



El aprendizaje de segundo nivel o «el modelo del observador»

Isabel Aranda,

Coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
Coach, Doctora en Psicología.
Socia-directora de tbc-aranda.
isabel.aranda@tbc-aranda.com.

Ricardo estaba indignado. No soportaba a su socio más. Me estaba diciendo que iba a tomar una decisión definitiva. Iba a dejar la empresa. Le vendería su parte a su socio y así se acabaría su malestar. Hasta aquí había llegado. Se defendía así de una situación que veía como intolerable. Estaba utilizando lo que Argyris denomina una “teoría en uso”, un programa de respuesta defensivo ante lo que él consideraba una amenaza inmanejable, que le permitiría el control unilateral de la situación, maximizando las ganancias, minimizando las pérdidas y suprimiendo los sentimientos negativos mediante la elección de un objetivo claro de actuación.

Soy consciente de cómo mi presencia le calma, le ayuda a equilibrarse, le refuerza el aprendizaje que ya ha hecho en otra sesión de autocontrol. Ante mi mirada tranquila, comienza a respirar y serenarse. “Vale, vale”.

Mis preguntas indagan qué hace él ahora, cómo *re-acciona* ante su socio. Ricardo reflexiona sobre los resultados que está obteniendo en su relación con su socio y lo que él estima puede hacer para cambiar la situación. Es el primer nivel de análisis, el aprendizaje de primer nivel. Se resume en una conocida frase: «Si lo que haces no te permite conseguir lo que quieres, cambia lo que haces». Acción-Resultados. Y en este nivel Ricardo ha decidido dejar la empresa. Hacer algo diferente ¡y radical!

Explorar sus opciones podría ser un objetivo de la sesión de *coaching*, y ciertamente sus posibilidades de elegir cómo responder ante la situación podrían ampliarse. Su conjunto de reglas para analizar y responder “la teoría de la acción” de Ricardo, que definió Argyris, cambiaría, y su competencia podría mejorar.

Pero vamos más allá de la acción. Ahora mis preguntas indagan sobre los juicios que hace de sí mismo, de su socio, de la relación, de las posibilidades... “¿Desde dónde estás

mirando esto?”, “¿Crees que podría verse desde otra perspectiva?”. Ricardo es un hombre habituado a mirar diferente, su trabajo le lleva a estar buscando siempre alternativas creativas. Lo ve rápidamente. “¿Quieres decirme que soy yo el que estoy viendo esto así, y que podría verlo desde otra perspectiva?, ¿que son mis juicios la muralla que me impide ver el campo abierto?”. No necesitaba contestación. Ya se había contestado él con su pregunta. Y esto supone otro nivel de análisis y aprendizaje. El **aprendizaje de segundo nivel**. Se dice que con simplemente tomar consciencia de ello, lo que analizas cambia; “el efecto mariposa” de la teoría del caos. Decía Einstein que “no se puede resolver un problema desde el mismo nivel en el que se ha planteado”, y la conversación de *coaching* es realmente potente para potenciar este aprendizaje.

En *coaching* estos niveles de aprendizaje son conocidos como el **modelo del observador** y se atribuyen a Rafael Echevarría. El psicólogo Chris Argyris, desde 1977, lleva estudiando y ofreciendo luz sobre estos niveles de aprendizaje y los mecanismos que utilizamos las personas para actuar. Si hubiera que elegir un autor básico en la comprensión de cómo funciona el *coaching* a nivel de procesamiento de información sin duda sería este último. Las teorías de gestión del conocimiento también abordan el analizar y actuar pero desde las limitaciones personales para analizar y sin profundizar en sus activadores. Se da por hecho que indirectamente al ampliar el campo perceptivo, se desarrolla el potencial.

Dejamos para otra sesión indagar en un tercer nivel de aprendizaje sobre uno mismo, sobre la persona que está siendo, si así lo quiere.

Hoy se ha ido con la conversación diseñada que va a tener con su socio, con la energía necesaria para acometer esa conversación y crear nuevas opciones de futuro entre ambos. Todo ello como consecuencia de su capacidad para adoptar otra perspectiva de la relación, con la certeza vivida de que no hay una única forma de ver las cosas. Ahora se siente capaz de elegir.)