

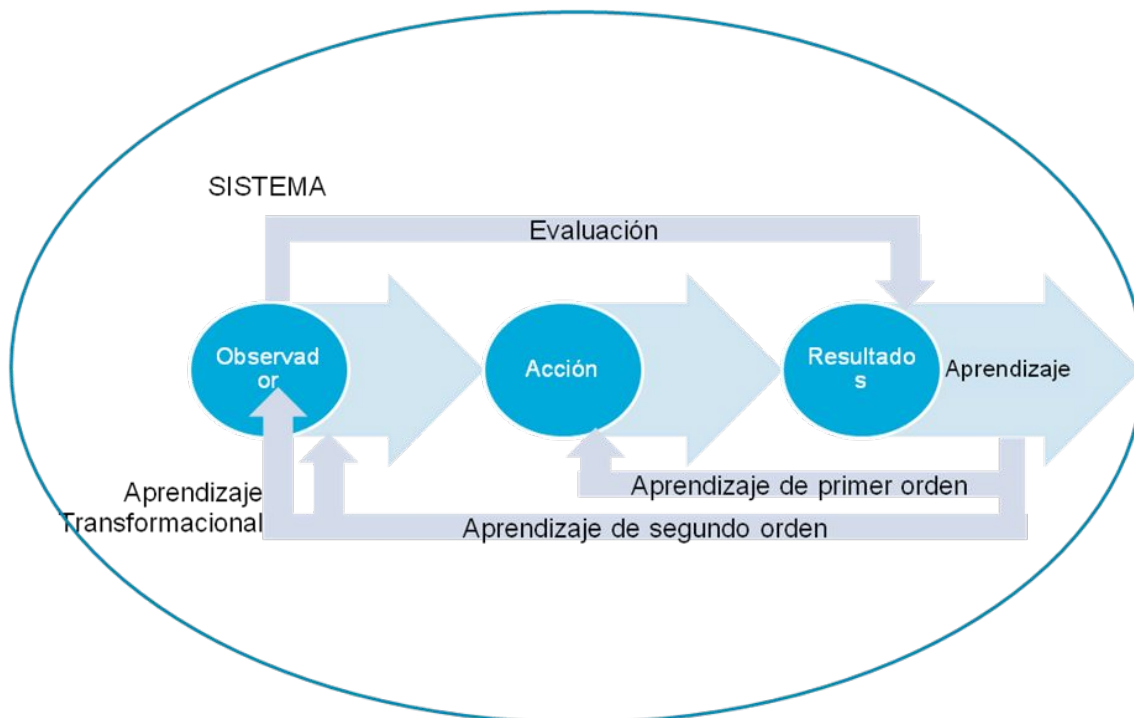
Los condicionantes de la acción humana: el Modelo OSAR

A continuación se presenta un resumen del capítulo 1 del libro “El observador y su mundo Vol 1” de Rafael Echeverría (disponible en forma gratuita en books.google.com.ar).

1. Modelo OSAR

El modelo OSAR debe su nombre a la sigla que describe sus componentes: Observador, Sistema, Acción y Resultados. Si bien con esto sería suficiente para justificar su denominación, se eligió esta sigla ya que también hace referencia a la osadía como una actitud a tener siempre presente al momento de perseguir sueños, ideales y aspiraciones.

A continuación se presentará el modelo y una descripción del mismo:



*MODELO OSAR:
El Observador, el Sistema, la Acción y los Resultados*

La forma de 'leer' este modelo es de derecha a izquierda, comenzando por el final: los resultados. Tanto nuestras acciones como los resultados que obtenemos con ellas merecen ser evaluados, y es por ello que comenzamos evaluando el resultado en primer lugar. Somos lo que hacemos y también lo que obtenemos con nuestras acciones tanto para nosotros mismos como dentro de la comunidad en la que nos desenvolvemos.

Todo resultado, remite a las acciones que lo genera. Pareciera tonto aclararlo, pero los resultados 'resultan' de la acción. Si al evaluar un resultado nos sorprendemos, decepcionamos o simplemente no logramos lo que queríamos alcanzar, la primera clave para descifrarlo o modificarlo podemos encontrarla en la acción.

Si el resultado no es el esperado, es necesario modificar la acción que lo generó, ya sea nuestra o de otro. No podemos esperar resultados diferentes con las mismas acciones. La única manera de cambiar el resultado en este caso es si los demás cambian su comportamiento o si cambia el entorno. En este caso, nuestra responsabilidad sobre el resultado es mínima, y a su vez es nuestra la responsabilidad de seguir en ese camino.

Al evaluar un resultado insatisfactorio, podemos modificar nuestras acciones, pero es importante entender qué fue lo que pasó: ¿Qué nos hace actuar así? ¿De dónde proviene nuestra forma de actuar? ¿Qué podemos hacer para que las cosas se produzcan en forma diferente y con ello esperar resultados más satisfactorios? Sin estas preguntas, el cambio de acción sería solo prueba y error, cambios al azar. Como moverse en la oscuridad, con muy poca eficacia.

2. Condicionantes de la acción

Existen factores que pueden condicionar nuestras acciones. Entre ellos hay algunos que llamaremos visibles, ya que son de fácil reconocimiento, y una vez que los identificamos podemos entender claramente la forma en que inciden en nuestro actuar.

Los condicionantes son

- Predisposiciones biológicas
- Adquisición de Competencias
- Cambios en las tecnologías
- Los factores emocionales
- Nuestras Habitualidades

A continuación una breve descripción de cada una de ellas.

Predisposiciones biológicas

Se refiere a la *facilidad natural* con la que alguna gente puede, por ejemplo, tocar un instrumento musical, relacionarse con la matemática, practicar algún deporte, pintar o dibujar. Aquellas cosas en las que podemos decir que somos hábiles naturalmente. De la misma forma, existen ciertas disciplinas en las que pueden resultarnos más complicado llevarlas a cabo. Las predisposiciones biológicas condicionan tanto en forma positiva como negativa.

Adquisición de competencias

La forma más básica de aprendizaje es la imitación. Tomando como modelo aquellos que obtienen los resultados que deseamos obtener, indagamos sobre sus acciones e imitamos dichos comportamientos comparando los resultados obtenidos con los esperados. Lo queramos o no, el entorno nos va enseñando determinadas maneras de comportamiento y sanciona positiva o negativamente lo que hacemos en función de los resultados que somos o no capaces de generar.

También hay otras formas de aprender. La segunda y más importante es el aprendizaje por instrucción. Existen diversas instituciones dedicadas a tal fin.

Más allá de sus diversas formas, lo fundamental es que el aprendizaje es una fuente poderosa de adquisición de competencias, y por consiguiente, modifica nuestras acciones y genera resultados diferentes.

Cambios en la tecnología: Las herramientas

Podemos lograr cambios en los resultados obtenidos utilizando nuevas tecnologías. Muchas veces su utilización requiere un cierto aprendizaje, pero el cambio en los resultados no se debe a las nuevas

habilidades adquiridas sino al uso de la herramienta en sí. También puede suceder que existan modificaciones en la tecnología sin necesidad de adquirir nuevas competencias, pero el impacto en el resultado sea notable.

Los factores emocionales: La motivación

Cada vez que actuamos lo hacemos desde cierta emocionalidad. A través de ella obtendremos cierto nivel de resultados, mientras que en otra los resultados serán diferentes. Muchos se refieren a estos factores emocionales como el *grado de motivación*.

El factor motivacional en los deportes es muy evidente. Muchas veces no es necesario modificar las competencias ni las herramientas que utilizamos, sino los factores emocionales desde los cuales hacemos lo que hacemos.

Nuestras habitualidades

Más allá de las cosas que sepamos o no sepamos hacer, habitualmente recurrimos a ciertas formas de actuar que determinan una modalidad particular en la que nos comportamos. Esto es lo que llamamos habitualidades.

Existen al menos dos tipos de habitualidades: La elección de acciones similares para situaciones que consideramos equivalentes, y la forma en la que ejecutamos las acciones. Acciones idénticas podrían realizarse de diversas maneras, y éstas influir en la obtención o no del resultado esperado.

3. El carácter no lineal del comportamiento humano y del aprendizaje

Todos hemos encontrado situaciones en las que los resultados nos son difíciles de alcanzar. El ritmo o la velocidad en la que aprendemos y obtenemos resultados pareciera detenerse y llegar a un límite. Nos resulta evidente que debemos modificar nuestras acciones para alcanzar el resultado deseado, pero no logramos identificar qué acción modificar, ni en qué forma. Nuestra capacidad de incrementar linealmente nuevos aprendizajes pareciera haberse detenido. Otros no encuentran ese límite, justamente porque no es una imposibilidad genérica. Es absolutamente personal.

4. La respuesta metafísica

Al llegar a lo que podría parecer el límite de nuestra capacidad de aprendizaje o de consecución de metas en cierta área, la explicación que muchas veces encontramos es metafísica: "Soy yo", algo así como decir "No se puede hacer nada ya que tiene que ver con mi forma de ser y eso no se puede cambiar". De esta forma nos resignamos e imposibilitamos transformar el estado presente de las cosas.

El coaching ontológico busca destrabarnos de los obstáculos de la metafísica, en nuestros deseos de fluir, de aprender, de transformarnos. De volver al colocarnos en movimiento una vez que las premisas metafísicas nos han detenido.

5. Los condicionantes ocultos del comportamiento

Además de los condicionantes visibles, como la respuesta metafísica, existen otros dos condicionantes que normalmente no somos capaces de identificar y que cumplen un papel muy importante en definir las acciones que emprendemos y la forma como actuamos. Nos referimos en

primer lugar al observador que somos y, en segundo lugar, a los sistemas a los que pertenecemos y hemos pertenecido, y a las posiciones que hemos ocupado en ellos. Observador y sistemas son dos condicionantes ocultos, ya que no solemos reconocerlos espontáneamente y requieren en alguien que nos ayude a reconocerlos.

6. El observador

Las acciones que emprendemos suceden como respuesta al problema que interpretamos debemos resolver. Dicho problema es interpretado desde nuestro punto de vista como observadores, pero este punto de vista no solo nos ofrece un panorama absolutamente personal, sino que también nos oculta porciones del problema ya que solo lo estamos evaluando desde *nuestro* punto de vista. Pero no podemos observar donde estamos parados. Nos cuesta reconocernos como parte del todo.

Nuestra capacidad de acción depende del tipo de observador que somos, de la mirada que desplegamos sobre las cosas. Si el resultado que observamos se nos presenta como problemático o insatisfactorio, y nos enfrentamos a una dificultad para alterarlo, ello puede eventualmente resolverse si desplazamos, si modificamos nuestra mirada. Al cambiar el tipo de observador que somos, puede suceder que discurramos alternativas de acción que antes no veíamos y podamos resolver ahora lo que antes no podíamos. Puede suceder también que aquello que se nos presentaba como problemático deje de ser visto así, y logremos esta vez disolver (en oposición a resolver) el problema antes encarado.

7. El sistema

Los seres humanos somos seres sociales.

Nos es imposible separar nuestro carácter individual de nuestro carácter social dado que cada uno desarrolla su individualidad a partir de condiciones históricas y sociales que le tocó vivir.

Cada ser humano tiene su propia manera de actuar y generar resultados, los cuales son distintos a los que podría generar otro individuo. La manera como observamos, la forma como actuamos y, en consecuencia, los resultados que obtenemos en la vida, remiten tanto a los sistemas en los que hemos participado como a las posiciones que hemos ocupado en cada uno de ellos.

De la comunidad a la que pertenecemos, de la familia en la que nacimos, del barrio donde crecimos y donde hicimos de ciertas amistades, de la escuela en la que nos formamos, de los amores que desarrollamos, de las organizaciones en las que trabajamos. Si estos sistemas hubiesen sido otros o si hubiésemos ocupado otras posiciones en cada uno de ellos, seríamos otro tipo de persona y muy probablemente observaríamos y actuaríamos de diferente manera, generando resultados distintos.

Todo esto implica que si deseamos producir cambios profundos y estables en nuestra forma de comportarnos, muchas veces no es suficiente incorporar nuevos repertorios de acción, o incluso producir cambios en el observador que somos, sino que a menudo es preciso modificar el o los sistemas a los que pertenecemos.

El cambio del observador resulta, muchas veces, insuficiente. Es preciso convertir a los nuevos observadores en líderes capaces de modificar los sistemas de los que forman parte. Llamamos líderes precisamente a quienes asumen el desafío de modificar los sistemas sociales a los que pertenecen.

No obstante nuestra capacidad para reconocer el efecto condicionante de los sistemas a los que pertenecemos sobre nuestro comportamiento es restringida. Los seres humanos no solemos desarrollar una mirada sistémica de manera espontánea.

Cuando miramos a nuestro alrededor, distinguimos eventos, secuencias de eventos, pudiendo además establecer algunas relaciones entre dos o más eventos. Sin embargo, tenemos dificultades para reconocer la amplia red de interrelaciones que mantienen entre sí los diversos elementos que

nos rodean. Por lo general, es necesario que alguien nos introduzca en el desarrollo de una mirada sistémica.

8. Evaluación: cuando el observador observa los resultados

Una vez que un individuo, dado que el observador que es (y condicionado por el sistema al que pertenece), actúa como actúa y, al hacerlo, genera los resultados que genera, tal individuo, como buen observador que es, no puede menos que observar esos resultados y evaluarlos. Si su respuesta es que esos resultados lo satisfacen, tal individuo muy probablemente seguirá adelante con su vida y no pondrá en cuestión tales resultados. Ello nos parece sensato.

El problema surge si, como producto de esa observación evaluativa, su respuesta es: “No, ese resultado no me satisface”. Este es el caso que nos interesa.

Resignación metafísica

Un primer camino consiste en observar ese resultado insatisfactorio, alzar los hombros y resignarse recurriendo a respuestas involucrando nuestra forma de ser. De esta manera recurrimos a la categoría del “ser” para conferirle sentido a ese resultado insatisfactorio y con ello congelamos la posibilidad de intervenir en él.

Ese es el tipo de respuesta que, por regla general, buscamos combatir. Y ese es el principal problema con la metafísica: nos induce a la resignación y cancela, muchas veces en forma prematura, el camino de la transformación.

Somos seres limitados y el principal dominio de tales limitaciones es nuestra biología. Nuestra biología no nos permite hacer cualquier cosa y, por lo tanto, tendremos que aceptar que no podemos alcanzar ciertos resultados. En rigor, nuestro principal límite es la biología.

Pero la biología no es el único límite. Los seres humanos somos seres éticos y también nos auto-imponemos determinados límites frente a acciones que desde un punto de vista biológico eventualmente podríamos hacer. Sabemos que las acciones que realizamos determinan el ser en el que nos constituimos.

El ser es el resultado más importante que genera nuestro actuar. Al actuar de una o de otra manera es nuestro propio ser lo que estamos comprometiendo. El eje fundamental de nuestra existencia, en consecuencia, está determinado en uno de sus extremos por la biología y, en el extremo opuesto, por la ética.

Explicación justificante

Existe un segundo tipo de respuesta frente a un resultado insatisfactorio. Este camino se caracteriza por un observador que al evaluar un determinado resultado como insatisfactorio, se pregunta el porqué, el motivo que pudo generar tal resultado. Cada vez que preguntamos “por qué”, lo que suele venir a continuación es una explicación.

La pregunta por el que el por qué puede llevarnos a identificar factores en nuestro comportamiento (o en el comportamiento de los demás) que, de modificarse, podrían mejorar el resultado de manera de hacerlo satisfactorio.

Sin embargo, existe una modalidad de explicación que hace que esa posibilidad aborte. Se trata de aquella explicación que hace de justificación. Pareciera ser una explicación como cualquier otra, pero sus efectos son completamente diferentes pues, en vez de identificar los factores que determinan el resultado insatisfactorio de manera de habilitar su transformación, lo que hace en rigor es conferirle a

dicho resultado un manto legitimador. Es importante saber distinguir las explicaciones genuinas de las justificaciones. Una vez que generamos una justificación quedamos con la sensación de haber explicado un resultado que no nos gusta, pero hemos simultáneamente clausurado la posibilidad de modificarlo.

Ni una explicación, ni una justificación, son capaces de sustituir un resultado. Este es un lema que no siempre es adecuadamente reconocido en nuestras culturas organizacionales.

La justificación es un primer problema que enfrentamos cuando entramos en el terreno de las explicaciones. No es el único. Un segundo problema guarda relación con lo que llamamos *externalización*.

Con la *externalización*, tal persona se blindada a sí misma de toda responsabilidad en el resultado considerado satisfactorio.

El recurso de la *externalización* se caracteriza por apuntar con el dedo acusador hacia fuera y por la dificultad de dirigirlo hacia uno mismo. Ello no hace sino debilitar nuestras explicaciones. En primer lugar, por incompletas. Pero, en segundo lugar, y tal como ya lo expresamos, por cuanto desvía la atención del terreno en el que tenemos nuestra mayor capacidad de intervención: nosotros mismos.

Pero existe un tercer camino frente a un resultado insatisfactorio. Es el que surge de la intención de cambiar y mejorar el resultado. De esta manera entramos en el dominio del aprendizaje. Ello implica que debemos buscar la manera de modificar la forma como actuamos.

9. El aprendizaje

El aprendizaje es aquella acción que nos conduce a un cambio de la acción. Tenemos distintos tipos de aprendizaje, y el gráfico del Modelo OSAR nos permite identificarlos.

Aprendizaje de primer orden

Un primer tipo de aprendizaje es aquel que llamamos aprendizaje de primer orden. Se trata de un tipo de aprendizaje en el que, estando conscientes de que es necesario modificar las acciones para obtener diferentes resultados, nos dirigimos al interior del modelo, directamente a producir cambios en el casillero de la Acción.

Para ellos nos formulamos distintas preguntas, todas ellas con un rasgo distintivo: buscar hacer alteraciones en el casillero de la Acción.

Aprendizaje de segundo orden

El aprendizaje de primer orden tiene límites; sus posibilidades de transformación están acotadas. Y para superar tales límites, en la medida en que no nos hallemos restringidos por nuestra biología o por nuestra ética, disponemos de un segundo tipo de aprendizaje. Lo llamamos aprendizaje de segundo orden.

En este segundo tipo de aprendizaje, se sabe que el cambio del resultado que se desea va a requerir de un cambio de la acción. Se sabe que para cambiar determinadas acciones se requiere modificar previamente el tipo de observador que somos. Lo propio del aprendizaje de segundo orden es que conlleva un cambio del observador.

Los resultados son producidos por acciones y estas acciones suelen verse condicionadas por el tipo de observador que somos. El aprendizaje individual puede ser insuficiente para disolver los límites que la acción encara. Para que tales límites sean superados se requiere de algo más que de

estrategias de aprendizaje individual. Es necesario introducir cambios en el sistema que opera sobre los individuos.

Aprendizaje transformacional

Cuando entramos en una modalidad de aprendizaje de segundo orden, dirigida a modificar las acciones a través de cambios en el observador, es preciso reconocer que dichos cambios pueden ser de órdenes diferentes. Las intervenciones en el observador pueden tener niveles distintos de profundidad.

Hay intervenciones que tocan lo que podríamos llamar el núcleo básico o el corazón del observador. Nos referimos a aspectos de un determinado observador que se han vuelto recurrentes en él y que se manifiestan independientemente del cambio de circunstancias.

Lo que nos interesa es reconocer que, al interior del aprendizaje de segundo orden, que busca el cambio del observador, podemos distinguir un tipo de aprendizaje que por su profundidad modifica aspectos que aparecen asociados a nuestra particular forma de ser. Nos interesa reconocer que esta posibilidad de aprendizaje existe, que ella es una opción de aprendizaje. A esta modalidad la llamamos aprendizaje transformacional.

En toda experiencia de aprendizaje lo que se conserva suele ser mayor que lo que se transforma. Ninguna modalidad de aprendizaje se traduce en una transformación completa del individuo.

El aprendizaje transformacional disuelve el muro de posibilidad con el que el individuo antes chocaba. Lo que previamente le hacía sospechar que, quizás se había encontrado con una barrera asociada a su particular forma de ser, ahora pareciera haberse esfumado. La imposibilidad metafísica con la que creía haberse encontrado, se ha desvanecido.

La transformación es el rasgo inherente de todo aprendizaje, tanto que aprendizaje y transformación muchas veces pueden ser usados como sinónimos.

Lo característico del aprendizaje transformacional es, en definitiva, su impacto en las condiciones existenciales del individuo, en el carácter de las relaciones que éste comienza a establecer con los demás, en su capacidad de conferirle a su vida un sentido diferente. Se trata de un aprendizaje que no sólo altera la relación instrumental (técnica) que le individuo mantiene con el mundo, sino que modifica el dominio de la ética. Con el aprendizaje transformacional podemos hablar de una mutación o de una metamorfosis del alma, de esa forma particular de ser de cada individuo.

Aprendizaje transformacional y metanoia

Los antiguos griegos utilizaban el término *metanoia* para referirse a este tipo de aprendizaje. *Metanoia* significaba para ellos una ruptura de nivel interior, un salto cualitativo en la forma de ser de un individuo.

Este tipo de aprendizaje involucraba un cambio de mente, cambio que producía en la vida una modificación en la dirección que hasta entonces habíamos seguido. Tal experiencia de aprendizaje se convertía en un hito, en un punto de inflexión en nuestras vidas, y en la manera como le conferíamos sentido al mundo, a los demás y a nosotros mismos.

Al dirigirse al futuro y no al pasado, la *metanoia*, en su sentido más profundo, lleva a producir un “renacimiento” en quien la experimenta, al permitir el surgimiento de una forma de ser que previamente no estaba presente.

Metanoia es una palabra clave, a la que se ha dado también la traducción de “conversión”, aquel acto o proceso que nos conduce a llegar a convertirnos en un ser diferente de aquel que habíamos sido.

La *metanoia*, la transformación, el salto de nivel, “más allá”, o es otra cosa que la muerte del antiguo observador, de un observador que llega a ser tocado en su núcleo más profundo y que, soltando, tomando, desde su vacío, desde su silencio y desde la humildad de la declaración de ignorancia, se atreve a dar el gran paso.

En nuestra propuesta, el primer paso hacia la transformación se da en el casillero de los Resultados del Modelo OSAR. Cuando nos invade la sensación de que algo no anda bien en nuestra vida, de que no estamos satisfechos, y que algo tiene que cambiar, estamos mirando nuestros resultados. Al identificar aquellos resultados que no fueron los que esperábamos y superados los niveles de explicaciones, justificaciones y resignación, nos dirigimos al casillero de la Acción, y nos concentramos en intentar acciones diferentes. A esto lo llamamos aprendizaje de primer orden. Cuando, sin embargo, advertimos que los resultados siguen siendo insatisfactorios, a pesar del cambio en las acciones, podemos dirigirnos al casillero del observador, y efectuar algunas modificaciones allí, que permitan mejorar aquellos resultados: aprendizaje de segundo orden.

Puede, sin embargo, suceder que los resultados aún no nos satisfagan; o bien, puede ser que, habiendo obtenido los resultados previamente deseados, aún sintamos esa suerte de insatisfacción, que empieza a perfilarse como algo más hondo. Estamos entonces a un paso de declarar nuestra ignorancia y nuestra apertura a ese otro tipo de aprendizaje. Nos encontramos en el umbral de la *metanoia*.

La transformación en el dominio del ser constituye un giro ontológico que se vive como un significativo y fundamental desplazamiento ético, por cuanto implica un cambio en nuestro sentido de la vida y, muchas veces, en el tipo de relaciones que mantenemos con los demás.