

## INTRODUCCIÓN

Este libro es producto de años de experiencia y estudio, acerca de la gestión de las personas en las empresas. He tenido la enorme suerte de trabajar para algunas de las mejores organizaciones empresariales del mundo. Empresas que invierten importantes sumas de dinero y esfuerzo humano, en procurar un entorno y un contexto adecuados, para la satisfacción y productividad de sus empleados.

En la empresa no siempre hemos acertado en hacer lo adecuado, para atraer y retener a los mejores profesionales. Probando distintas opciones, a veces, hemos errado. Sin embargo, tras este camino de errores y aciertos, se me han ido desvelando algunos principios importantes, que creo me acompañarán a lo largo de mi vida. El desarrollo y el crecimiento humanos son el área de trabajo que más me ha apasionado, de cuantas han pasado por mis manos. La razón principal, posiblemente, es que no tenemos aún todas las respuestas. No hemos alcanzado suficiente conocimiento científico, que nos desvele los intrincados misterios del alma y el cerebro humanos.

Como sabemos muy bien, el cerebro es, aun, el sistema que más intriga a los científicos, por su complejidad. La cantidad ingente de neuronas y sobre todo las conexiones y sistemas implicados en su funcionamiento, constituyen un misterio, aún no desvelado en su totalidad.

El *cerebro humano* tiene unos 100 mil millones de neuronas, pero aún no disponemos de un inventario completo de estas, de sus funciones y de su interacción.

La corteza cerebral, con sus 86.000 millones de neuronas, genera la conciencia, el pensamiento y la información que se

transmiten mediante descargas electro-químicas a lo largo de los 160.000 km. de uniones, que las conectan. El cerebro no reposa nunca. Este consume el 80% de la energía de nuestra alimentación diaria; la que empleamos en comprender e interpretar constantemente el mundo que nos rodea, la que gastamos en responder adecuadamente en cada circunstancia.

El catedrático español, Dr. Rafael Yuste, es un neurobiólogo, ideólogo del proyecto BRAIN, que tiene como objetivo la investigación del cerebro a través del Avance de Neuro-tecnologías Innovadoras. Tuve la feliz oportunidad de presenciar las explicaciones del Dr. Yuste en un reciente seminario, celebrado en Madrid, sobre esta cuestión. Nos explicó que el increíble trabajo que había realizado Don Santiago Ramón y Cajal partió de una base, desde su punto de vista insuficiente: estudiar el funcionamiento de la neurona, aisladamente del sistema global. Ello no justifica, sin embargo, los cientos y miles de cuestiones que permanecen aún hoy sin desvelar por la ciencia.

Habiendo establecido estas bases, todas las demás cuestiones, relacionadas con el aprendizaje y desarrollo del hombre, tienen su fundamento en la experiencia empírica. Es decir, en la prueba con aciertos y errores.

De los distintos instrumentos y técnicas, dirigidos a desarrollar y transformar al ser humano, en el ámbito de las organizaciones, quizás una de las más eficaces y poderosas sea el coaching. El coaching tiene su origen, posiblemente, en la metodología socrática.

El método del coaching busca eliminar cualquier noción de una comprensión completa sobre un determinado tema, para que se *eliminen las barreras que impiden conseguir un nivel superior de comprensión*; barreras que aparecen en la mente humana cuando se siente que ya se sabe o domina un tema. De ahí la famosa cita «*Sólo sé que no sé nada*». A base de preguntas por parte del interlocutor, el interrogado va poniendo en cuestión sus ideas, creencias y concepciones previas, para profundizar, desarrollar y ampliar su conocimiento y visión, acerca de las distintas cuestiones de interés filosófico.

En realidad, el coaching puro es un método de preguntas inteligentes, dirigidas al coachee que, a su vez, tiene un propósito más o menos claro. A través de las preguntas, va encontrando nuevas vías de pensamiento, que le permiten desembocar en la solución de problemas o cuestiones.

La técnica del autodescubrimiento inspiró a los hermanos Tom y Andy Rudmik, que pusieron en marcha hace más de 20 años, en Calgary, Alberta, un modelo revolucionario de educación escolar: *Profound Learning*. Esta especial metodología de enseñanza consigue unos resultados exponencialmente mejores que las metodologías tradicionales. Rompe con los preconceptos anteriores del sistema educativo, e introduce un proceso, caracterizado porque el alumno considere las siguientes cuestiones:

- En quién me quiero convertir.
- Innovar y crear.
- Dominio de las materias.
- Propiedad del aprendizaje.

Básicamente, los conocimientos que hay que adquirir siguen siendo rígidos; pero el camino a seguir y el tiempo lo marca cada alumno, en función de sus intereses y capacidades. Además, los profesores, padres y alumnos colaboran para generar caminos o experiencias lo más prácticas posible, a través de las que los alumnos adquieren los conocimientos. El alumno tendrá en todo momento la necesidad de contrastar su nivel, hasta adquirir el necesario para lograr sus objetivos profesionales.

El alumno pasa de ser un objeto pasivo, que aprende a base de técnicas de empuje (por parte de los profesores y padres), a ser él quien tome las riendas de su aprendizaje. Se convierte en el actor y director de su vida, de su aprendizaje. Él decide los caminos y métodos para aprender y ayudado por un potente software, va adquiriendo las habilidades y conocimientos que necesita.

Si nos damos cuenta, existen importantes paralelismos entre esta metodología de educación y el coaching, en las organizaciones. En ambas, el actor principal es el coachee. Él determina cuál es su objetivo, en qué quiere convertirse. Sus sueños y pasiones. En ambas se le da libertad de tiempo y método, para que

adquiera lo que va a necesitar. En ambas se estimula su reflexión y pensamiento con retos, preguntas e incógnitas. Las respuestas y las soluciones las decide el coachee; no las impone el profesor o coach. Sin embargo, los niveles y las competencias siguen siendo los mismos en ambos campos.

En suma, el coaching ha tenido a lo largo de los siglos, y sin duda lo tendrá en el futuro, un papel clave en el ámbito de la educación y la sociedad del conocimiento.

\* \* \*

En este libro, he querido apoyarme en una metáfora: la metamorfosis de la mariposa. Uno de los hechos naturales más inauditos y aparentemente milagrosos que existen. El gusano de la mariposa contiene, dentro de sí, las denominadas «células imaginales», que incluyen, ya en el momento inicial, toda la información y el potencial, para que el gusano se transforme en lo que está destinado a ser: una maravillosa mariposa. Esta nada tiene que ver con el aspecto exterior del gusano y sin embargo comparte todo lo interior: el potencial.

El libro está concebido como un cuento. En él se recogen situaciones e historias inspiradas en casos reales, que he tenido la oportunidad de vivir, gracias a la confianza de muchos profesionales a quienes he apoyado en su desarrollo. Algunos de ellos no creían mucho en sí mismos. Les parecía imposible llegar a ser «mariposas»; sin embargo, «mis ojos del corazón», han sido capaces de vislumbrar qué tipo de mariposa podría surgir.

Por ello, dedico y dedicaré el resto de mi vida a ayudar a todos los «gusanitos» que lo deseen, a creer en su potencial de transformación para que no se queden encerrados en su apariencia actual.

En este libro hay varios personajes que intervienen en esta historia de Gus. Una pequeña oruga, que quizás acabe convirtiéndose en mariposa, gracias a su encuentro con un experimentado coach, Uriel.

Me he permitido numerosas licencias, para darle al cuento una mayor aplicabilidad al uso que se pretende, ser una iniciación al mundo del coaching. Por ello, los personajes realizan toda una

---

serie de tareas y actividades, que por supuesto no forman parte del mundo real de estos maravillosos insectos. Confío en que los más eruditos y conocedores del fabuloso mundo de las mariposas disculpen la cantidad de licencias que me he tomado para recrear esta historia. Para facilitar la fijación de ideas y conceptos clave, he añadido una serie de cuadros al final de cada capítulo, a modo de esquema-resumen de los aspectos más relevantes del tema abordado en el mismo. Algunas veces con mayor extensión y rigor. Confío en que estos cuadros resulten de utilidad al lector que desea practicar y poner en marcha las habilidades del coach transformador, en el marco de las organizaciones en general.