

# **Un propuesta de marco e iniciativas para movilizar investigación, desarrollo e innovación en el dominio del coaching**

**Dr. Juan Carlos Lucas**

**Director IDI - CABA-GBA - AACOP, 2016-17**

**Documento de trabajo N° I**

## **I.- Introducción**

El presente documento propone las que considera líneas relevantes de investigación en coaching a futuro. Entendemos el dominio del coaching como una disciplina vinculada con la generación de acción efectiva. Desde ese lugar nos preguntamos cuales son las áreas relevantes y prioritarias a las cuales dirigir esfuerzos de investigación. Por otra parte, creemos que los modelos dominantes para las prácticas de investigación y educación atraviesan hoy una profunda crisis en todo el mundo, lo cual nos abre una gran oportunidad de tomar un rol de liderazgo en lugar de limitarnos a generar imitaciones de modelos exitosos de otras latitudes.

## **2.- Modelos de aprendizaje: de la ingestión de información a la incorporación de habilidad**

Nuestra sociedad occidental esta moldeada por la perspectiva cartesiana que antes describíamos y ésta influencia alcanza a todos los niveles incluyendo, por supuesto, al de la educación.

Una consecuencia de la fuerte impronta cartesiana en la educación, ha sido la sobre-valoración de la actividad de reflexión y la devaluación de la praxis, entendida como una mera aplicación particular de las teorías disponibles. De esta manera, la educación en todos los niveles ha sido orientada casi en su totalidad al desarrollo de habilidades reflexivas.

Consecuentemente, los alumnos dedican casi la totalidad de su educación a la ingestión de información y explicaciones y son evaluados por su capacidad de comprensión y de reflexión. Los estudiantes, al culminar sus estudios y enfrentarse con la vida profesional se dan cuenta que solo son competentes en el dominio del explicar (know-what) y no en el dominio de la acción efectiva (know-how) dentro de su dominio profesional. Esto aparece cada vez más como una preocupación de las áreas de RRHH de las empresas que saben que al contratar profesionales jóvenes incorporan personas eventualmente competentes para pensar y reflexionar en torno a situaciones pero que suelen no saber generar acción efectiva.

En los últimos años ha crecido la preocupación en el ámbito educativo por la incorporación de habilidades para la acción por parte de los alumnos. Esto cuestiona profundamente y desde sus bases el funcionamiento actual del sistema educativo, enfrentándonos a la necesidad de la certificación de competencias pragmáticas y no solo la evaluación de competencias reflexivas.

Los sistemas educativos actuales, en todo el mundo, enfrentan la amenaza de su obsolescencia ya que no están preparados para esta transformación.

Inspirados en el trabajo de Denning<sup>1</sup>, discípulo de Fernando Flores que reflexionó acerca de la investigación y la educación, pensamos que algunos de los desafíos que enfrentará la educación en este milenio que comienza son los siguientes:

- Poner al centro de la **formación profesional** el rol del trabajador como generador de valor y el cultivo de habilidades para ese rol.
- Desarrollar **comunidades de aprendizaje** donde se cultiven dichas prácticas además de las tradicionales disciplinas especializadas
- Pasar de la promesa de la ingestión de explicaciones a la **promesa de incorporación de habilidades** para la generación de resultados, en el ámbito de acción del aprendiz.

### 3.- Modelos de generación de conocimiento: de la producción de explicaciones a producción de competencia

El fundador del concepto de universidad tal cual hoy lo conocemos fue Wilhelm von Humbolt, quien fundara el 1806 la Universidad de Berlín. La idea de Humbolt era que los profesores debían ser además creadores de conocimiento, investigadores. En todo el mundo las universidades se transformaron en centros de avance científico y generación de ideas.

Hoy en día este modelo ha recibido muchas críticas. Un punto importante en el debate es que mucha de la investigación científica generada en las universidades es mediocre e irrelevante. Cada año se publican aproximadamente 2 millones de artículos en ciencia e ingeniería en 72.000 revistas, la amplia mayoría de estos trabajos son leídos como mucho, por unos pocos cientos de personas. En muchas disciplinas estos trabajos nunca serán citados por otro autor.<sup>2</sup> El síndrome universitario de “publicar o perecer” ha devaluado en muchos casos la originalidad y calidad de la investigación.

Siguiendo al autor antes citado, podemos decir que la generación de nuevas teorías o conceptos es solo una de las varias posibles formas de investigación. Podemos distinguir al menos cuatro procesos de investigación diferentes y que por ende tendrán diferentes procesos de generación y evaluación:

1. **Generación de nuevas ideas y modelos.** Estos nuevos aportes generan nuevas narrativas y perspectivas que darán lugar a la invención de nuevas prácticas. La investigación implica un particular esfuerzo en la producción y validación de las ideas y en la certificación de su originalidad.
2. **Generación de nuevas prácticas.** Los educadores ayudan a los estudiantes a cultivar nuevas prácticas en el marco de las nuevas perspectivas. La investigación consiste en la selección, clarificación e integración de principios relevantes para la práctica. Esto implica un particular esfuerzo en la comprensión de la generación de competencia.

---

<sup>1</sup> DENNING, P.J., “Business Designs for The New University”, *Educom Review* 31, 6 pg. 20-30 1996.

<sup>2</sup> DENNING, P.J., *ob. cit.* en nota 5.

3. **Generación de nuevos productos.** Las nuevas herramientas posibilitan nuevas prácticas. La investigación implica un particular esfuerzo en la generación de nuevas herramientas y en la generación de ventaja económica.
4. **Generación de nuevos diseños de negocios.** Hoy en día el éxito en los negocios depende del permanente rediseño de los modelos de negocios. La investigación implica un particular esfuerzo en la investigación del mercado y la generación de nuevas identidades y posiciones en él.

Las universidades de hoy concentran su investigación sobre todo en el primer tipo de investigación y a veces, cuando hay financiamiento empresarial de por medio, en el tercero.

***Pensamos que la investigación del futuro deberá desarrollar con gran énfasis la investigación en los dominios 2 y 4, vinculados con la generación de competencias y la invención de nuevos modelos de creación de valor. El presente trabajo es un esfuerzo seminal en esa dirección entendida como meollo de la disciplina del coaching.***

Para finalizar sostenemos que la educación y la producción de conocimiento deberá encaminarse a una formación integral que pueda armonizar las habilidades reflexivas tan desarrolladas en los últimos dos siglos con un nuevo espacio de habilidades pragmáticas cuyo foco no está en la descripción de un mundo objetivo, sino en la generación de acción efectiva del aprendiz. Lo anterior implica:

- **Nuevas formas de aprendizaje** más vinculadas al entrenamiento pragmático, donde los dominios corporal y emocional se hagan más presentes.
- **Nuevas formas de investigación** vinculadas al dominio de acción humana.

#### **4.- Reseña de algunas modalidades posibles para abordar proyectos de investigación en coaching**

Al interior de una disciplina de foco pragmático como el coaching, el fin último de toda investigación se relacionará con la generación de la capacidad de transformar las prácticas sociales actuales en otras más efectivas. Como vimos, esto lo podemos lograr mediante la generación de nuevas perspectivas y modelos, nuevas habilidades, nuevas herramientas tecnológicas o nuevos diseños de modelos de creación de valor.

A medida que nos desplazamos de una a otra de estas posibilidades el predominio de la investigación de campo va siendo reemplazado por el de la investigación en la acción.

Veamos algunos de los posibles focos de los proyectos de investigación:

##### ***Generación de nuevas prácticas y habilidades:***

- Generar nuevos modelos de desarrollo de habilidades, a partir de la utilización, expansión, adecuación y articulación de modelos provenientes de diversos dominios del conocimiento pragmático.
- Desarrollar iniciativas de innovación en la generación de competencia.

### **Generación de nuevos modelos de creación de valor:**

- Generar nuevos modelos de creación de valor e innovación en las prácticas sociales.
- Generación de portafolios de innovaciones en coaching para contribuir a la transformación.
- Desarrollar una perspectiva amplia sobre la transformación futura de la práctica del coaching y los desafíos de reinención de los coaches profesionales.

### **5.- Esbozo de iniciativas para la acción:**

Creemos que para movilizar acciones de investigación, desarrollo e innovación priorizando la orientación hacia la generación de nuevas prácticas y nuevos modelos de creación de valor en el dominio del coaching. Serán relevantes como punto de partida las siguientes acciones.

1. Desarrollo de una **comunidad de aprendizaje** en investigación e innovación al interior de la AACOP. Base para movilizar la producción colectiva en este dominio.
2. Desarrollar **programas de entrenamiento en habilidades de innovación y reinención** de identidad para la comunidad de coaches. La existencia de la poderosa ontología de la transformación de prácticas sociales de Fernando Flores es un camino a seguir en este sentido.
3. Generación, a partir de esta comunidad de aprendizaje y del entrenamiento recibido, de un **portafolio de iniciativas de investigación, desarrollo e innovación** en la AACOP.
4. Esta iniciativa podría transformarse en un **modelo de reinención permanente de la práctica del coaching a replicar** en Argentina y en el exterior.