

COACHING EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Como profesional del coaching, siempre compruebo que es más fácil ver y comprender en otros lo que estamos viviendo cada día, por ello, os contaré una historia real que me permitirá ejemplificar el tema que me propongo analizar.

Durante mi vida laboral he tenido la oportunidad de conocer y tratar a una innumerable cantidad de profesionales, pero en este caso se dio la interesante situación de poder seguir la carrera de un padre y su hija.

Conocí a Albert, el padre, poco antes de su jubilación en Renault. Tenía un cargo técnico en el que había pasado los últimos quince años, de los más de cuarenta que hacía que trabajaba para la empresa. Con veinte años, había comenzado como aprendiz mecánico, y había ocupado distintos puestos en la escala hasta llegar a supervisor de una cadena de montaje.

Su hija Michelle estudió ingeniería mecánica, como era el deseo de su padre, y al terminar la universidad consiguió entrar en la misma empresa en el departamento de proyectos. Al cabo de tres años decidió que necesitaba ampliar su formación, así que ahorró algo de dinero y se inscribió en un MBA en EEUU, pensando que también se obligaría a mejorar su nivel de inglés.

A Albert este plan de su hija le parecía descabellado y no ocultaba su enfado: dejar un puesto seguro en una empresa en la que podía trabajar toda la vida para irse a la aventura a otro país y como él decía ¡a otro continente! Sin saber el idioma, sin conocer a nadie y lo que era peor, según él, sin saber a dónde iría a trabajar después.

Michelle, por supuesto, no escuchó a su padre, y una vez terminado el MBA, se quedó a vivir en Estados Unidos porque consiguió entrar en una empresa americana de automoción con un cargo intermedio en el área de planificación. Mientras tanto, formó pareja con un compañero de estudios americano y tuvo su primer hijo.

Las casualidades de la vida (si es que se puede hablar de casualidades y no de causalidades) hicieron que volviera a encontrar a Michelle, veinte años después, en Barcelona.

En ese encuentro y en otros posteriores, porque aún continuamos nuestra amistad, me enteré de que, luego de casi cinco años en la empresa de automoción, entró en otra empresa americano de electrónica. Allí hizo una interesante experiencia organizando centros de formación para técnicos e ingenieros de proyecto, primero en Norteamérica y después en Europa, en Francia, Italia y en España, país que había elegido, por el momento, para vivir.

Se había divorciado y vuelto a casar y tenía un marido español con el que había tenido una niña.

El encuentro con Michelle me recordó a su padre y no pude evitar comparar la vida profesional de ambos, tan distinta con sólo treinta años de diferencia.

Albert refleja, en mayor o menor medida, la generación de posguerra que tuvo un solo trabajo, una sola familia, una sola formación y que vivió casi toda su vida en la misma ciudad.

Su hija fue viviendo y buscando, impulsada a veces por las circunstancias, constantes cambios profesionales que también se reflejaron en su vida personal. Ha vivido en diferentes lugares, se ha tenido que adaptar a costumbres y usos diversos, que le han permitido tener una visión muy amplia del mundo y de sus expectativas de realización personal.

He pensado contaros esta historia porque la vida de estas dos personas, que representan a dos generaciones contemporáneas, nos permite reflexionar sobre los procesos de

cambio que estamos viviendo y la aceleración que se está percibiendo como una de las características del siglo XXI.

¿Los principios que servían antes ya no nos sirven?

A Albert y su generación se les decía: “si eres constante, trabajador, honesto y ahorrativo triunfarás en la vida”. La concepción temporal y vital se percibía como una línea siempre ascendente.

Ahora sabemos que la vida no es una línea continua y ascendente, que hay rupturas, picos y valles. Concebimos la vida en ciclos y etapas, en las que hay que volver a comenzar cada vez.

Antes, la formación se extendía como mucho, hasta la adultez. Ahora necesitamos un aprendizaje constante y variado para adaptarnos a las necesidades de la vida cotidiana y a un entorno cada vez más competitivo en las empresas.

Los cambios de trabajo para la generación anterior eran sinónimo de inconstancia e inestabilidad. Por ejemplo, en los CV que se analizaban para la selección de personal, si el candidato había pasado en unos años por dos o más trabajos, se descartaba de la búsqueda porque se suponía que tendría algún problema de personalidad que le impedía ascender en una sola empresa. Actualmente, por el contrario, buscamos personas que hayan estado en diferentes empresas y diferentes entornos, porque cuanto más variada y rica sea su experiencia, mayor será la flexibilidad de la persona para adaptarse a los cambios.

Para la generación de Albert, la presión del entorno era condicionante, las decisiones se tomaban de acuerdo con la cultura, la familia y los grupos sociales. La sociedad decidía lo que era bueno para el desarrollo de cada persona, por lo tanto, actuar de forma diferente era, en el mejor de los casos, mal visto y en la mayoría castigado con la crítica y la marginación.

La forma de la autoridad ha cambiado, tanto en la pareja como en la familia o en la empresa, ya no se trata de mandar, de dictar o de imponer. Se trata de saber animar, de motivar, de movilizar y de cohesionar esfuerzos y voluntades, mediante el consenso. Esta nueva forma de “autoridad participativa” requiere una visión novedosa del otro, una nueva forma de coparticipación que exige de cada uno el desarrollo consciente y voluntario de aptitudes y capacidades.

En la actualidad, nuestras decisiones son una elección personal, dependen, en gran medida de nosotros mismos. El verdadero desafío consiste en saber lo que queremos alcanzar, en ser coherentes con nuestros valores, en fijarnos etapas y buscar el equilibrio entre lo que somos y lo que queremos ser.

¿Qué consecuencias implican estos cambios?

El cambio nos obliga a poner en cuestión nuestros principios de vida. Hoy necesitamos renovarnos continuamente para adaptarnos a un nuevo entorno. Y querer aferrarse a los antiguos principios y a un modo de vida ya superado nos lleva al fracaso.

Es cierto que el cambio nos saca de una situación de rutina confortable para enviarnos a otra de inseguridad, pero nos da una oportunidad inigualable de desarrollo y de progreso.

La palabra cambio, viene del latín: *cambiare*, que tiene implícita la noción de trueque, porque en todo cambio, ganamos y al mismo tiempo perdemos, mejor dicho superamos etapas o aspectos de nuestra personalidad que ya no nos sirven.

La transformación es una necesidad, que puede ser acogida con el mayor entusiasmo o con la máxima resistencia. Ante lo inevitable del cambio, se puede reaccionar

percibiéndolo como una oportunidad positiva y enriquecedora, o como un caprichoso e injusto castigo.

Sin embargo, a través de los cambios por los que vamos pasando durante la vida, hay un sentimiento de “seguir siendo uno mismo”. Tenemos así la paradoja de que para seguir siendo debemos estar dispuestos a transformarnos. Y puesto que se trata de una necesidad inevitable, será mejor acometer esa transformación con un espíritu positivo y sentirnos siempre en disposición de “dar el salto”.

Ya no alcanza sólo con el aprendizaje técnico o específico, tenemos que desarrollar nuevas actitudes y nuevas formas de ser y de estar, que nos permitan movernos con agilidad, eficiencia y bienestar en una realidad siempre cambiante y siempre nueva.

Para el ser humano, el cambio forma parte de la vida, al igual que ocurre con las demás especies. Sin embargo, donde los animales solamente pueden reaccionar por homeóstasis o por mutación, nosotros contamos con la voluntad, con una gran capacidad para aprender y superarnos. Somos capaces de poner todos nuestros recursos al servicio de nuestros propósitos y aspiraciones y aún así, en la mayoría de los casos percibimos el cambio con aprensión.

Tenemos un ejemplo de la inexorabilidad del cambio en nuestra propia biografía. Todos hemos pasado forzosamente por múltiples transformaciones, ya que hemos cambiado de colegio, de estudios, de amigos, de responsabilidades, de status, de trabajo. Nos casamos y nos divorciamos. Aparecen nuevas relaciones, en tanto que otras desaparecen. En algún momento, y casi siempre *a posteriori*, hemos sido conscientes de estos cambios; sin embargo, somos incapaces de saber en qué momento conseguimos cambiar, ni qué es lo que hicimos para adaptarnos: la génesis del cambio es un enigma.

De hecho, se producen permanentemente cambios de los cuales no somos conscientes, por lo tanto, sería erróneo asumir, en algún momento de nuestro devenir, que nuestra última adaptación es la definitiva.

La erosión va desgastando las montañas, los ríos fluyen, las aguas pasan, los cauces varían y se modifican. Los cuerpos envejecen, mientras nuestros comportamientos y nuestra personalidad también cambian y evolucionan.

Este cúmulo de reacciones –algunas contradictorias-, de percepciones y de sensaciones, no constituye en absoluto un fenómeno nuevo, propio de los tiempos actuales. Pero sí es cierto que el cambio se ha acelerado en los últimos veinte años, tanto a nivel tecnológico, como en lo económico y en lo social. Esto obliga a las personas, a las compañías y a las organizaciones a un esfuerzo adicional en cuanto a su capacidad, voluntad y preparación para la transformación.

En consecuencia, vemos que ha cambiado el entorno y las organizaciones:

- Las relaciones jerárquicas son menos rígidas y más horizontales.
- Es necesario saber navegar en la incertidumbre, tomar decisiones sin tener todos los elementos.
- Las empresas necesitan equipos y personas flexibles.
- Esas personas deben ser proactivas, tener espíritu de iniciativa y no esperar las órdenes de un superior.
- Deben saber arriesgar y compartir sus conocimientos para que todos crezcan con ellas.
- Es muy importante tener conciencia de que todos actuamos de forma diferente y de que esa diversidad es parte del capital de toda empresa.

Ante este proceso de aceleración del cambio, los “especialistas”, aquellos profesionales que dominan un área específica de competencia, serán quienes tendrán más difícil instalarse en una filosofía de buena disposición ante el cambio. Les costará más acoger la transformación como una oportunidad adicional de alcanzar su plena realización. Esto es mucho más cierto cuanto más especializada o técnica sea el área de competencia: las especialidades, no tienen más remedio que evolucionar, y lo harán, muy probablemente, más rápido que las personas.

Para enfrentarse con garantía de éxito al cambio, es necesario efectuar una nueva “lectura” de la realidad. Es imprescindible aprender a mirarla con nuevos ojos, pero ¿qué entendemos por “realidad”?

La construcción del concepto de realidad en el individuo parte de la percepción de los elementos externos.

La percepción alimenta los procesos mentales a partir de los cuales elaboramos los conceptos. Percibimos el mundo a través de los sentidos, y a su vez la información que éstos nos remiten pasa por los filtros de nuestra personalidad psicológica individual y de los elementos culturales aprendidos. También la interacción con los demás, sobre todo mediante procesos de comunicación, contribuye a la construcción de nuestra percepción del mundo.

La realidad es el resultado de lo que interpretamos a partir de nuestra percepción:

- A nivel individual, es una construcción mental, psicológica e intelectual. Se trata de una “foto fija”, cargada de elementos subjetivos.
- A nivel social, se trata del resultado de un consenso entre personas, que aportan, comparten y ceden, en parte, sus respectivas visiones de la realidad.

El hecho de que la percepción congele la realidad en una “foto fija” que durante un tiempo pudo ser útil, tiene dos consecuencias básicas. La primera es la dificultad para tomar conciencia de la necesidad de la transformación y la segunda es la imposibilidad de percibir los procesos interactivos.

Por ejemplo, un organigrama, nos muestra una fotografía estática de las interacciones entre los distintos componentes de una empresa, pero, durante el tiempo que tardamos en comprender esa realidad, ya se habrán producido otros procesos, otras circunstancias, que la habrán vuelto obsoleta. Es como cuando apretamos el botón “Pausa” del vídeo: mientras analizamos el correspondiente fotograma, dejamos de percibir el transcurrir del guión de la película. Tenemos tendencia a instalarnos en esa visión de la realidad, estática y más cómoda, en la que lo aprendido y sabido es suficiente para nuestra completa realización.

Así pues, la única certeza posible es que el mundo cambia, que va a seguir cambiando, y que cada vez lo va a hacer a mayor velocidad. A este fenómeno se lo suele denominar “aceleración histórica”, pero como hemos dicho antes, no se trata de un fenómeno nuevo.

Por otra parte, las modernas tecnologías, y las nuevas formas de compartir responsabilidades en las organizaciones humanas, nos someten a una gran avalancha de información y cada vez tenemos menos tiempo para seleccionar aquella que nos resulta realmente útil.

Algunas características de la gestión en este siglo dificultan obtener lo máximo de los equipos de alta dirección y requieren que tanto las personas como las empresas deban enfrentar:

- La efervescencia: las funciones no están establecidas de una vez por todas; se transforman continuamente según las nuevas necesidades y muchas veces una persona debe realizar más de una función.

- La dispersión geográfica: las áreas y las delegaciones están repartidas por diversas zonas del país o del planeta.
- La aceleración histórica y la inflación temporal: los ejecutivos disponen cada vez de menos tiempo, y las presiones del entorno hacen que los proyectos también tengan fechas límite muy ajustadas.
- La sensación de frustración en aquellos managers que, en el proceso de desarrollo de su potencial y en el camino hacia el logro de sus objetivos, consideran que el resto no sigue su ritmo, o bien que la empresa es un marco demasiado estrecho para su crecimiento.

Estas características realzan el valor, la importancia, e incluso la necesidad de recurrir al coaching para permitir a los ejecutivos descubrir por sí mismos las mejores formas de trabajar en forma eficiente, descubriendo cómo los valores en el desempeño de sus tareas pueden constituir elementos de enriquecimiento personal. Para ello, es necesario que las personas comprendan que su profesión no es sólo un trabajo en el que pasan una gran parte de su tiempo, sino que, es un valioso marco para su desarrollo individual y social.

En consecuencia, el “éxito”, es decir, la plena realización del potencial del individuo, quedará reservado a aquellos que aprendan a reconocer, seguir y anticipar los flujos del cambio, ya sea que se trate de tendencias o de la aparición súbita de nuevos paradigmas.

¿Qué aporta el coaching frente a estos cambios?

El coaching tiene un papel predominante en esta evolución, ya que nos enseña a considerar el cambio como una oportunidad de transformarnos positivamente, venciendo los miedos con los que todos convivimos.

Esta nueva profesión responde a las preocupaciones de los sistemas en redes, las organizaciones matriciales, los equipos virtuales, la gestión de proyectos efímeros.

El auge que ha adquirido el coaching en los últimos años se debe, no sólo a su efectividad, sino también a que tiene una especial flexibilidad para adaptarse a las múltiples formas de la vida profesional que se están consolidando en la actualidad en el mundo globalizado.

En Estados Unidos, donde tiene mayor tiempo de aceptación y de desarrollo que en Europa, podemos encontrar una gran cantidad de especializaciones o de diferentes posibilidades para encarar cualquier proceso de cambio, tanto para las personas como para todo tipo de organizaciones sociales.

El coaching es, en su concepto, una situación de aprendizaje, mediante la que se consiguen cambios consistentes y duraderos. La toma de conciencia, que se alcanza evaluando los objetivos y los indicadores de éxito, hace que no haya “vuelta atrás” y permite confirmar sus beneficios.

En síntesis, podemos definirlo como:

El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad.

El objetivo, por tanto, será, en palabras de Vincent Lenhardt, *“construir el desarrollo previéndolo por anticipado, y no reparando puntualmente las situaciones de crisis”*.

Todo proceso de coaching impulsa el desarrollo de las personas, de los grupos, de los equipos y de las organizaciones y se realiza mejor favoreciendo la liberación de su energía potencial.

Viviane Launer