



knowsquare .

MARÍA EUGENIA CADENAS

## DEL VÉRTIGO AL APRENDIZAJE

---

ARTÍCULO PUBLICADO EN LA REVISTA EJÉRCITO  
(JUNIO 2013)

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la  
Autora y Know Square S.L.

## Del área del cuadrado a la vida pensada

*“Cuando se pregunta a los hombres y se les pregunta bien, responden conforme a la verdad”*

*Fedón, Platón*

El diálogo platónico *Fedón* transcurre en los últimos momentos de la vida de Sócrates. Hasta su muerte, Sócrates huyó de formular teorías de manera dogmática, sustituyendo esta formulación por un sutil cuestionamiento que estimulaba a que cada cual tomara conciencia de sus creencias y obtuviera sus propias conclusiones.

El ejemplo clásico de esta manera de proceder de Sócrates lo encontramos en otro diálogo platónico, *Menón*, en el cual el esclavo descubre gracias a las preguntas de Sócrates y sin necesidad de que éste le enseñe nada, la manera de hallar el área de un cuadrado. Para Sócrates el aprendizaje no es más que reminiscencia; es recordar lo que ya sabemos tal y como expresa en el mencionado diálogo: *“sabrás sin haber tenido maestro, gracias a simples preguntas, habiendo vuelto a encontrar en sí mismo y por sí mismo su ciencia”*.

Sócrates nos muestra en sus diálogos un método de indagación orientado al aprendizaje basado en la conversación y cuyo elemento nuclear es la pregunta. Gracias a las preguntas abiertas, el interrogado toma conciencia de sus creencias y del modo en que éstas configuran su vida y su actuar, invitándole a hacer una reflexión crítica sobre ellas. El interlocutor percibe así las consecuencias de basar su vida en verdades que son nada o

son algo que no sabe muy bien lo que son. En cierta medida, Sócrates conduce a sus interlocutores al vértigo, al saber que no se sabe.

Sócrates nos mostró que el hombre tiene capacidad de examen, pero que ésta queda limitada si se centra en obtener conclusiones cada día a partir de una posición que es siempre la misma y que no admite refutación. El filósofo nos invita a dudar de esa posición y a hacernos preguntas sobre la validez de ésta. Nos convida a salir de la comodidad y de la propia satisfacción para declarar nuestra ignorancia y despertar así la curiosidad y asombro necesarios para emprender la búsqueda de la sabiduría. Precisamente por este motivo nos recuerda que una vida sin examen no merece ser vivida.

La esencia de esta forma de proceder ha llegado hasta nuestros días. Si bien han pasado muchos siglos desde que los primeros filósofos se preguntaran cómo vivir bien, esta cuestión sigue hoy latente en nuestra época. Vivir bien es todo un arte, requiere meditar y jerarquizar nuestros deseos; implica conocer y elegir lo bueno en diferentes contextos de nuestra vida como el personal, el laboral o el social. En definitiva, vivir bien requiere pensar la vida, implica ese examen del que hablaba Sócrates.

Una de las disciplinas que puede facilitar esa labor de examen convirtiéndola en una verdadera experiencia de aprendizaje es el coaching. Son numerosas las personas y empresas que actualmente inician y desarrollan procesos de cambio de diferentes clases a través de esta disciplina. En términos generales, el coaching aporta a estos agentes diversos beneficios, como la priorización de objetivos, la eliminación de barreras para conseguirlos, la definición de acciones para lograrlos y el impulso para hacerlo.

## II

### De la vida pensada a la acción

*“Si las puertas de la percepción se depurasen,  
todo aparecería ante los hombres como realmente es: infinito.*

*Pues el hombre se ha encerrado en sí mismo  
hasta ver todas las cosas a través  
de las estrechas rendijas de su caverna”*

William Blake

Desde la perspectiva anterior, el coaching es un método que potencia el aprendizaje basado en el autoconocimiento y orientado a la consecución de resultados deseados. Se desarrolla a través de conversaciones significativas entre el coach o entrenador y el coachee o persona que inicia un proceso de coaching en las que la pregunta y la duda son las grandes protagonistas. Gracias a estas conversaciones el coachee se orienta a la acción efectiva y obtiene resultados que antes del proceso de coaching consideraba inalcanzables.

Este método facilita así el trayecto desde la competencia - lo que se puede hacer - hasta el objetivo - lo que se quiere hacer. La incapacidad inicial - asumida y reconocida por el coachee - para lograr ese objetivo es una parada inevitable en este trayecto y constituye el núcleo fundamental del trabajo en un proceso de coaching.

Por tanto, todo proceso de coaching parte de la fijación de un objetivo, de un compromiso del coachee con la consecución del mismo y de la asunción de la incapacidad para lograrlo. Tras esta fase inicial, el proceso de coaching avanza de manera que el coachee descubra su potencial y lo ponga en acción.

En definitiva, la secuencia de manifestaciones formuladas por el coachee en un proceso de coaching sería la siguiente: *sé lo que quiero, quiero lo que quiero, no sé, no puedo o no soy capaz de conseguirlo, soy capaz, soy responsable, y actúo prudentemente*. La clave del éxito de un proceso de coaching radica en actuar sobre estas afirmaciones. Veamos cómo.

- *Sé lo que quiero*

Habitualmente, la persona que inicia un proceso de coaching tiene unos objetivos ya marcados fruto de una reflexión personal previa.

No obstante, puede suceder que, en algún momento, el coachee dude de cuáles son realmente sus objetivos, los desconozca o los defina de una manera apofática, mediante negaciones, considerando lo que no quiere. Comienza aquí la labor de indagación y comprensión del marco de referencia del coachee por parte del coach.

Ese marco de referencia vendrá delimitado esencialmente por la jerarquía de valores del coachee. No olvidemos que los valores son principios o motores de actuación, positivos o negativos, que orientan nuestro comportamiento en los diferentes ámbitos de la vida y se traducen en actitudes, conductas y prácticas concretas. Los valores organizan y compendian nuestra vida y constituyen la base de la motivación para actuar de una manera determinada en pos de algo que consideramos valioso.

El desconocimiento o la duda a la hora de fijar objetivos por parte del coachee puede venir determinado por una discordancia entre los valores que rigen realmente su comportamiento y los valores que desearía que lo gobernarán, por un conflicto entre los valores que conforman su escala de valores, así como por la falta de claridad a la hora de definir los valores que presiden su vida. Es labor del coach facilitar al coachee

comprenderse dentro de su marco de referencia, encontrar qué valores están en la base de su motivación y poder definir así sus objetivos.

- *Quiero lo que quiero*

Tras la declaración del objetivo, una vez que el coachee ha afirmado lo que quiere, es preciso que éste se pregunte sobre su compromiso real para perseguirlo. En la motivación confluyen no sólo los valores, sino también el interés de conseguir el objetivo y la voluntad o el querer hacerlo.

Tener voluntad de hacer es hacer y conlleva necesariamente que el coachee se ponga al servicio de su objetivo, es decir, se comprometa con éste. Una voluntad que no hace no llega a ser voluntad; será un deseo, un sueño. En consecuencia, si falla este elemento, no habrá verdadera motivación para obtener el objetivo, el compromiso del coachee con el mismo será inexistente y, por tanto, se deberá revisar el objetivo del proceso de coaching.

- *No sé, no puedo o no soy capaz de conseguirlo*

Una vez declarado el objetivo y confirmada la existencia de motivación y compromiso reales imprescindibles para conseguirlo, cabe preguntarse por los obstáculos que impiden su consecución. Estos obstáculos vendrán derivados de la forma de observar la realidad adoptada por el coachee y de sus propias creencias o modelos mentales que condicionan dicha observación al determinar cómo percibimos, sentimos, pensamos y nos relacionamos.

Dichos modelos constituyen un medio gracias al cual nos adaptamos a nuestro entorno, dotamos de continuidad a nuestra vida y disfrutamos de cierta sensación de seguridad y comodidad. Los modelos mentales son los filtros con los que vemos y vivimos la realidad. Tienen su origen principalmente en el lenguaje que utilizamos para narrarnos a nosotros

mismos lo que ocurre en el medio que nos rodea y en nuestra propia historia personal condicionada por la educación, las influencias familiares, las vivencias pasadas y las relaciones con las personas de nuestro entorno.

Paradójicamente, los modelos mentales son un medio de adaptación personalísimo, pero filtran una misma realidad general. Esto conlleva que diferentes personas vivan en una misma realidad, pero la experimenten y reaccionen a ella de forma diversa. La convivencia de interpretaciones personales no constituye un peligro en sí; el peligro está en caer en la certeza, en que una interpretación se considere como la única verdadera y, en consecuencia, la única posible. En definitiva, el peligro está en confundir nuestra realidad con la verdad.

La imposición como certeza de una interpretación de la realidad excluye cualquier otra e impide que la persona que posee esa certeza se adapte a cualquier cambio. En este sentido, la consideración de una creencia como verdad absoluta lleva a la persona que la posee a emitir siempre las mismas opiniones y a actuar constantemente de la misma manera, obteniendo ad eternum los mismos resultados. Pero si se quieren obtener resultados diferentes, la entrada en esta dinámica constituirá un principio de locura y la principal causa de incapacidad a la hora de lograr los objetivos deseados.

Sin embargo, todo lo que es de una manera, también podría ser de otra. El proceso de coaching genera esta incertidumbre en el coachee. En cierta medida, el coach, a través de sus preguntas, invita al coachee a ser humilde, tomarse menos en serio, cuestionarse a sí mismo, preguntarse acerca de la certeza de sus interpretaciones y ampliar así su percepción de la realidad. Le invita a andar en verdad.

Si bien los modelos mentales o creencias sirven para adaptarnos a nuestro entorno, su consideración como certezas levanta paredes de aire que nos impiden progresar, avanzar

hacia nuestros objetivos. La incertidumbre creada en el proceso de coaching estimula al coachee a contemplar y derribar dichas paredes, enraizándose en la realidad, siendo plenamente consciente de ella. Solamente cuando el coachee sea plenamente consciente de la realidad, podrá tener conciencia de sus limitaciones para tener conciencia de sus posibilidades y explorar entonces nuevas formas de actuar.

- *Soy capaz, soy responsable*

Una vez que el coachee es consciente del carácter limitativo de sus creencias y que su consideración como certezas le lleva a vivir la realidad de una manera que no tiene por qué ser la única y que le condiciona en su actuar y, por tanto, en el desarrollo de su potencial, se le abre un amplio campo de acción para la consecución de los objetivos deseados. El coachee ha logrado traspasar las paredes de aire que antes mencionábamos y sabe que es posible otra interpretación de la realidad que le facilite conseguir sus objetivos.

El coachee ha aprendido así que sus certezas le proporcionaban una visión determinada de su entorno y una manera única de reaccionar a éste. Pero al perder sus certezas la certidumbre, se le abre la posibilidad de integrar una habilidad nueva, una nueva capacidad de ver y dar respuesta a su entorno, la responsabilidad.

La responsabilidad es la habilidad para responder ante una situación e implica abandonar la expresión *“yo soy así, no puedo cambiar, no puedo hacer las cosas de otra forma”*. Gracias a esta manera de entender la responsabilidad, el coachee deja de pensar que su forma de ser y de actuar es instintiva y automática para pensar que su forma de ser y de actuar puede ser elegida y autónoma. Por tanto, el coachee es consciente de que es como elige ser y hace las cosas como elige hacerlas; sabe que es capaz de influir en su situación, es protagonista de ella.

La toma de conciencia de poseer esta capacidad es uno de los hitos fundamentales de un proceso de coaching. Y es que tal vez la responsabilidad sea la capacidad que define mejor la naturaleza humana, pues con ella entran en juego la inteligencia, la voluntad y la libertad. La responsabilidad implica el poder de decisión de vivir de la mejor manera posible en las circunstancias que nos han venido dadas.

- *Actúo prudentemente*

La responsabilidad, como habilidad adquirida por el coachee, así como su nueva forma de entender y tratar la realidad hace que ésta se muestre como un excelente campo de cultivo de posibilidades para conseguir sus objetivos. Pero al igual que la tierra no se puede trabajar de cualquier manera, trabajar la realidad y generar posibilidades en ella requerirá una estrategia o plan de acción. La pregunta que se realiza aquí al coachee es cómo actuar. Para responderla, entra en juego la prudencia.

La prudencia desempeña un papel revelador en nuestras vidas, pues configura el principio de realidad y constituye una especie de sabiduría práctica que nos permite adaptarnos al entorno. La prudencia nos permite elegir los medios adecuados para conseguir nuestros objetivos.

Hasta ahora el proceso de coaching se ha movido en un plano muy teórico: se han fijado los objetivos, se ha reforzado el compromiso con la consecución de los mismos y se han evidenciado las barreras existentes para conseguirlos. Sin embargo, esto no basta. El compromiso es insuficiente para conseguir algo; conocer las barreras para ello también lo es. Este plano teórico, si bien ha despejado el camino hacia los objetivos, es exiguo para lograrlos. Es necesaria la prudencia para elegir los medios necesarios para proseguir el camino y llegar al objetivo pretendido.

La prudencia protege el objetivo y estimula una acción efectiva para lograrlo. Una acción prudente implica que ésta sea precisa para alcanzar el objetivo, que se anticipe al futuro incierto, que sea arriesgada al afrontar contingencias que es necesario afrontar, que contemple la posibilidad de fracasar y reaccionar a ese fracaso, y que se realice en un periodo de tiempo determinado.

El proceso de coaching desemboca así en la adquisición de nuevas capacidades que llevan a la realización de acciones orientadas a la consecución de los objetivos pretendidos. Asimismo, del proceso de coaching derivan comportamientos nuevos motivados por un cambio en nuestra percepción de la realidad que lleva al coachee a interpretarla, sentirla y vivirla de otra forma.

- *Advertencia final: el efecto bumerán*

Antes del proceso de coaching, el coachee sabe lo que sabe y sabe lo que no sabe; después del proceso, el coachee es consciente además de lo que no sabía que sabía, es decir, de su potencial.

Pero el aprendizaje no termina aquí. Tras el proceso de coaching, el coachee ha abandonado su sistema de creencias y alineado su escala de valores con sus objetivos. Sin embargo, puede existir una gran inercia a volver al estado anterior. Para evitar esto, es necesaria la disciplina y, por tanto, elegir consciente y constantemente la puesta en práctica de las nuevas conductas y capacidades adquiridas tras el proceso de coaching, de manera que éstas queden completamente integradas en el hacer del coachee y evolucionen a hábitos.

### De la acción al salto interminable

*“En tiempos de cambio, los aprendices heredarán la Tierra, mientras que aquellos que sigan apegados a sus antiguas certezas se encontrarán excelentemente equipados para tratar con un mundo que ya no existe”*

Eric Hoffer

Pudiera llamar la atención que en la época actual, engullida por el presente y devorada por las prisas, personas y empresas se tomen el tiempo para autoconocerse, reflexionar sobre sus objetivos, sacar a la luz las fortalezas y barreras que influyen en su consecución y ponerse en acción para ello.

Sin embargo, numerosos directivos, gerentes, mandos intermedios y no tan intermedios y equipos completos de organizaciones de todos los sectores experimentan hoy el método de coaching. El valor añadido de este método frente a otros como la instrucción tradicional es precisamente que nos enfrenta a ese examen del que nos hablaba Sócrates al principio de este texto.

*“El primer paso del saber es saberse”*, decía Baltasar Gracián en *El Discreto*; por tanto, para saber ser un buen líder, mejorar la capacidad comercial y de negociación, tomar decisiones, controlar el estrés, diseñar o rediseñar la carrera profesional, gestionar los cambios e incertidumbres, afrontar conflictos, mejorar las interrelaciones personales y la comunicación u optimizar el funcionamiento de un equipo de trabajo, entre otros objetivos, el primer paso es conocerse.

Al igual que nuestro físico únicamente lo podemos contemplar en su totalidad a través de un espejo, el conocimiento de nuestro marco de referencia vital configurado por valores, creencias, capacidades, actitudes y conductas sólo lo podemos aprehender a través de un espejo. El coach asume este papel. Provoca la reflexión en el coachee a fin de facilitarle el descubrimiento de sus prioridades, sus fortalezas y sus debilidades y la verificación de sus compromisos. El coach introduce además sistematización y cierto componente desafiante en la consecución de los objetivos mediante planes de acción que llevan al coachee a ampliar ese marco de referencia vital, cambiarlo o sustituirlo completamente.

Quizá lo que diferencia al aprendiz, al que se refiere Eric Hoffer en la cita recogida, de los que se apegan a sus certezas, sea el haber llegado al vértigo, a la conciencia de la propia ignorancia. Decía Milan Kundera que el vértigo no es el miedo a caer, sino el impulso de saltar. La responsabilidad está en elegir dar el salto, la valentía en darlo, la prudencia en elegir bien los medios para hacerlo y el aprendizaje está en el desarrollo de ese salto. Pero no toquemos suelo, pues somos y siempre seremos proyecto.

© María Eugenia Cadenas

© Know Square S.L.