

Facilitar el «insight» y el aprendizaje

Juan José López Jurado

Secretario y vocal de investigación de EMCC Spain

Capital Humano, Nº 357, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Octubre 2020, Wolters Kluwer

Siguiendo las teorías que apuestan porque el verdadero aprendizaje proviene de la experiencia propia, el papel del *coach* en este sentido tendrá que transitar entre el conocimiento interno y el *feedback* constructivo.



Dos son las cuestiones que residen en lo más profundo, en lo nuclear de las prácticas del *mentoring* y el *coaching*; el *insight* y el aprendizaje. Es a través de ellas y en muchos casos, sólo como consecuencia de su aparición en el proceso de la relación, cuando realmente se va a dar el cambio perseguido.

Rogers (1961), en su escultural obra, «El proceso de convertirse en persona» nos ofrece una inquietante reflexión para aquellos que nos dedicamos tanto a la práctica como a la educación de futuros profesionales, «He llegado a sentir que el único aprendizaje que puede influir significativamente sobre la conducta es el que el individuo descubre e incorpora por sí mismo». (p.243)

Aceptando que la esencia del *Executive Coaching* consiste en ayudar a los directivos a sobreponerse a los distintos dilemas que tenga que afrontar, en asistirlos a la hora de transmitir su aprendizaje (O'Neill, 2007), se hace imperativo el profundizar en estos dos relevantes criterios.

En esta entrega se explora la quinta de las competencias del marco general instituido por la *European Mentoring & Coaching Council*: **facilitar el «insight» y el aprendizaje.**

Sobre el «insight» ¿qué es y cómo definirlo?

Trabaja con el cliente y el patrocinador para lograr comprensión y aprendizaje

Comenzando por lo más obvio. En la literatura se ha conservado el término en inglés y en las pocas ocasiones donde éste se quiere traducir se acude a palabras tales como, intuición, darse cuenta, conocimiento, comprender,

experimentar y otros sinónimos de las nombradas anteriormente.

Estas traducciones nos van aportando pistas sobre el significado de la palabra «*insight*» y su definición.

La dificultad estriba en que el concepto, tal y como lo entendemos en la relación de ayuda, proviene fundamentalmente de la teoría psicoanalítica sobre el conocimiento interno y el cambio. Es en la práctica terapéutica del psicoanálisis donde se busca, durante el desarrollo de la sesión, el que la persona llegue por sí misma a hacer aflorar conflictos, pasar lo reprimido a su yo consciente.

Yalom (2010), señala que, en un sentido más amplio, el *insight* se refiere al descubrimiento de sí mismo, a escudriñar en el interior de uno mismo. Para otros autores parece no quedar claro la relación entre comprender y experimentar preguntándose, cuál es el mecanismo más importante para el cambio, la comprensión o la experimentación. Lo que parece quedar claro es que el *insight* tiene que ver con la adquisición de una nueva

conciencia (Safram y Muran,2000)

A lo largo de estos artículos el lector ajeno al estudio de la psicología puede comprobar que son muchos los conceptos y modelos que se extrapolan de la práctica psicoterapéutica al extenso mundo de la puesta en acción del *coaching*.

Aun así, apropiándose el *coaching* de estos conocimientos, es mucha la distancia entre una y otra práctica. No hay que perder de vista que el *coaching* se focaliza en el presente y el futuro profesional, su objetivo es el crecimiento personal, la adquisición de nuevas habilidades o el apoyo en hacer frente a la incertidumbre y siempre lo relacionado de la persona con su entorno natural de trabajo, sus equipos, clientes y en el núcleo, sus motivaciones, rasgos, metas o retos.

En relación con lo anterior, podemos intuir que esta competencia necesita, por parte de futuros profesionales del *coaching*, algo más que el estudio de modelos teóricos o explicaciones en aula. Adquirirla, supone el haber pasado antes por un proceso de *coaching* personal y/o supervisión. Supone el experimentar por uno mismo cuándo y en qué momento de una determinada sesión dentro de un proceso de *coaching* aflora un *insight*. Va más allá de lo intelectual. Su vivencia es intensa y conlleva una sensación orgánicamente percibida. Glendin(1991)se refiere a ello como «sensibilidad corporal».

Aprendizaje - ¿Sólo a través del *feedback*?

Cada una de las competencias definidas por la EMCC, cuenta con una definición y unos indicadores de capacidad, que son evidencias de comportamiento por cada uno de los niveles de acreditación EIA (*Foundation, Practitioner, SeniorPractitioner y MasterPractitioner*).

Para aquellos interesados por el contenido de cada indicador y en lo que ocupa la competencia de este artículo. «*Insight*» y aprendizaje» caerá en la cuenta de cómo se repite el termino *feedback*. Curiosamente, otra palabra que en la literatura siempre nos aparecerá sin traducción al igual que *insight*.

Conocer el cómo, el cuándo el qué y el por qué ofrecer un *feedback* constructivo es sin duda una poderosa herramienta de cambio y a veces la única. Es en alguna manera, un camino a seguir para en determinadas ocasiones llegar al *insight* y por ende al cambio.

Un modelo básico para la comprensión del *feedback* y su poder de cambio es la conocida como «**Ventana de Johari**».



Figura 1.1. Ventana de Johari

En *coaching* el objetivo general es aumentar el área I llevando el conocimiento de las áreas II, III y IV.

La esencia del *feedback* reside en ofrecer información al área II ya que ésta es la imagen que ofrecemos, es el cómo somos percibidos por los demás. Un *feedback* inadecuado tan solo levantará defensas.

El ofrecer al cliente un *feedback* no valorativo y positivo da paso a fortalecer la relación y a la creación de confianza.

Dar un *feedback* constructivo es en parte un arte ya que el objetivo que perseguimos es cambiar en nuestro

cliente la percepción de sí mismo y del entorno. Es importante un enfoque sistémico. Algunos puntos a tener en cuenta:

- Elegir el momento preciso en el devenir de la sesión. Esto implica un alto grado de escucha activa, empática y escucha estratégica.
- La escucha estratégica va más allá de la activa; lo que dice. De la empática; lo que está sintiendo. La escucha estratégica no hace caer en la cuenta del grado de aceptación o no de nuestro *feedback*. Es la actitud que muestra el cliente de manera verbal o no verbal. Aceptación, indiferencia o rechazo.
- Ser específico al máximo. Evitar la generalización.
- Siempre es mejor esperar a que la persona nos pida opinión o consejo. Un *feedback* impuesto o basado en nuestras propias necesidades puede destruir toda la relación creada en los primeros estadios del proceso de *coaching* y evita la profundización y el *insight*.

Concluyendo, el objetivo tanto de la búsqueda del *insight* como la oportunidad de poder ofrecer al cliente un *feedback* constructivo, es ayudar al cliente a mejorar su grado de consciencia, a explorar sus experiencias, a la posibilidad de apoyarle en el complejo proceso de entender cómo afectan sus decisiones y conductas en los demás.

Bibliografía

O'Neill, M.B.(2000). *Executive Coaching with Backbone and Heart*. San Francisco, CA. Jossey Bass.

Rogers,C.R.(19619. *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Safran,J.D.& Muran, J.C. (2005). *La alianza terapéutica*. Bilbao. Editorial Desclée de Brouwer.

Yalom, I.D.(2010) *Psicoterapia Existencial*. Barcelona. Herder Editorial.