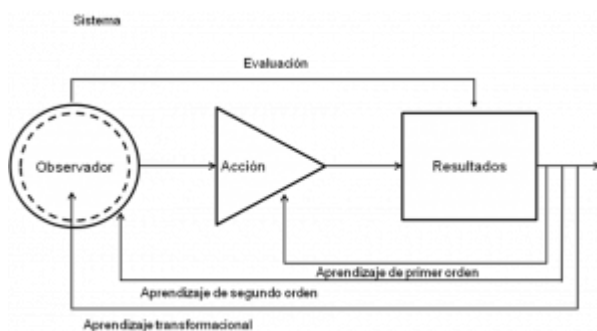


“Quien observa termina por ver.”

Uno de los mayores retos de las empresas hoy en día es la gestión del cambio. Dicho cambio puede referirse tanto a la transformación digital de la organización, o a un cambio en la estructura organizacional que afecte a las funciones de los empleados. Generalmente dichos cambios no suelen ser del agrado de estos últimos, ya que supone un proceso de aprendizaje y adaptación durante el cual las personas podemos sentir miedo e inseguridad. Por ello, una de las claves para gestionar dicho aprendizaje es adoptar una estrategia o actitud adecuada.

Existe un modelo de aprendizaje denominado “El modelo del observador, la acción y los resultados” el cual sintetiza el aprendizaje personal y organizacional. Dicho modelo sirve como herramienta del Coaching Ontológico, un tipo de coaching que a diferencia de otros, pone el foco en el Ser, y no en el Hacer. El modelo del observador puede representarse de la siguiente manera:



Este modelo sostiene que cualquier resultado que obtenemos en nuestras vidas, sea a nivel laboral o personal, remite a las acciones que condujeron a él. Si deseamos entender o modificar esos resultados la primera gran clave está en referirlos a las acciones que los generaron. Muchos de los factores que inciden en esas acciones, como ciertos comportamientos humanos, son fácilmente reconocibles. Otros factores, sin embargo, suelen

ocultarse. Se trata precisamente de lo que se denominan los factores ocultos del comportamiento humano. Estos factores nos permiten reconocer que las acciones que adoptamos no son arbitrarias. En último término, ellas remiten al tipo de observador que somos y a los sistemas de los que formamos parte.

Una vez que el observador actúa y genera resultados, los evalúa. Si los resultados lo satisfacen es muy posible que siga actuando de la manera como antes lo hacía. Sin embargo, si los resultados no lo satisfacen, el observador puede elegir entre resignarse o asumir el compromiso de modificar el resultado negativo. Si se elige esto último, se abren tres diferentes caminos de aprendizaje. Al primer camino se le llama **Aprendizaje de primer orden**, y se trata de un aprendizaje dirigido directamente a expandir el repertorio de acciones y por tanto dirigido al casillero de la acción al interior del modelo. Suele ser una de las modalidades más habituales de aprendizaje. Busca responder a la pregunta ¿qué debo *hacer* para obtener un resultado diferente? O, a la inversa, ¿qué debo *dejar de hacer*?

Un segundo camino de aprendizaje reconoce la posibilidad de no intervenir directamente al nivel de la acción, sino de dirigir el aprendizaje al casillero del observador. Este segundo camino entiende que, para modificar las acciones, es preciso modificar previamente el tipo de observador que somos. A este camino de aprendizaje se le llama **Aprendizaje de segundo orden**. Consiste en alimentar al observador que somos con un conjunto de nuevas distinciones para que pueda ver lo que hoy no ve y, a partir de ello, tomar las acciones que hoy no puede. De esta manera, el observador sería capaz de realizar acciones que en el caso de elegir el primer camino de aprendizaje nunca pensaría que fuesen posibles.

Por último, en el centro del observador que somos hay un “núcleo duro” y, por lo general, muy estable. Él está conformado por diversos elementos (distinciones, juicios,

emociones, posturas, etc.) que definen una manera particular de concebir la vida. Una forma particular de hacer sentido de lo que nos acontece y de la cual derivan patrones estables de comportamiento. Cuando el aprendizaje penetra en el núcleo duro del observador, una nueva modalidad de aprendizaje se inaugura. Lo llamamos **Aprendizaje transformacional**. Ello implica la transformación de las coordenadas estables y habituales del observador.

Para concluir, quiero destacar que el cambio en el observador es de vital importancia para la transformación de las empresas, pero para lograr estabilizar dicha transformación, el cambio del observador es condición para un cambio todavía mayor: la transformación del sistema. De no tocarse el sistema, los cambios logrados a nivel de observador pueden revertirse y quedar en la nada. Ése es por lo tanto el objetivo de muchos programas de capacitación en las empresas.



Mano con esfera reflectante (M.C. Escher, 1935)