubieras roto el secreto? ¿Acaso decir que no?
¿Es posible que la cultura de la empresa grande contagie a la tuya?
¿La decisión es tuya, ya que eres el dueño de la empresa? (el dueño puede hacer lo que quiera con su empresa)

Pregunta a pregunta, mágicamente, frente a Joaquín y a sus compañeros, comienzan a aparecer creencias profundamente arraigadas: “desde chico tenía la idea de lo grande; mi padre siempre decía que yo haría ‘una planta grande’, como la que soñó mi abuelo”. Las que, hasta ese

momento parecían las principales consideraciones para la decisión –posicionamiento de mercado, potencial de crecimiento– se difuminan paulatinamente mientras se hace visible cada vez más nítida e intensamente el acendrado juicio familiar. El éxito como propósito de vida; su correlación con el éxito empresario y productivo; el tamaño como valor; el poder financiero como signo máximo de éxito en la industria, el secreto como protección, resultaban apreciaciones que poco a poco se tornaban visibles para Joaquín y sus colegas. En ese momento, y tal como anotábamos en el capítulo anterior, se mostró ante nosotros la connotación cultural del concepto de resultado.

Simultáneamente, y como una profecía, a medida que las preguntas develaban las emociones de Joaquín, ante el auditorio se fue delineando la decisión del empresario. Se hacía evidente que no tenía otra opción: sus emociones esenciales, sus creencias profundas, sus valores más primarios sólo le permitían tomar el camino de la fidelidad a los valores filiales, de la lealtad a los sueños del abuelo inmigrante, del cuidado del negocio familiar.

La decisión final –luego nos contó Joaquín– fue la que sus compañeros de curso ya habían visto casi como predestinación. Un conjunto de argumentos técnicos aparecieron para fundamentar el camino que, en los hechos y en la emoción, ya estaba tomado: Joaquín asumía la protección y multiplicación del legado del abuelo, transformándose a su vez en el “pater familias” que asumía el liderazgo del Banco en cuestión y del gran consorcio productivo.

¿Y qué pasó después?, preguntamos todos con ansiedad. “Todo fue muy difícil. El que me había planteado el tema, mi primo y presidente del Banco Bayo, sufrió un síncope cardíaco y murió cuando aún estábamos en medio de la fusión. Me es difícil admitirlo, pero siento que su muerte fue originada por todo este proceso. Casi no pudimos llorarlo: era prioritario salvar los negocios. Los compromisos que habíamos sellado entre la fábrica y el Banco, aunque firmados por ambas partes fueron desconocidos por los demás actores de la trama. Mi equipo en la empresa me apoyó, pero no pudo superar la decepción de no haber sido considerado en un momento tan crucial; nunca volvió a ser ese grupo lleno de energía y empuje, creativo y exigente. Personalmente, pagué un alto costo en stress y angustia. Ocho años después, y luego de

muchos altos y bajos en el negocio, decidí venderlo todo. Sí, vender todas las empresas y cambiar de vida. Ahora veo que no tenía elección, que mi decisión estaba ya tomada, y que sólo el descubrir los supuestos más profundos de mi vida podría comprender mis propias motivaciones”.

Diez años después, antes de esta reflexión pública acerca de este caso, aún Joaquín pensaba que su decisión había sido tomada en base a consideraciones de negocios. Los valores familiares aún eran, para él, un trasfondo invisible en su decisión, tanto como lo es la cultura para cualquier comunidad u organización. “No vi, no me pregunté ¿y qué resultados se propone *Ballester Internacional*? ¿cómo mejorarían con la fusión? ¿es la fusión un signo de éxito para la empresa? ¿podría mi equipo sentirse traicionado y no apoyarme como lo han hecho hasta ahora?”.

Una vez revisado el caso, es posible preguntarse: ¿De quién era la disyuntiva, de *Ballester Internacional* o de Joaquín y su familia? Como en tantos más, en este caso están de tal manera imbricados las consideraciones personales y las organizacionales que resulta complejo –y quizá arbitrario– separarlos. Ello permite que esta decisión, como tantas otras, se sustente en argumentos técnicos que son seleccionados como respaldo para un curso de acción que ya está delineado, en este caso, la fusión. Esto suele ocurrir con frecuencia en las empresas familiares independientemente de su tamaño.

El extremo inverso no es menos común. Aquellos que basan sus decisiones en estudios y análisis, sin considerar además creencias, valores y emociones de los interlocutores, están dejando de apreciar elementos que luego serán decisivos a la hora de implementar las decisiones.

7. ¿CÓMO ASEGURAR EL CAMBIO?

Hasta ahora estamos mostrando como el coach organizacional puede seguir un camino para que la organización se observe a si misma a partir de un modelo que busca la coherencia entre sus fases y declaraciones.

¿Cómo lograr que esa nueva forma de mirar se sostenga en el tiempo y se plasme en nuevas prácticas?. Sin duda esta es una pregunta relevante que preocupa ya a los lectores.

Hemos insinuado que tras las formas en que la organización se ha ido inventando a si misma, existen juicios de quienes trabajan en ella, supuestos que conforman una manera de comprender la organización y sus relaciones y que el coach debe crear el contexto en el que aparezcan esos juicios maestros. ¿Qué viene a continuación? :

- Proponemos en los capítulos siguientes la necesidad de que se produzca una transformación de la cultura organizacional, entendiendo que esta transformación implica cambios personales.
- Pero también creemos firmemente que no se sostendrá el cambio en el tiempo si no se trabaja sobre los procesos internos y se establece una coherencia de señales entre los aspectos declarativos y orientadores y los que tienen relación con la operación y los sistemas de supervisión y control.

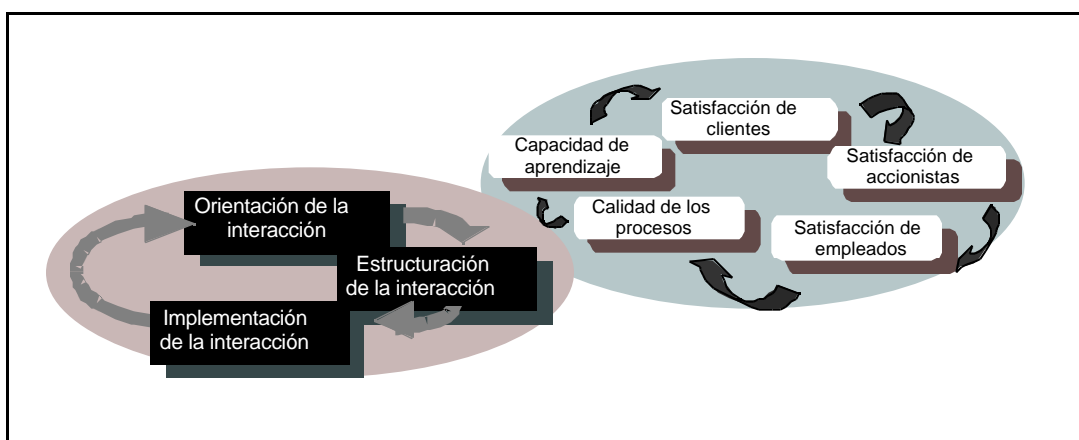
Queremos hablar en este punto de lo que hemos llamado *Sistema de Observación y Conducción* buscando una forma de denominar al Sistema de Control de Gestión de las organizaciones que se distancie de la idea del control versus el concepto de orientación que consideramos que este sistema debe tener. Nuestra propuesta está mas cerca de lo que Norton y Kaplan llaman “Cuadro de mando Integral”¹¹.

¹¹ “Cuadro de Mando Integral”, Robert Norton y David Kaplan

La reflexión y el cuestionamiento de supuestos que el coaching organizacional plantea precisa del apoyo consistente de un *Sistema de Observación y Conducción* que mida los diferentes niveles de resultado que es necesario obtener para garantizar el éxito de la Misión y las políticas que la desarrollan y observe la consistencia entre las diferentes fases de la *Interacción*.

El Sistema de Observación y Conducción se convierte así en el motor principal para el cambio permanente asegurando que los aspectos “blandos” y “duros” sean medidos por igual y se integren en la percepción de quienes reciben las señales que el Sistema entrega.

SISTEMA DE OBSERVACIÓN DE RESULTADOS



Tanto los resultados como los comportamientos que los pueden lograr pueden tener formas de ser medidos, entendiendo que es lo que se mide o se evalúa lo que finalmente es juzgado por quienes se relacionan con la organización como importante para ella.

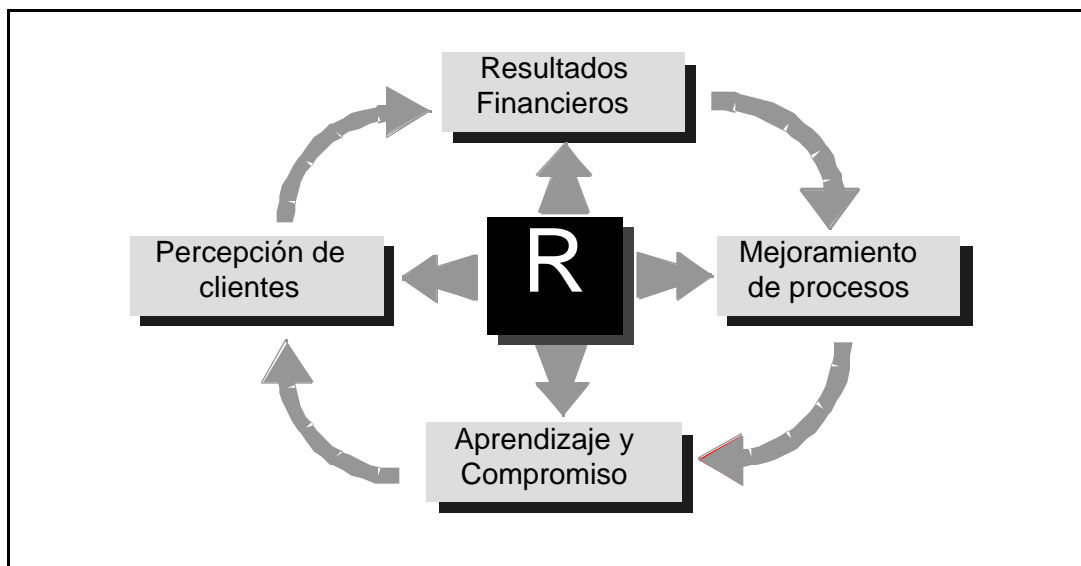
Los referidos Norton y Kaplan dicen en su libro “Cuadro de mando integral”: “ *El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial,, para las cuales las inversiones en*

capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son insuficientes para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación”.

Es decir están proponiendo que se definan objetivos medibles de

- satisfacción de los accionistas o propietarios.
- satisfacción de los clientes
- satisfacción de los empleados
- desarrollo de aprendizaje
- capacidad de innovación
- calidad de los procesos
- uso de tecnología.

UNA MIRADA SISTÉMICA A LOS RESULTADOS



Nosotros consideramos que esa es una forma más amplia y capaz de hacerse cargo del proceso de cambio permanente de la organización y añadiríamos algunos aspectos más, conscientes que medir no nos lleva exclusivamente a aspectos cuantitativos, que lo cualitativo también es medible y que las percepciones tienen tanto valor como la mas real y dura de las cifras. ¿No es

esa la lección que aprendemos al analizar las crisis económicas o el comportamiento de las Bolsas de Valores?. Así, el Sistema ha de medir también:

- satisfacción de la comunidad
- respeto a los valores declarados
- efectividad de la comunicación interna y externa
- transformación de la cultura

Todo ello porque cuando hablamos de un *Sistema de observación y conducción de la organización* lo estamos considerando no sólo como un suministrador de indicadores y datos para tomar decisiones mas adecuadas a los propósitos de la organización sino como un instrumento al servicio del proceso de transformación cultural, de aseguramiento de la comunicación de las declaraciones fundamentales, de alineamiento de los objetivos personales y de la organización, de refuerzo de los valores compartidos y erradicación de los comportamientos que los transgreden.

Consideramos adicionalmente que un sistema de estas características favorece el aprendizaje organizacional, en la medida en que este está sujeto a un conjunto de estímulos interiores y exteriores. El principal estímulo exterior a la organización es el propio sentido del aprendizaje como compromiso con una visión y una mayor capacidad de servicio: ¿Es posible aprender cuando no sabemos para qué aprendemos, cuando ninguna tensión íntima nos lleva hacia ello?. El estímulo interior se relaciona con el reconocimiento explícito de que el aprendizaje tiene valor para la organización.

El coaching organizacional incluye la explicitación de todas las inquietudes expuestas para la reflexión interna.

Preguntas para Reflexionar:

- ¿Cómo podemos lograr la armonía de sueños, valores, sentido, rentabilidad, aprendizaje, calidad y gestión?
- ¿Es incompatible la alegría de trabajar juntos con el logro de utilidades?
- ¿Cómo asegurar el sentido del trabajo y la satisfacción de los diferentes y legítimos intereses de quienes lo hacen posible?

8. HABLEMOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando hacemos el ejercicio de observar una organización desde el Modelo que hemos propuesto aparece el trasfondo cultural en el que ella opera, como un elemento fundamental a considerar, especialmente desde los siguientes puntos de vista:

- la necesidad de que la cultura sea funcional a la Misión de la organización,
- la necesidad de producir una transformación cultural alineada con los cambios que queremos implementar como base para que estos sean perdurables.

La experiencia nos dice que es erróneo pensar que la estrategia o la estructura predicen y preceden a la cultura, en el sentido de producirla. Sin duda la afectan, pero en un tiempo indeterminado; mas bien, es la cultura la que condiciona el proceso estratégico, tanto en la dimensión del pensamiento que lo formula –que pertenece a una cultura con una determinada visión del mundo– como en el ámbito de la implementación. Este es uno de los aspectos que más dificultad ofrece a la concepción racionalista del funcionamiento organizacional. Tratemos de poner orden.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR CULTURA?

Hay una tendencia creciente en el mundo organizacional actual a llamar cultura a todo aquello que se relaciona con la forma de actuar de las personas y las invisibles causas a las que ese actuar obedece, las que nos cuesta explicar desde la lógica que emana de los planes racionales que hemos diseñado.

Cuando las personas no se comportan según los procedimientos establecidos o de acuerdo a los patrones esperados, la causa es la cultura. Ella nos sirve para justificar porqué hacemos las cosas como las hacemos. “Es nuestra cultura”, solemos escuchar. La cultura se convierte así en una

suerte de *fatum* o, en términos ontológicos, en una facticidad. Esta forma de observarla le otorga un gran poder, no sólo porque la mantiene invisible, sino porque la hace poco vulnerable.

En esta acepción globalizadora y ambigua, nos referimos a cultura como un saco en el que conviven desde prácticas, valores y creencias, hasta el color de las paredes, la distribución de las oficinas, etc.. Ciertamente la cultura es sumamente abarcadora, pero mientras no encontremos una forma de mirarla que nos permita distinguir en ella lo axial de lo secundario, la intervención cultural se hace imposible. Una vez mas, cobra pleno sentido la frase “No podemos intervenir en un mundo que no somos capaces de observar”.

Preguntas para Reflexionar

¿Cuáles son los rasgos de la cultura de mi organización?

¿En qué nos diferenciamos de otras culturas?

¿Que me permite el hecho de saberlo?

Piense durante unos segundos si puede responder estas preguntas. En caso afirmativo: ¿Adónde le llevan las respuestas? ¿Que le sucede al hacerse las preguntas?

UNA DEFINICIÓN DE CULTURA

Podríamos empezar por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. En él, “cultura”, procedente del latín, significa cultivo y también “conjuntos de modos de vida y costumbres, conocimientos y grados de desarrollo artístico, científico e industrial en una época o grupo social”. Si seguimos leyendo, “cultura popular” se define como el conjunto de manifestaciones en que se expresa la forma de vivir de un pueblo.

Partiendo desde esta misma forma de definirla, podríamos establecer que “cultura organizacional” es el conjunto de manifestaciones en que se expresa la forma de actuar de una organización. Sin embargo, esta definición adolece de la misma globalidad a la que antes hacíamos referencia y que nos lleva a mirar indiferenciadamente demasiadas cosas. ¿Cómo actúan unas sobre otras? ¿Cómo las distingo?

Nuestra aproximación al mundo de las organizaciones en la práctica nos lleva a no entender la cultura como acumulación de los conocimientos que la organización tiene, sino a la posesión de criterios que determinan su conducta y que están profundamente enraizados, a partir de ciertos juicios maestros que las personas que componen las organizaciones tienen sobre cómo son las cosas y cómo se relacionan entre ellas. Vista así, la cultura es más que una forma de pensar y de actuar: es una forma de ser.

Una de las contribuciones mas notables a la comprensión de lo que son las culturas organizacionales y su impacto sigue siendo, a nuestro juicio, la de Edgar Schein¹² que, a partir de sus investigaciones, desarrolló una teoría acerca de la cultura de las organizaciones. Su libro “La cultura empresarial y el liderazgo” publicado en 1985, sigue siendo hoy un texto básico para adentrarse en este tema.

Schein define la cultura organizacional como “un conjunto de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (...) las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de si misma y de su entorno”.

Esta interpretación enfatiza, para distinguir lo que es una cultura, en lo que Schein llama presunciones básicas y que muy bien nosotros podríamos llamar juicios maestros o creencias. Estamos en el mismo espacio que Peter Senge utiliza para referirse a los modelos mentales¹³ o que otros autores denominan paradigmas o modelos de mundo. Y en ese espacio no es lo mismo hablar de juicios maestros o presunciones básicas que hablar de comportamientos o normas o valores dominantes o procedimientos o clima. Entre todos ellos existe una relación sistémica,

¹² “La cultura empresarial y el liderazgo”, Edgar Schein.

¹³ “La Quinta Disciplina”, Peter M. Senge

pero para el nivel de intervención que pretende este trabajo es necesario distinguirlos. Lo contrario nos puede llevar a la imprecisión.

Una lectura de Schein desde los fundamentos del lenguaje que describe el filósofo Searle y que Rafael Echeverría trata en su libro “La Ontología del Lenguaje”¹⁴ como los actos lingüísticos básicos, nos permitiría algunas observaciones como las siguientes.

- Lo que Schein llama presunciones básicas pueden ser interpretadas como los juicios maestros desde los que observamos el mundo.
- Los quiebres que van forjando esos juicios son aquellos que:
 - se relacionan con la adaptación con el entorno, y que responden a preguntas como: ¿a quiénes consideramos nuestro entorno? ¿cuál es la forma mas efectiva de interactuar con el? ¿quién tiene mayor poder en esa relación?
 - y los que se relacionan con la forma de actuar internamente: ¿qué hace posible un funcionamiento alineado con el propósito y qué lo impide?, ¿cómo
 - progresamos dentro de la organización, cómo evitamos agresiones, cómo nos defendemos, cómo tomamos decisiones para que sean efectivas?
- Los quiebres parecieran ser “momentos” para que se forjen los juicios más duraderos, porque están asociados a instancias de aprendizaje.
- Los juicios maestros compartidos por el grupo se viven como afirmaciones (como una verdad, como “así son las cosas”) por lo tanto es difícil “ver” que pueden ser cambiados, si no recuperamos la capacidad de observarlas como juicios.
- Cuando vivimos algo como afirmación o como verdad, nos sirve para definirnos, tanto a nosotros como a lo que nos rodea y a la relación entre nosotros y el exterior. Estas definiciones son observables en frases como: “así somos nosotros”, “así opera el mercado”, “la forma de progresar es así”, “la política es de esta manera”. Los juicios compartidos como éstos, marcan la frontera de lo que es posible para las personas, el grupo o la organización.

¹⁴ “Ontología del Lenguaje”, Rafael Echeverría

Este es el enfoque de partida del trabajo que presentamos. Decimos que, desde la cultura organizacional podemos explicar el conjunto de relaciones externas e internas que la organización mantiene. Esa explicación se basa en ciertos juicios que no son visibles ni intencionales, y que la propia organización no percibe como juicios sino como verdades. Es por eso que, intervenir conscientemente sobre ellos es una tarea compleja y lenta, que necesita de un espacio de liderazgo apropiado.

Conectando con lo que el profesor Carlos Gómez¹⁵ expuso dentro del Programa “Aprendizaje para el cambio personal y de culturas organizacionales - ACPC”, podemos terminar este apartado diciendo que:

- En la medida que las organizaciones se enfrentan permanentemente a nuevas situaciones; que la sociedad se va transformando y se modifican las creencias y los valores sociales; que cambian las formas de operar de los mercados y aparecen nuevas tecnologías y formas de entender la naturaleza del trabajo; las culturas organizacionales requieren cambiar, incorporando nuevos juicios, o se quedan obsoletas y dejan de ser operativas.
- Todas las organizaciones tienen una cultura, aún cuando nunca nadie se haya propuesto que ella exista; esa cultura puede contener en su interior muchas subculturas que se complementen o se opongan.
- El cambio cultural espontáneo es imperceptible por impremeditado para quienes forman parte de la organización. Es exactamente lo que nos ocurre cuando en la infancia o adolescencia crecemos: no somos conscientes del crecimiento. Lo perciben quienes nos ven desde fuera de nuestro entorno, o cuando tenemos un quiebre asociado a él: por ejemplo, cuando nos damos cuenta que la ropa del año anterior ya no nos sirve. En las organizaciones ocurre lo mismo; varía la cultura de manera imperceptible y, con frecuencia, la que se va generando deja de ser funcional (les viene pequeña como la ropa). Es común no intentar cambiarla porque, a diferencia de la ropa, no la vemos; entonces,

¹⁵

“La Cultura Chilena”, Carlos Gómez, publicación en preparación.

estamos prestos a encontrar otras causas para las disfuncionalidades que la organización sufre.

- Para actuar deliberadamente sobre la cultura es necesario buscar un parámetro de observación externa (como la ropa), y un observador distinto, que pueda sorprenderse y cuestionar lo que para quienes están dentro de ese ámbito cultural es incuestionable. Un ejemplo muy ilustrativo es el del acento: dentro de nuestro país no lo percibimos; esa es “la manera de hablar” y son los otros los que tienen acento. Un extranjero nos puede mostrar las características de nuestro acento, porque el sí es capaz de observarlo y caracterizarlo.
- Dando por sentado que sólo hacer visible lo invisible permite la acción, el cambio en la cultura es un proceso sutil que no puede ser impuesto. Las transformaciones culturales implican procesos de aceptación, no de acatamiento; requieren seducción, y no imposición, ni siquiera “venta”; transcurren en el espacio de la afectividad, tal y como la describe el psiquiatra español Enrique Rojas¹⁶: “La afectividad es el modo como somos afectados interiormente por las circunstancias que se producen a nuestro alrededor”. Se refiere, por tanto, a que es necesario un cambio interior, que tiene diferentes vertientes: la fisiológica o corporal, la conductual que se muestra en las acciones y la cognitiva y perceptiva, relacionada con la elaboración de juicios. Se trata de una transformación cuya velocidad es indeterminada, como ocurre en todos los procesos en los que las personas o los grupos se encuentran consigo mismos, porque **cuando hablamos del cambio de una cultura estamos hablando de la búsqueda de un nuevo ser organizacional**, de un reencuentro consigo mismos.

¹⁶ “El amor Inteligente”, Enrique Rojas

9. ¿QUÉ SIGNIFICA TRANSFORMAR LA CULTURA?

¿CONDUCTAS, ACTITUDES, VALORES, CREENCIAS?

Del capítulo anterior puede deducirse que resulta inapropiado mantener la idea de que la cultura puede ser cambiada mediante planes establecidos desde la cúspide de la organización que, aunque busquen la funcionalidad con los objetivos, no se hagan cargo de la naturaleza de esa cultura.

Queremos decir que el comportamiento humano individual y grupal reviste particularidades que son muy anteriores a los fines de la organización y su cambio no obedece al simple deseo, al acatamiento o a la aceptación racional. Volvemos a citar a Schein cuando dice: *“insistiré en la idea de que la cultura es un fenómeno profundo, de que la cultura es compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por comprenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo”*.

Es deliberado, por tanto, que usemos el concepto de transformación cultural, que responde a una idea de evolución mas que de cambio drástico, dado que para que ocurra esto último nos estaríamos situando en un escenario de creación de un nuevo grupo de personas, dispuestas a tener una experiencia genuina no condicionada a la historia anterior. Estamos hablando pues, de cambiar personas y no de que las personas cambien.

Cuando intervenimos en organizaciones, el problema suele situarse en terrenos inadecuados desde el punto de vista del enfoque de la transformación cultural. Por ejemplo, es frecuente que el Comité Directivo o el Consejo de Administración se planteen que es necesario cambiar el comportamiento de las personas: “para que el plan pueda tener éxito es necesario que las personas cambien su forma de actuar”, o “con esta actitud estamos condenados a fracasar; tenemos que conseguir que la gente nos ayude a que cambie”.

¿Cómo cambia el comportamiento? ¿Cómo cambian las actitudes? La vieja teoría del “palo y la zanahoria” resulta muy primitiva en la sociedad moderna y ha demostrado ser de efectos muy pasajeros. Y con esto no queremos decir (ya dijimos antes lo contrario) que no sea necesario un sistema de incentivos y señales alineados con las conductas y actitudes que se requiere reforzar.

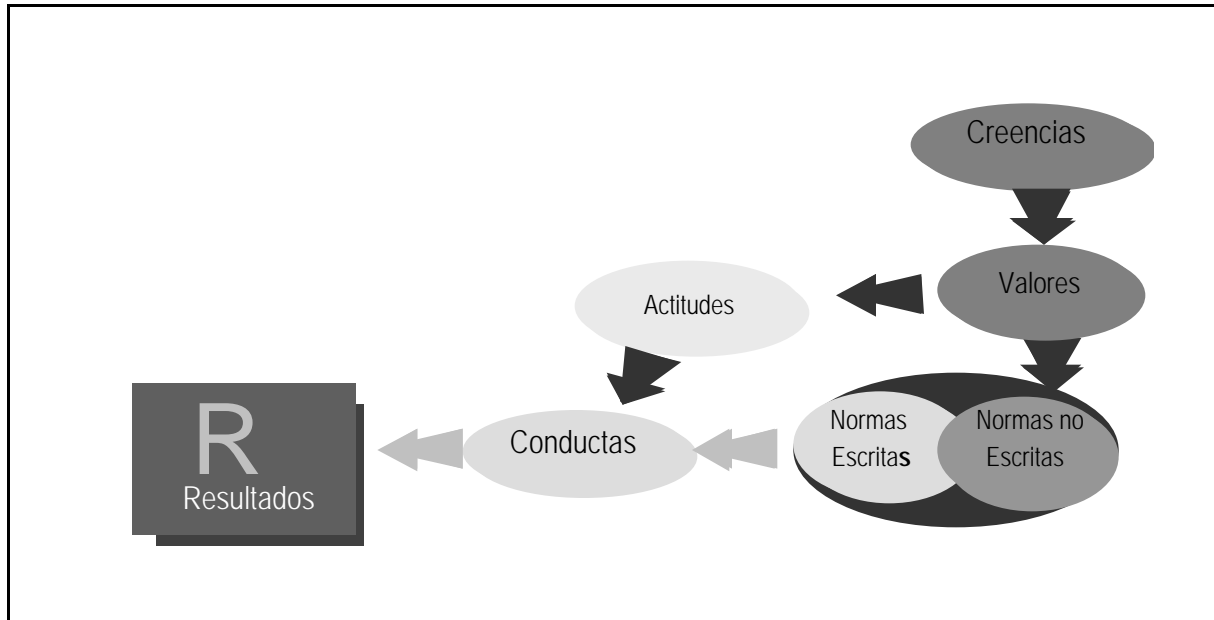
Nos parece sumamente ordenador lo que los profesores Salvador García y Shimon Dolan plantean en su libro “La dirección por valores”¹⁷ en este sentido: *“Por ejemplo, podemos tener una actitud positiva con respecto a un determinado trabajo y dedicarnos a él con entusiasmo (conducta), como consecuencia de que nos proporciona la posibilidad de poner en práctica un determinado valor (por ejemplo, la creatividad) el cual se sustenta a la vez en determinadas creencias (por ejemplo - es necesario que seamos creativos para poder continuar en el mercado-). Para modificar conductas, mas que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que las preceden”*.

Nos encontramos con un orden, como se representa en la figura a continuación, en el que partimos de **creencias** sobre cómo son las cosas (las presunciones básicas de Schein o los juicios maestros de la ontología del lenguaje).

Las creencias contienen **valores** que son orientadores de la acción. Cuando tratamos de ordenar la vida social o grupal creamos **normas** que están inspiradas por ese conjunto de creencias y valores, y que utilizamos para regular la interacción. Estas normas pueden estar escritas o no; lo importante es el consenso de su validez.

¹⁷

“Dirección por Valores”, Salvador García, Shimon Dolan



Cuando nos enfrentamos a las situaciones concretas de esa interacción, lo hacemos con nuestras creencias y valores, y formulamos juicios que nos llevan a tener una **actitud** determinada. Las **conductas** o comportamientos son consecuencia de la suma de esas actitudes y de las aptitudes que tengamos. La experiencia nos demuestra que la actitud prevalece porque puede inhibir la aptitud.

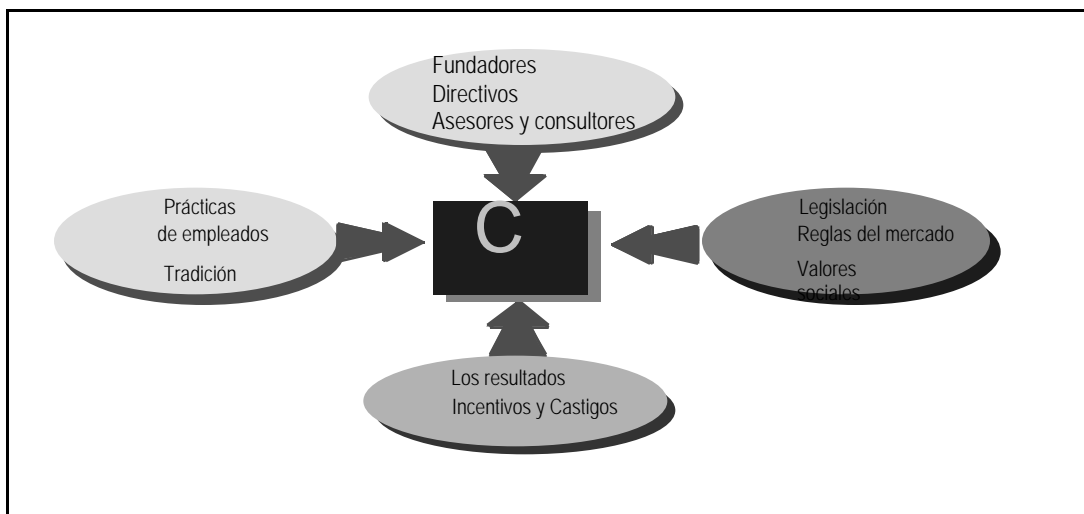
Es por eso que los planes de capacitación no resuelven muchas de las situaciones de cambio a las que debemos enfrentarnos. Es necesario algo más sutil, que parece estar en el ámbito de las actitudes. Sin embargo, si lo que abordamos no es una situación momentánea y de corto plazo, nos lleva a trabajar en el espacio profundo de las creencias.

Cuando hablamos de transformación cultural, estamos refiriéndonos por lo tanto a transformación de creencias. Sólo con enunciarlo advertimos su profundidad.

¿QUIÉNES INFLUYEN EN LA GENERACIÓN DE LAS CREENCIAS Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN?

En la figura siguiente proponemos un conjunto de fuentes generadoras de las creencias y valores de la organización. En este apartado sólo queremos enunciarlas para que puedan ser consideradas a la hora de comprender por qué la organización piensa como piensa (aunque sabemos que las organizaciones no piensan, que piensan las personas que las componen, pero permítasenos esta licencia).

FUENTES DE FORMACIÓN DE CULTURA



Es decir, cuando vamos a identificar los juicios maestros desde los que opera la organización, tenemos que considerar que la cultura es *“un producto aprendido de la experiencia grupal”* (Schein). Conocer las creencias de los agentes que intervinieron en la historia de ese grupo desde sus fundadores, hasta las creencias formadas a partir del juicio que sobre el resultado de la acción conjunta emitió el grupo, resulta realmente relevante. De hecho, esta observación nos puede llevar a comprender que existan culturas distintas dentro de un ámbito cultural superior y que, en la medida que la experiencia conjunta de los grupos sea menor, tendrán mas influencia las presunciones que corresponden al espacio social al que esos grupos pertenecen. Es decir, allí donde aprendieron la experiencia de relacionarse con otros, aunque haya sido fuera de la organización en la que hoy se desempeñan.

Lo que proponemos está conectado con lo planteado por Rafael Echeverría¹⁸: *“Existen dos modos fundamentales de observación de los sistemas o unidades de comportamiento (...) Podemos observar una entidad desde el punto de vista de su **estructura** y también desde el punto de vista de su **historia**. Tanto la lingüística como la antropología han utilizado esta doble perspectiva del análisis desde hace tiempo”*.

Cuando observamos las fuentes generadoras de cultura, nos estamos poniendo en la perspectiva histórica. Inicialmente esta nos servirá para contextualizar la experiencia del grupo, pero también nos permite prever cómo la cultura puede transformarse en la medida que algunas de esas fuentes permanecen y se proyectan en el futuro de la organización.

Repasemos algunas de esas fuentes, a las que también se refiere Salvador García en su libro “La dirección por valores”:

- Los fundadores, los pioneros.
- Los directivos y directores que generaron cambios y normas.
- La interpretación de los empleados y sus representantes con más influencia sobre lo que tiene valor o no lo tiene, sobre lo que es creíble o no lo es (normas no escritas).
- Los consultores y asesores que han introducido metodologías para el cambio y la transformación de las prácticas de trabajo.
- Las tradiciones culturales y religiosas que se han mantenido en el tiempo.
- Los valores sociales del momento histórico, o los que permanecen de etapas anteriores.
- La legalidad vigente.
- Los usos del mercado o del ámbito en el que opere la organización.
- Las señales que se desprenden de los sistemas de control de gestión y de evaluación del desempeño.
- Los resultados que las conductas obtienen.

¹⁸

“El arte del coaching ontológico”, Rafael Echeverría en colaboración con J. Olalla, documento de trabajo del curso “El arte del coaching profesional”

¿CÓMO HACER VISIBLE LA CULTURA? UNA METODOLOGÍA DE OBSERVACIÓN

Decíamos en el capítulo anterior que la invisibilidad de la cultura es el principal obstáculo para intervenir sobre ella y plantear su transformación. Sabemos ahora que lo que se requiere es hacer visibles los juicios (o creencias) que subyacen en las formas de actuar de la organización y en cómo establecen sus relaciones y su estructura.

¿Dónde mirar? ¿Cuáles son los dominios de observación que nos permiten caracterizar significativamente una cultura para poder comprenderla y extraer consecuencias?

Cuando hacemos coaching organizacional, estos dominios son tremendamente significativos para mostrar por qué ciertas cosas no ocurren mientras otras se producen con facilidad. Al observar estos dominios, aparecen juicios que revelan las coherencias (o incoherencias) que posibilitan interpretaciones más poderosas y menos casuales. Hagamos el ejercicio de observarlos en nuestra propia organización:

DOMINIOS DE OBSERVACIÓN DE LA CULTURA

La relación con el entorno:

- ¿Qué juicios generales existen sobre el entorno?
- ¿Con quienes es apropiado relacionarse?
- ¿Qué entorno aparece como relevante? (económico, social, político, artístico, tecnológico, familiar, deportivo, etc.)
- ¿Qué relación de poder tiene la organización con el entorno?

La relación con los clientes:

- ¿Cómo son los clientes?
- ¿Qué buscan en la organización?
- ¿Qué son para la organización? (oportunidad, engorro, satisfacción, molestia)
- ¿Qué tipo de relaciones se mantienen entre la organización y los clientes?

Naturaleza de la actividad dentro de la organización:

- ¿Hay anticipación o reacción?
- ¿Se crean cosas nuevas o se mejoran existentes?
- ¿Acción o pensamiento?
- ¿Dominio o negociación?

Naturaleza de lo real y efectivo:

- ¿Quién dicta el criterio de lo real?
- ¿Qué decisiones no puede tomar la organización?
- ¿Qué decisiones sí le corresponden?
- ¿Qué aspectos se miden cuantitativamente?
- ¿Que aspectos son objeto de opinión sin ser medido?
- ¿Qué experiencias son las reales de la organización y cuáles pertenecen al dominio teórico?
- ¿A qué se considera resultado?
- ¿De donde procede la verdad? (de la experiencia, de los libros, de la religión, de la moda, de los juicios de otros, etc.)
- ¿Cómo se progresa dentro de la organización y en su entorno?.
- ¿Cómo se resuelven los conflictos en la práctica?

La naturaleza del tiempo:

- ¿Qué referencia temporal inspira la acción? (el pasado, el presente, el futuro)
- ¿Qué uso del tiempo tiene mas valor?
- ¿Cómo es el tiempo? (lineal, policrónico, cíclico)
- ¿Cómo se relaciona el tiempo con la actividad? (secuencialmente, en paralelo, al azar)

La naturaleza humana:

- ¿Cómo son fundamentalmente las personas desde el punto de vista moral?
- ¿Cambian o no cambian las personas?
- ¿Que relación tiene la naturaleza humana con la pertenencia a una clase?
- ¿Cómo son las personas con respecto al trabajo?
- ¿Son individualistas o sociales?

La naturaleza de las relaciones:

- ¿Cómo deben ser las relaciones en la organización?
- ¿Qué importancia tiene la emocionalidad y el afecto?
- ¿En qué valores deben basarse las relaciones en la organización?
- ¿Cuales son los núcleos de estructuración de las relaciones? (profesión, departamento, antigüedad, mismo nivel, pertenencia a un equipo, procedencia)
- ¿En qué se basan las relaciones verticales? ¿Y las horizontales?

La naturaleza de la comunicación:

- ¿Quiénes comunican información?
- ¿Cómo se produce la comunicación?
- ¿Por qué medios?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación con el tiempo?
- ¿Predominan los canales formales o informales?
- ¿Que materias son objeto de comunicación formal?
- ¿Qué materias son objeto de comunicación informal?

La dimensión de lo imposible:

- ¿De qué no se habla en la organización?
- ¿En qué juicios se basa esa imposibilidad?
- ¿Qué temas están explícitamente prohibidos?
- ¿Qué cosas son imposible en la organización?
- ¿Quiénes no pueden formar parte de la organización?

La dimensión de la diversidad:

- ¿Es posible pensar de forma distinta a la mayoría?
- ¿Qué valor tiene ser diferente?
- ¿Qué posiciones no se toleran?
- ¿Cuales son los criterios de agrupamiento para el trabajo?
- ¿Con qué tipos de organizaciones diferentes se relaciona la organización?

La dimensión emocional

- ¿Qué juicios existen sobre las emociones?
- ¿Cuales son los estados de ánimo dominantes?
- ¿Que juicios existen sobre la relación entre las emociones y la acción?

La relación que proponemos es amplia pero no exhaustiva; cuando nos enfrentamos a la observación de una organización concreta, se hace necesario determinar qué otros aspectos pueden ser allí relevantes y por tanto, incluidos en la metodología.

La forma de saberlo es a través de conversaciones con personas de distintos niveles de la organización o mediante el trabajo con focus-group, para conocer los juicios existentes sobre los factores de éxito y de fracaso de la organización y sobre los quiebres de la organización. Ello puede darnos pistas importantes sobre otros aspectos que puedan influir específicamente sobre la cultura de esa organización.

10. ELEMENTOS PARA UN PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL

¿Cómo se desarrolla un programa de transformación cultural? ¿Qué requisitos deben darse? ¿De qué depende su éxito?. En base a nuestra propia experiencia en la dirección de programas de estas características, queremos proponer un conjunto de factores a considerar.

En el transcurso de un proceso de cambio organizacional, nos ha ocurrido con frecuencia no saber si estábamos colaborando en la transformación cultural de una organización, o en un programa de desarrollo de liderazgo y fortalecimiento de la gestión, o si en realidad lo que estábamos haciendo era fomentar el empowerment de los empleados de la organización.

En realidad, nuestra experiencia está relacionada con la evidencia de que **las transformaciones culturales están vinculadas a momentos de gran liderazgo**: esa es la primera de las conclusiones que queremos presentar. Hablamos de liderazgo y no sólo de líder, aunque efectivamente tal y como están constituidas las organizaciones en las que trabajamos, al final del escenario se dibuja la figura de un líder comprometido con el proceso de cambio y dispuesto a asumir con valentía sus costos.

En consecuencia, a la hora de señalar un conjunto de elementos y etapas, hemos tratado de fundir esa experiencia con la terminología que utilizan algunos de los mas importantes estudiosos del fenómeno del liderazgo en las organizaciones, como es el caso de John P. Kotter¹⁹, catedrático de Harvard y de Warren Bennis²⁰, profesor de la Universidad de California.

¹⁹ “El Líder del Cambio”, John P. Kotter

²⁰ “Cambio y Liderazgo”, Warren Bennis

¿Qué hemos descubierto entonces, en nuestra experiencia de estos últimos años entre Chile y España?

10.1 LA LEGITIMACIÓN DEL OBSERVADOR EXTERNO

Ya nos hemos referido en otros capítulos a la importancia del agente externo cuando hay que trabajar en el ámbito de la cultura; alguien con unos lentes distintos, que pueda percibir el “acento” en quienes no sienten que lo tienen, que pueda cuestionar libremente por qué las cosas son como son.

El coaching organizacional enfocado en la cultura precisa de la existencia de un agente externo como este, que juegue el rol de coach, un elemento fundamental para mostrar los juicios como creencias que puede ser transformadas. Sin embargo, previamente a su intervención en rol de coach, **el consultor o agente de cambio debe ser reconocido como tal**, debe haberse granjeado la confianza del equipo que patrocine la transformación, porque sólo eso le permite ejercer su papel. Tal como ocurre en el coaching personal²¹, el proceso es posible sólo cuando el coach es legitimado por su contraparte.

Obtener este crédito es un camino que puede hacerse de diferentes formas, pero que inexorablemente hay que recorrer. De lo contrario, es posible que frente a los primeros obstáculos el coach sea cuestionado y su metodología desvirtuada, y esa crítica puede extenderse a los promotores del cambio y al propio plan de transformación cultural, abortando el proceso completo.

El primer paso del agente de cambio es, entonces, construir una relación de confianza y legitimidad con la organización y sus directivos, para lo cual será necesario conocerlos profundamente, generando un contexto de respeto y cuidado por la organización, sus personas y sus proyectos.

²¹ “El arte del coaching ontológico”, op. cit.

10.2 LA EXISTENCIA DE UN LÍDER INTERNO CON AMOR POR LA ORGANIZACIÓN.

Para que el proceso tenga lugar alguien tiene que plantearlo, difundirlo y defenderlo, alguien que, creyendo profundamente en él, haga partícipe al resto de su convicción. No es posible un cambio de esta naturaleza sin pasión, sin la audacia para aceptar el riesgo de enfrentamientos, errores o fracasos; sin asumir que tiene costos.

En nuestra cultura occidental, el término “cambio” suscita inmediatamente la búsqueda de culpables; si tenemos que cambiar es porque algo está mal, y alguien tendría que responder por ello. Entonces es natural que el planteamiento de cambio genere resistencias, posturas defensivas y sólidas explicaciones acerca de por qué la organización y/o las personas hacen lo que hacen. La resistencia es una actitud naturalmente humana y el equipo que lidere el proceso tiene que saberlo y operar considerándola como tal, disponiéndose a disolverla más que a enfrentarla.

Estamos refiriéndonos a que parte del proceso consiste en no culpabilizar, en aceptar que las creencias que se fueron forjando obedecieron a circunstancias que en otros momentos fueron consideradas válidas. El esfuerzo debe centrarse en generar o mostrar nuevas circunstancias en las que puedan aparecer nuevas creencias. ¿Por qué luchar contra el pasado? ¿Por qué dedicar energías a la confrontación? La postura del enfrentamiento consigue que quienes están abanderando la transformación sean percibidos como invasores de un espacio que otros consideran legítimo y a veces sagrado, el espacio del pasado.

Los líderes, para que tengan seguidores en el tránsito de producir una nueva interpretación de como debe operar la organización, necesitan amarla. Teresa de Calcuta solía decir que *“para liderar a la gente hay que conocerla y amarla”*.

Ese sentimiento es identificable por quienes trabajan en la organización y permite la adhesión y el encuentro, aun en la diferencia. Amar a la organización implica optimismo, una actitud que se vincula al carácter y este es uno de los rasgos que quienes estudian el liderazgo citan con mayor asiduidad. Warren Bennis en su introducción al artículo “Las cuatro competencias del liderazgo”

²²dice: “Si usted pregunta a unos subordinados qué quieren del líder, normalmente enumeran tres cosas: orientación o visión, credibilidad y optimismo. Al igual que los padres, los amantes, los profesores y los terapeutas eficientes, los buenos líderes hacen que la gente viva esperanzada”.

Un trabajo principal del consultor-observador externo-coach es facilitar que esto ocurra; apoyar el desarrollo del liderazgo del equipo que conduce el proceso y su relación de respeto y afecto con la organización.

10.3 LA DECLARACIÓN DE INSATISFACCIÓN.

El cambio solo es posible si no hay complacencia, si los directivos de la organización evidencian y declaran su decisión de no seguir aceptando con la situación actual. La intervención del coach sólo es posible a partir de ese momento; hasta entonces, podemos conversar sobre posibilidades hipotéticas, pero no está abierto el espacio de la intervención.

No es fácil declarar públicamente insatisfacción. Es más, el no hacerlo es un rasgo muy acendrado en algunas culturas; tanto, que algunas organizaciones intentan producir las transformaciones sin reconocer, sin declarar aquello que no les satisface. Por ejemplo, si la Memoria del Ejercicio alaba la buena gestión, el encomiable aporte de las personas, la buena opinión de los clientes y a la vez anuncia que la compañía se encamina a un proceso importante de cambio, esto resulta un mensaje poco coherente que no logrará concitar el apoyo necesario.

El tercer objetivo del coach organizacional, es colaborar a que la declaración de insatisfacción con la situación presente sea explícita y clara para toda la organización, de manera que se constituya en un eje orientador del cambio.

²²

W. Bennis, op. cit.

10.4 INFUNDIR SENTIDO DE PREMURA

Una vez que el quiebre está declarado es necesario que ocurra lo que John Kotter llama "*Infundir el sentido de premura*"²³, distinguiéndolo de la precipitación. Kotter no propone quemar etapas, sino utilizar todos los mecanismos para trabajar a favor de la transformación, en todos los lugares y en todos los momentos. Nuestra experiencia nos dice que cambiar creencias precisa de un ritmo que es distinto en cada grupo, pero que raramente es rápido. Sin embargo, coincidimos con la idea de premura, que podríamos frasear como "sin prisa pero sin pausa".

El sentido de premura está relacionado con la declaración de ¡basta, no podemos seguir así!, y por lo tanto con la intensificación de la urgencia; Con la desactivación de las fuentes generadoras de complacencia; con la permanente reinterpretación de lo que sucede en la organización, mostrando la cultura que lo sustenta y cómo afecta el futuro.

Asimismo, significa aprovechar toda ocasión para desarrollar el cambio y el aprendizaje: observar y mostrar los juicios que están detrás de los errores que se detectan en la organización; revelar los conflictos que se producen internamente, descubriendo las creencias en las que se basan; no dejar pasar ninguna oportunidad en la que pueda ser desvelada la cultura y su rol a favor o en contra del proceso de cambios.

Significa también eliminar prerrogativas o privilegios incoherentes con el cambio; cuestionar las formas de evaluar el desempeño y, comparándolas con las de una organización de alto rendimiento, mostrar cuán lejos se está de esas cotas. Implica declarar explícitamente los parámetros a los que la organización aspira, mostrándolos como desafíos imprescindibles para la excelencia. Significa preguntar la opinión de los clientes respecto del servicio y pedirles que informen de sus debilidades, y contactar a los clientes insatisfechos con el mayor número de personas en la organización.

²³

J. P. Kotter, op. cit.

Significa mirar de frente los datos que no son satisfactorios; examinar los juicios que no son halagadores y que muestran las debilidades de la organización; mostrar la brecha que existe con las expectativas de clientes, proveedores, accionistas, empleados, miembros de la comunidad, etc.

Premura significa también generar contextos para que los empleados puedan decir lo que piensan de la organización, de sus jefes y de su liderazgo; y que estos sepan que serán evaluados por sus capacidades directivas y sus habilidades para producir entusiasmo y sentido en los empleados.

10.5 GENERAR UNA VISIÓN DEL FUTURO.

No nos extenderemos mucho en algo que es ampliamente aceptado y sobre lo que esperamos volver en una próxima nota. Un plan de transformación profunda precisa de una de las principales características del liderazgo: la construcción de una visión inspiradora que configure un destino mejor, que articule las aspiraciones de las personas que contribuyen a que la organización exista.

El plan de transformación cultural precisa de lo que Bennis llama “*gestión de la atención*”, que implica atraer a las personas porque se sientan interpretadas por una visión definida, con declaraciones nítidas y valores explícitos. Es posible que el primer contacto de los miembros de la organización con la visión del equipo conductor no sea de entusiasmo, pero en la medida que su claridad sea meridiana, que otorgue sentido de desafío a las personas y que tenga una coherencia en todos los actos del equipo líder, su capacidad de enrolamiento será creciente.

Hay algo igualmente importante que establecer la visión del futuro y es **declarar lo que no se quiere cambiar**. Volvemos a citar a Humberto Maturana cuando se refiere a que la virtualidad del cambio ocurre cuando se define lo que queremos conservar porque, una vez determinado esto, el espacio del cambio queda establecido.

El coach juega un rol importante en este punto: mostrar la coherencia de todos y cada uno de los pasos, reformas y planes que se proponen con la visión declarada, para conseguir que sea

sólida; mostrar los supuestos básicos y los valores en los que esa visión se apoya y el camino que hay que recorrer para que se instalen en la organización.

10.6 CREAR LA COALICIÓN PARA EL CAMBIO

Transformar la cultura no es una tarea que pueda depender de una persona o de un grupo reducido. Un programa tan ambicioso necesita contar con aliados que ayuden a derribar algunos de los muros invisibles que se levantarán en el proceso.

Una tarea de primera importancia para que el proceso pueda tener éxito es “sumar para la causa” a personas que representen a los distintos estamentos, a distintas épocas de la organización, a departamentos diferentes, en fin, a los formadores de la cultura. Es un error que la transformación se identifique con “los nuevos”, o con los gerentes, o con los componentes de un área determinada; si lo que buscamos es una institución unida alrededor de una visión transformadora, todos deben sentirse y ser protagonistas del proceso; todas las subculturas de la organización deben ser convocadas y contenidas en una suerte de “federación cultural”.

Uno de los objetivos evidentes es lograr que los directivos de las primeras líneas de mando se incorporen al proyecto en las primeras etapas, y que aquellos que tienen prestigio dentro de la organización sean invitados a participar activamente.

10.7 COMUNICAR EXHAUSTIVAMENTE LA VISIÓN

El equipo líder del proceso debe tener presente, en todo momento, que no puede desaprovechar ninguna circunstancia para comunicar la visión y los lineamientos del cambio. Esta es una tarea fundamental. La organización que entra en una transformación cultural está expectante respecto del futuro, y requiere una presencia permanente del equipo y de la visión propuesta. En cada momento, y frente a cada quiebre u obstáculo, el liderazgo debe explicar los valores que contiene esa visión, los supuestos en los que se basa, los comportamientos que requiere, el aprendizaje que precisa, y utilizarlos como elemento alineador del presente.

En algunos de los proyectos en los que hemos participado hemos podido comprender que, cuando esa comunicación se producía desde la experiencia de vida del comunicador, cuando las emociones estaban presentes, cuando no se leía la frase del documento de planificación estratégica, sino que se ligaba a un sentido de trascendencia en el que todos pudieran encontrar significado, se generaron auténticos compromisos y las personas se abrieron mucho más rápidamente a estar dispuestas a revisar sus juicios y creencias.

10.8 ESTABLECER LAS PRIMERAS METAS ALCANZABLES

Cuando el proceso de transformación está planteado, y una visión ambiciosa ha sido declarada, cuando los pasos anteriores han sido cubiertos, todavía en este punto encontramos un alto riesgo y es que todos esos planteamientos pudieran aparecer como demasiado utópicos y grandiosos. Esto es especialmente complejo cuando la organización tiene la experiencia de anteriores procesos de cambio no exitosos.

Es muy importante, en este momento, definir primeros pasos, hitos o metas iniciales que sean alcanzables y que puedan ser exhibidas mostrando que es posible declarar el cambio, comprometerse con él, y comenzar a conseguirlo. El rol de coach organizacional aquí es colaborar en la definición de esos primeros pasos, en el diseño de las acciones necesarias para que sean conseguidos, y en la difusión de los logros y de la experiencia, mostrando su alineamiento con la visión y los valores declarados. Construir la convicción de que el cambio es posible, además de hermoso, es una tarea central del liderazgo.

10.9 DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAMBIO PERSONAL.

No es posible la transformación cultural de la organización, si no existe a la vez –y es visible– un cambio en las personas que proponen y lideran el proceso. Así como decimos que es necesario poner en cuestión aquellas creencias que sustentan las actitudes y conductas en los distintos niveles de la organización, será necesario que el equipo líder haga lo propio. Estamos convencidos que no existen cambios organizacionales profundos sin transformaciones

personales en sus líderes. Dado que este es un aspecto especialmente complejo, sólo lo dejaremos enunciado, ya que su profundización requiere otro contexto.

10.10 CONSOLIDAR COMPORTAMIENTOS A TRAVÉS DE CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS.

Para consolidar los cambios propuestos, es imprescindible que la organización en su conjunto desarrolle transformaciones coherentes con las nuevas creencias, para que el sistema de señales no contradiga la visión, los propósitos y los avances.

El cuestionamiento y rediseño de la estructura, los procesos y los sistemas de medición y control de la gestión son imprescindibles si se desea que la nueva cultura se instale en la organización.

10.11 CELEBRAR LOS LOGROS

Entre los cambios necesarios para asegurar los cambios, se requiere instalar una cultura de celebración conjunta de los logros, de retroalimentación y reconocimiento, que permita a la organización sentir el avance del proceso, estimular y alimentar el compromiso y aumentar la credibilidad del plan de transformación. Es muy importante felicitarse por lo logrado, pero sin perder de vista el camino pendiente, aquello que falta por recorrer, y también, las posibilidades de mejoramiento que aparecen en cada momento del camino. En definitiva, como también dice Kotter, hay que aprender a “celebrar los logros sin cantar victoria”.