

## CAPÍTULO I

# Genealogía del coaching

El conocimiento de la historia y filosofía del coaching es tan importante como su propia práctica profesional. Mucho se ha escrito acerca de qué es el coaching y cómo aplicarlo, sin embargo poco sabemos de sus orígenes y evolución.

Actualmente en España, así como se ha visto, y se ve, en la mayoría de países donde se comienza a implementar dicha profesión, *co-existen varias líneas o teorías del coaching que caminan paralelas dentro de su propio desarrollo*. A pesar de no ser reconocido por la mayoría de los «discípulos coaches» que predicán dichas teorías, el hecho de que estas teorías caminen de forma *paralela*, no significa que sean «totalmente independientes». Así como las paralelas se juntas en el infinito, las teorías de coaching se están alimentando mutuamente y por tanto desarrollando una nueva profesión que, a pasos agigantados, va tomando forma, protagonismo y consistencia.

Estas distintas teorías del coaching, que parecen tomar rumbos independientes dentro del desarrollo propio de la profesión, no difieren tanto en la práctica y en los resultados como en la explicación y teorización de sus propios fundamentos.<sup>1</sup> La importancia del conocimiento y comprensión de los «fundamentos» propios del coaching radica en

---

<sup>1</sup> Hoy sí es posible describir y mostrar que las diferencias entre estilos o escuelas de coaching surgen en sus teorías y se manifiestan en sus prácticas. Cuando escribí esta idea no era consciente de la indivisible relación entre teoría y práctica, y cómo esta afectaría al mundo del coaching.

la conceptualización e interiorización de la misma en beneficio de una práctica consensuada, seria y responsable.

Es clave por tanto, conocer la historia, *tesoro perdido de la profesión*, y su filosofía, *un eslabón clave* del que no muchos desean hablar.<sup>2</sup>

Desde mi punto de vista personal puedo decir, sin temor a equivocarme, que el coaching se ha alimentado primeramente de la *filosofía práctica*,<sup>3</sup> tal como se la aplicaba en sus albores más tempranos. Sus fundamentos están anclados en teorías tan conocidas como las planteadas por Sócrates, Platón y Aristóteles.<sup>4</sup> Y, por desgracia, olvidadas o «deformadas» en las aulas académicas, donde normalmente se ve a las mismas como puro intelectualismo desvinculado de toda posible aplicación práctica, más allá de la propia necesidad del «filósofo» de dar explicaciones a las cosas.

Por todo esto, Sócrates, Platón y Aristóteles, tienen mucho que decirnos respecto del coaching, y nosotros mucho que aprender de una de sus raíces principales.

## La filosofía como fundamento del coaching

Beber de las reflexiones de clásicos tales como Sócrates, Platón o Aristóteles —por señalar tres referencias antropológicas fundamentales— que dedicaron

---

<sup>2</sup> No olvidemos que a pesar de que el coaching no es una «moda pasajera», no deja de ser «moda» hoy día, y por tanto fuente de negocio para muchos.

<sup>3</sup> Con «filosofía práctica» no me estoy refiriendo al movimiento reivindicativo de los años ochenta donde surge el movimiento de la *filosofía práctica*, sino más bien a la propia filosofía de naturaleza eminentemente práctica, tal como se la aplicaba en sus orígenes.

<sup>4</sup> Existen muchas otras fuentes posteriores a los filósofos nombrados que han alimentado, y alimentan, la profesión del coaching, aunque Sócrates y Platón son aceptados como fuente de la metodología prácticamente en todas las líneas de coaching que han surgido. Según la línea o teoría de coaching, el lector podrá comprobar que algunas líneas o escuelas se fundamentan también en obras como las de George Bernard Shaw; filósofos como Martín Heidegger, Friedrich Nietzsche, Ernst Cassirer, Ludwig Wittgenstein, John Searle y Rafael Echeverría; físicos como Werner Heisenberg y Stephen Hawking; biólogos como Ernst Mayr y Humberto Maturana; antropólogos como Claude Lévi-Strauss, entre otros.

gran parte de su tiempo a estudiar qué es el hombre, cómo piensa, qué le mueve..., es estar en mejores condiciones para dirigir personas.<sup>5</sup>

No es mi intención desarrollar todas las líneas filosóficas, ni teorizar sobre los distintos puntos de vista filosóficos del pensamiento humano (como lo hacen los *asesores filosóficos* para aplicar la filosofía al terreno de la vida diaria o el trabajo). Más bien deseo reconocer el valor de la *filosofía práctica* como uno de los fundamentos básicos del coaching, en cuanto se ha demostrado que la *filosofía de vida* de una persona, o incluso de una empresa, es uno de los puntos pilares que determinan el desempeño y correcto desarrollo de los mismos.

En la *filosofía práctica* existe el «germen» o «chispa» que ha provocado, de alguna manera, que hoy día exista el coaching. En ella encontramos los primeros pasos de la construcción metodológica del coaching.

Lou Marinoff autor del *best seller* internacional *Más Platón y menos Prozac*, profesor de Filosofía en el *City College de Nueva Cork* y presidente fundador de la *American Philosophical Practitioners Association* (APRA), ha reivindicado y demostrado la eficacia y razón esencial de la *filosofía práctica y del asesoramiento filosófico*.

Dice Marinoff:

«Filosofía y práctica» son dos palabras que la mayor parte de la gente no suele relacionar», y continúa, «lo cierto es que la filosofía siempre ha proporcionado herramientas que las personas pueden usar en la vida cotidiana».<sup>6</sup>

La filosofía en sus comienzos tenía funciones prácticas para la vida diaria. Su evolución, o involución según como se lo mire, la han transformado en una disciplina académica (objeto de estudio en sí misma) sin aplicación práctica. De aquí la gran diferencia entre la *Filosofía Práctica*, que reivindica la esencia y funciones de la filosofía tal como se aplicaba en sus comienzos, y la *Filosofía Analítica*, como la describe el propio Marinoff:

---

<sup>5</sup> ALCAIDE HERNÁNDEZ, F., *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo*, Ed. Ariel, 2003, p. 20.

<sup>6</sup> MARINOFF, L., *Más Platón y menos Prozac*, Ediciones B. S.A., 2000, p. 21.

Abstracta y autorreferencial, que dice muy poco o nada acerca del mundo.<sup>7</sup>

Gerd Achenbach, presidente de la *International Society for Philosophical Practice*, en Alemania, fue quien desarrolló el movimiento de la *Filosofía Práctica*, por los años ochenta, para luego en los noventa, expandirse a los Estados Unidos y hoy día al resto del mundo.

Tanto el coaching como la *filosofía práctica* tienen un doble fundamento. Por un lado un *origen*, y por otro un *movimiento reivindicativo* que ha traído hasta nuestros días dos nuevas profesiones: el *Asesoramiento Filosófico* y el *Coaching*.

El *origen*, tanto de una profesión como de la otra, está en los comienzos de la filosofía como tal. Y su *reivindicación* práctica surge en los años ochenta desarrollándose hasta nuestros días, tema en el que profundizaremos a lo largo del todo el libro.

Como bien afirmó North Whitehead:

La historia de la filosofía es «una serie de notas a pie de página a la obra de Platón.»<sup>8</sup>

Esta afirmación es válida para redescubrir los fundamentos metodológicos del coaching en Platón y su maestro Sócrates.

Si bien es cierto que ha habido filósofos anteriores a Platón (presocráticos) —y muchos de ellos con aplicaciones prácticas para nuestros días—, la terminología y métodos filosóficos que parten de Sócrates se han desarrollado, y hoy son utilizados por el coaching, lo cual determina los orígenes fundamentales de nuestra profesión.

La diferencia sustancial entre un *Asesor Filosófico* y un *Coach*, radica en que el primero tiene todas sus herramientas y fundamentos en las distintas tradiciones filosóficas, y su asesoramiento está vinculado a este conocimiento del filósofo. En cambio un coach reconoce que parte de sus fundamentos están en *una* de esas tradiciones filosóficas (la escuela

---

<sup>7</sup> *Ídem.*

<sup>8</sup> N. de T.: Alfred N. Whitehead fue también un importante matemático autor, junto a Bertrand Russell (1872-1970), de los *Principia Matemática*, obra que sentó las bases de la moderna concepción lógica.

Ateniense de Sócrates, Platón y Aristóteles), pero las mismas no determinan herramientas, ni son la única fuente de «sabiduría profesional».

Veremos que hay otras fuentes filosóficas y psicológicas, de las que el coaching se alimenta para su profesión. Ello transforma al coaching en una disciplina *multi-fundacional*, donde los límites entre unas y otras se mezclan, transformándose en una *disciplina/profesión* particular y única. Lejos de una moda pasajera del *management* o de la psicología de autoayuda, el coaching resucita conceptos esenciales del desarrollo humano que han estado «dormidos» durante un largo periodo del conocimiento humano.

## De Sócrates a Platón y el método fundacional del coaching

### 1. Sócrates

Todo lo que se sabe de Sócrates (470-399 a.C.) lo conocemos gracias a los famosos diálogos de Platón. Por esto, muchos teóricos y estudiosos consideran que probablemente Platón haya utilizado la figura de Sócrates para transmitir sus ideas y enseñanzas. Fuere o no cierto, lo verdaderamente importante, en relación al conocimiento de los fundamentos del coaching, es reconocer y estudiar la metodología filosófica que Platón nos ha transmitido y que, confiando en su palabra, comienza con las enseñanzas de Sócrates.

Hijo de un escultor, Sofronisco, y de una comadrona, Fenareta, vivió prácticamente en la pobreza. Renunció al dinero por su propia voluntad para vivir una «vida probada o examinada». Su famosa frase «una vida sin examen no merece ser vivida» sintetiza su idea de que lo realmente importante es llevar una vida de calidad y el método para conseguirlo son las preguntas correctas.

El *método socrático* (técnica para adquirir conocimiento por medio de la conversación), está plasmado en las obras de Platón (escritas en forma de diálogos), donde aparece Sócrates como protagonista preguntando a sus interlocutores, para que éstos adquieran conocimiento y así llegar a la verdad de las cosas.

El método socrático es una forma de *dialéctica* (método para alcanzar la verdad, cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos).

El método práctico basado en el diálogo (*dialéctica*) consta de dos fases:

- a) *Ironía*: A través de la ironía Sócrates lograba que su interlocutor reconociese su ignorancia a partir de la cual estaría preparado para la *búsqueda* de la Verdad.
- b) *Mayéutica*: A través de la cual se *busca* la Verdad. La búsqueda consiste en un *progreso* en la exactitud de las definiciones elaboradas. Mientras más correcta la definición más cerca de la Verdad (definición Universal) se encontrarían.

José María Fouce dice:

La intención de Sócrates era netamente práctica: descubrir aquel conocimiento que sirviera para vivir. El conocimiento se busca como un medio para la acción. De modo que si conociéramos lo «Bueno», no podríamos dejar de actuar conforme a él. La falta de virtud en nuestras acciones será identificada, pues, con la ignorancia, y la virtud con el saber.<sup>9</sup>

La idea básica de la filosofía socrática que tiene gran correspondencia con el coaching, podemos leerla en una de sus citas: «No existe el enseñar, sino solo el aprender». El diálogo que sigue a continuación, entre Sócrates y Teeteto, expresa claramente esta hipótesis (*Teeteto, 150d*):

SÓCRATES: ¡Bien, inocente joven!, ¿no has oído que soy hijo de una animosa y venerable comadrona, Fenareta?

TEETETO: Sí lo he oído.

SÓCRATES: ¿Has oído también que ejerzo el mismo arte?

TEETETO: En absoluto

SÓCRATES: ¡Pues bien!, entérate, pero no vayas a denunciarme a los demás. Ignoran, camarada, que poseo ese arte, y por esa razón no dicen nada cuando

---

<sup>9</sup> FOUCE, J. M., <http://www.webdianoia.com/presocrate/socrates.htm>

hablan de mí. Al contrario, dicen que soy un extravagante y que pongo en un aprieto a la gente. ¿También has oído eso?

TEETETO: Sí.

SÓCRATES: ¿Te digo la causa?

TEETETO: Sí, dila. [...]

SÓCRATES: Mi arte de alumbrar comprende, pues, todas las funciones que cumplen las comadronas, pero difiere del suyo en que asiste a hombres y no a mujeres y en que provoca el parto en sus almas y no en sus cuerpos. [...] Por otra parte, tengo en común con las comadronas que soy estéril en materia de sabiduría, y el reproche que me han hecho a menudo de interrogar a los demás sin declararme sobre nada, porque no tengo en mí sabiduría alguna, es un reproche que no carece de verdad. [...] Por ello, no soy nada sabio yo mismo ni puedo presentar ningún hallazgo de sabiduría al que mi alma haya dado vida. Pero todos aquellos que se apegan a mí, aunque algunos de ellos parezcan al principio completamente ignorantes, hacen maravillosos progresos durante su comercio conmigo [...], no solo para su juicio, sino para el de los demás. Y resulta claro como el día que nunca han aprendido nada de mí, y que ellos mismos han hallado en sí y dado a luz muchas cosas bellas.<sup>10</sup>

El conocimiento no está *en el coach sino en sus coachees (clientes)*. Esta idea es fundamental para reconocer el *buen coaching* y diferenciarlo de otras profesiones como consultoría, asesoramiento, formación o psicología (y sus distintas ramas científicas), entre otros.

Si no crees que verdaderamente todas las respuestas están en tus clientes<sup>11</sup>, como coach debes revisar las bases de tu profesión como tal, e investigar y probar esta premisa o axioma fundamental para ejercer el coaching. La filosofía práctica del método socrático es quizá la esencia fundamental que todo coach debería guardar y respetar celosamente en su profesión.

---

<sup>10</sup> Traducción publicada en CABY F., *El coaching*, Ed. De Vecchi, 2004, pág. 25-26.

<sup>11</sup> Cuando nos referimos a «todas las respuestas están en tus clientes», no estamos diciendo que todo el conocimiento humano radica en el interior de los individuos, sino que aquel conocimiento objeto del proceso de coaching (el *conocimiento tácito*), habiendo entendido que el proceso es idóneo (es decir, que no requiere de *conocimiento técnico*), debe suponerse susceptible de encontrarse, descubrirse y desarrollarse *de dentro hacia afuera*. Es decir, que la persona puede crear, descubrir y desarrollar dicho conocimiento.

El *método socrático*, *arte de la mayéutica* o *método de la partera* (como comúnmente se lo denomina) es la base metodológica del coaching. Así como la madre de Sócrates ayudaba a las mujeres a dar a luz, pero ella no daba a luz, Sócrates, ayudaba a encontrar respuestas en sus discípulos o interlocutores, pero no daba respuestas.

Cuando un cliente se acerca a un coach afirmando que necesita mejorar su *comunicación interpersonal*, le replicaríamos con un «¿qué entiendes por comunicación interpersonal?», forzando a nuestro interlocutor a dar una definición y demostrando así que el concepto que él pueda tener sobre la comunicación interpersonal se basa probablemente en prejuicios, lo que le obligará a cambiar o replantearse dicha afirmación. En este caso desarrollamos un *proceso dialéctico*, cuyo objetivo es definir de la mejor forma posible tal objetivo. El principal objetivo de los diálogos de Sócrates, era demostrar a sus discípulos o interlocutores su «ignorancia» respecto de las afirmaciones presentadas.

Este es quizá, el primer paso, dentro del proceso del coaching: que nuestros clientes sean conscientes de su incompetencia, paso necesario y anterior al desarrollo de las competencias en busca de sus objetivos.

Lo que se busca en estos procesos se puede resumir en una *paradoja* basada en dos premisas:

- a) No podemos confiar en nuestro propio conocimiento dado que muchas veces no tiene base racional.
- b) El conocimiento «verdadero» (o necesario para el proceso de coaching) se encuentra en nosotros, si lo buscamos mediante preguntas correctas.

Esta *paradoja*, es fundamental como base metodológica del coaching: todos tenemos conocimiento en nuestro interior, la cuestión está en descubrir ese conocimiento bajo las pautas del «autoconocimiento», pudiendo ser potenciado con la ayuda de un coach, así como lo hacía Sócrates con sus discípulos, «dando a luz bellas ideas» como comadrona de almas, a través de lo que él llamaba «método de la partera».



Más aún, Sócrates pensaba que, cuanto más nos aproximáramos a las definiciones exactas, más cerca estaríamos de la verdad.<sup>12</sup>

Sócrates resultaba provocador, y desafiaba cualquier creencia tradicional de su época para probar su veracidad. Esto dio como resultado que le enjuiciaran por *corromper a la juventud* de su época. Fue condenado a muerte y eligió el envenenamiento para despedirse del estado ateniense que tanto amaba. Bebió una copa de cicuta y murió a la media hora.

La provocación y el desafío surge de la confrontación de uno mismo con sus propios pensamientos, en este sentido el coach (así como Sócrates) es «espejo» de sus clientes haciendo que su cliente se confronte consigo mismo, produciendo una toma de conciencia que motiva al cambio.

La integridad y dignidad de Sócrates, de vivir y morir según sus creencias y forma de ver el mundo, es quizá la última gran enseñanza que los coaches y todos los hombres debemos aprender a poner en práctica con nuestros clientes y colegas: somos ejemplo para quienes nos rodean, y toda *filosofía* de vida se demuestra viviendo, con hechos.

## 2. Platón

Platón (427-347 a.C.), fue el pensador más conocido de la antigua Grecia. Como hemos mencionado anteriormente, sus pensamientos han sido reconocidos como la fuente inicial de la historia del pensamiento occidental y todo lo que sabemos de Sócrates fue gracias a sus obras. Por esta razón resulta muy difícil reconocer dónde termina la filosofía de Sócrates y dónde comienza la de Platón.

Es sabido que Platón no fue influido solo por los pensamientos y métodos de Sócrates, sino también por Pitágoras, entre otros. No es mi intención definir todos los pensamientos e influencias en Platón,

---

<sup>12</sup> No olvidemos que Sócrates creía en las verdades «absolutas», y la redefinición de las distintas afirmaciones como la «justicia» y la «virtud» conducían a un acercamiento cada vez más próximo a la «verdad absoluta».

ni de éste en la historia de la filosofía, sino simplemente entender el legado de Sócrates y comprender de forma más completa el «método socrático», como base fundacional de la metodología del coaching.

Probablemente por su relación con Sócrates, Platón haya decidido abandonar Atenas. En ese viaje de 12 años, Platón conoció, entre otros, el pensamiento de Pitágoras, que le ha ayudado a definir su teoría de las formas (la verdadera esencia del universo, que proporciona la clave para el conocimiento).

Las obras de Platón pueden dividirse en cuatro periodos:

- a) Época de la juventud: Apología a Sócrates, Ión. Contra los poetas y los rapsodas, Critón, Protágoras, Laques, Lisis, Cármides, Eutifrón y República (Libro I sobre justicia).
- b) Época de transición: Gorgias, Menón, Eutidemo, Hippias Menor, Crátilo, Hippias Mayor, Menexeno.
- c) Época de la madurez: El banquete, Fedón, La República (II-X El estado), Fedro
- d) Época de la vejez: Teeteto, Parménides, Sofista, Político, Filebo, Timeo, Critias, Leyes, y 13 cartas atribuidas a su autoría.

Platón ha sido más conocido por sus obras del periodo de madurez, como por ejemplo la *teoría de las formas*, sus *ideas políticas* (*La República*) y sus *ideas sobre la naturaleza humana*. Sin embargo, a efectos de nuestro estudio, nos resulta particularmente interesante sus obras de transición, donde se perciben con más fuerza los pensamientos de Sócrates, a la hora de comprender mejor el método socrático.

### El arte de la mayéutica (método socrático)

En los primeros diálogos de Platón (textos de juventud y transición), es donde encontramos los pensamientos de Sócrates más explícitos. Allí podemos leer una de las grandes líneas del pensamiento socrático: *La conversación como método para adquirir el conocimiento*. Nos

centraremos en este punto, para continuar comprendiendo el método socrático y la metodología básica del coaching.

Las obras filosóficas de otros autores de la época de Platón, no estaban escritas en forma de diálogo, sino que predominaban el lenguaje técnico y el uso impersonal en tercera persona. Platón decide escribir en forma de diálogo evidentemente como tributo a su maestro Sócrates, y este tributo es una muestra de que Platón compartía y reconocía la solidez y valor de este método. Muestra de ello es la siguiente cita:

Todo lo bueno y lo malo del cuerpo y del hombre entero tiene su origen en el alma y brota de ella [...]. El alma debería ser, por tanto, nuestra primera y mayor preocupación [...]. Y decía, amigo mío, que el alma debe ser cuidada por medio de encantamientos, y que éstos encantamientos son las «conversaciones bellas». De estas «conversaciones» brota las almas de los hombres autocontrol y la moderación.<sup>13</sup>

Veamos un ejemplo de estructura de sus diálogos elaborado por Roy Jackson<sup>14</sup>:

a) *Sócrates comienza planteando una pregunta sencilla en la que no presupone nada*

Por ejemplo, en *Eutifrón*, Sócrates solicita ser «alumno» del mucho más joven y, en cierto modo más ingenuo, Eutifrón. Sócrates comienza preguntando: «Entonces, dime, ¿cómo defines piedad e impiedad?»

b) *La pregunta se somete a examen y se dan las definiciones pertinentes*  
Eutifrón pasa a definir entonces la piedad y la impiedad:

Lo que es agradable a los dioses es piadoso, y lo que les desagrada, es impío.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> *Cármides*, 156b.

<sup>14</sup> JACKSON, R., *Platón Guía para Jóvenes*, Editorial Lóquez, 2002, p. 24.

<sup>15</sup> *Ídem*.

c) *Se cuestiona las ideas asumidas*

Aquí, Sócrates da un paso más allá, preguntándose cómo asumir que todo lo que hacen los dioses es correcto e, incluso, se pregunta cómo es posible que los dioses mismos parezcan contradecirse.

d) *Abandono de las ideas convencionales y redefinición*

Eutifrón, en este caso, se ve obligado a cambiar su definición original:

Yo diría que la piedad es aquello que los dioses aman, y lo opuesto, lo que los dioses odian, es la impiedad.<sup>16</sup>

El objetivo fundamental de este ejemplo es «redefinir» lo supuestamente ya conocido. El camino establecido para «redefinir» lo establecido puede ser incluso tratado con temas aparentemente desviados del tema inicial, pero el resultado es esclarecedor para su discípulo. La «redefinición» de objetivos suele ser el primer paso dentro de un proceso de coaching y, como ya hemos mencionado, la toma de conciencia por parte del coachee, de que las «verdades» no son tales sin «pruebas».

Como en una novela, los diálogos de Platón, si bien están sacados de la vida real, seguramente han sido retocados, marcando y potenciando las características de estos personajes que interactúan con Sócrates. Estas necesidades dramáticas no quitan el peso de las enseñanzas metodológicas en absoluto, sino que potencia su expresión y entendimiento para sus lectores.

Un punto importante a destacar es que Sócrates exigía a sus interlocutores a «redefinir» sus propios postulados porque consideraba que existía una «única verdad» (normas absolutas) y el diálogo era la forma de llegar a esta verdad absoluta. Contrariamente, los *sofistas* eran partidarios del relativismo moral, para quienes todo es «relativo» según el momento y lugar, y su metodología era «la persuasión por la persuasión en sí misma».<sup>17</sup>

---

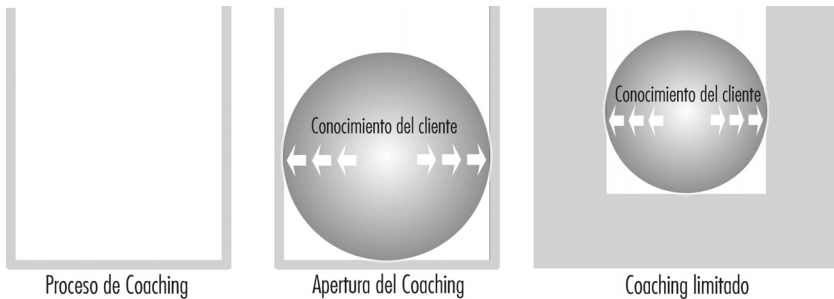
<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 25.

<sup>17</sup> Un sofista era capaz de convencerte que podía curarte mejor que cualquier médico, aun sin tener ningún conocimiento de medicina.

El coaching no plantea la necesidad de tomar las posturas ideológicas de Sócrates o de los sofistas, ni de ningún otro filósofo o pensador, sino más bien de reconocer el potencial y la fuerza del *método socrático*.

Resulta importante aclarar que el coaching no sostiene una ideología o forma de ver el mundo en particular, sino que se asemeja a un «recipiente vacío» que *trabaja con el conocimiento del cliente*. El coaching es un proceso, una metodología particular que hace de catalizadora del potencial del cliente, a través de su propio conocimiento.

GRÁFICO 1



En el Gráfico 1 se puede ver representada la metáfora del coaching como un «recipiente vacío». En un proceso de coaching el «recipiente» creado en la relación entre el *coach* y el *coachee* (cliente) debe ser de la mayor apertura posible. Mientras más apertura se cree en la relación, mayor será el trabajo que el cliente puede ejercer sobre sus propios conocimientos. Cuando el coach aporta sus propios conocimientos el coaching se vuelve «limitado» dado que el cliente recibe conocimiento desde fuera que imposibilita la capacidad del cliente de trabajar con su propio conocimiento (base esencial del coaching). Es así cómo la ideología, pensamientos o conocimientos del coach estrechan la capacidad propia del cliente y dificultan el proceso propio del coaching.

Sin embargo, la construcción de un marco favorable es responsabilidad tanto del coach como del cliente. Ambos construyen el recipiente y tanto uno como el otro pueden contribuir al éxito o fracaso del proceso.

- a) El éxito ocurre cuando el cliente vierte su conocimiento y el coach se abstrae de sus preconceptos, prejuicios o experiencias.
- b) El fracaso, por el contrario, ocurre cuando el cliente no vierte conocimientos o pensamientos y el coach aporta sus conocimientos y experiencias imposibilitando la contribución del cliente.

En los diálogos de *Menón* se ve claramente la metodología utilizada por Sócrates. La misma tiene la función básica y esencial de ayudar a que su interlocutor tome conciencia para el conocimiento de sí mismo.

Existe una pregunta, que todo coach (en formación o profesional) debe resolver por su cuenta, antes de comenzar a «predicarse» como profesional del coaching: ¿El conocimiento está en el hombre, o fuera de él?

He descubierto que la respuesta que cada uno encuentre a esta pregunta, y a las preguntas que puedan surgir de ella, transportará al coach a un estado mayor de conciencia como profesional, a una redefinición de sus bases profesionales y una toma de acción según las conclusiones aportadas.

Tanto si crees que el «*conocimiento está dentro del hombre*», como si crees que «*el conocimiento se descubre fuera del hombre*» o bien «*una combinación de ambas*», esto determinará una nueva forma de ver tu profesión como coach y probablemente cambie tu perspectiva, procesos y herramientas a la hora de practicarlos.

Entre Sócrates y Platón la idea de que el conocimiento existe dentro del hombre y su preocupación por aflorarla a través de la conciencia hacia el exterior, tiene como fundamento dos creencias distintas e incluso contrapuestas una de otras.

- a) **Sócrates** cree en la verdad absoluta, de origen divino, y la metodología de dar a luz esta «Verdad» es a través del diálogo.
- b) Sin embargo, **Platón** utiliza la misma metodología debido a la aceptación de las teorías de la preexistencia del alma y de la reminiscencia (reencarnación), motivo por el cual explica que el alma posee conocimiento dentro de sí misma (producto de las vidas pasadas), doctrina apren-

dida en la escuela de Pitágoras en muchos aspectos contrarias a las de su maestro Sócrates.

He querido manifestar hasta aquí, que independientemente de las posturas ideológicas de Platón, Sócrates, Pitágoras, los sofistas u otros mencionados, y no mencionados, en este apartado, las bases fundacionales básicas del coaching se encuentran en **el diálogo como método para tomar conciencia de la realidad y determinar la actuación** en correspondencia. Es en estos diálogos desde donde podemos comenzar a comprender el proceso de la metodología del coaching y su poder catalizador para potenciar el desempeño de las personas en cualquiera de los ámbitos del desarrollo humano.

Quienes ven en el coaching una forma de «ver el mundo», no están viendo lo que es el coaching sino lo que algunos coaches hacen del mismo. Es como afirmar que el cine es *demagógico* o que el arte busca *finés políticos* debido al uso que se ha hecho del cine y del arte en ciertas circunstancias específicas de la historia. El coaching «es» independientemente de lo que los coaches o las *personas* hagan con él. Por ello existen principios o axiomas del coaching que son propios de su naturaleza, no como «visión de mundo» sino como parte de su esencia. Todo coach o persona interesada en practicar coaching debe conocer estos principios o axiomas y respetarlos en todas sus relaciones de coaching. Estos principios los iremos descubriendo a medida que recorramos genealógicamente las fuentes *multidisciplinarias* del coaching. Nos referiremos indistintamente a los principios o axiomas del coaching como aquellos elementos indispensables que hacen a la profesión del coaching y sin las cuales la misma no sería tal cosa.

Siguiendo con el estudio de Platón, vemos en sus escritos que ha desarrollado un método educativo que coincide con las ideas que hemos planteado hasta el momento.

Sócrates pensaba que nada podía enseñarse, sino tan solo encaminar a los demás en la buena dirección, y esta idea es la que Platón propone y desarrolla. No se puede obligar a nadie a aprender, ni podemos abrir las cabezas de las personas para meter los conocimientos en ellas. Sólo se puede mostrar el camino, para que cada cual piense por sí mismo.

A pesar de ello, Platón, aún siguiendo las ideas de Sócrates, se ha visto influenciado por algunos postulados sofistas del relativismo, a saber: *Todas las sensaciones dependen del estado del observador.*<sup>18</sup>

Influenciado por las ideas de Heráclito de quien conocemos su aforismo *no puedes bañarte dos veces en el mismo río, porque nuevas aguas corren siempre sobre ti*, Platón acepta la idea de que la realidad se encuentra en *continuo cambio* y por tanto la imposibilidad de conocerla y aprehenderla.

Podríamos decir que Platón se encontraba entre las enseñanzas de Sócrates de las Ideas Absolutas y el Relativismo de los sofistas derivado de las ideas de Heráclito. Por esta razón, entendemos que Platón resuelve el dilema explicando que más allá de las apariencias existe la Idea o las Formas no cambiantes y eternas.

Antonio Sánchez-Barranco Ruiz nos dice lo siguiente:

Para Platón, pues, habría un mundo de la verdad abstracta y un mundo de las apariencias, accediéndose al primero por la razón y al segundo por la engañosa vía sensorial, de la que había que apartarse, asumiendo la dialéctica filosófica: sin la filosofía el hombre no tendría conocimiento y sin éste no existiría orientación de cómo vivir y cómo organizar la vida social.<sup>19</sup>

Y continúa diciéndonos que Platón muestra poco interés en lo empírico...

...ocupándose de los temas psicológicos de forma abstracta: lo que hoy llamaríamos la mente, la motivación, la percepción, el aprendizaje, etc., fueron abordados desde una perspectiva idealista.<sup>20</sup>

Platón considera que el conocimiento humano existe desde el nacimiento (por su creencia en la teoría de la reminiscencia y la inmortalidad del alma). Este conocimiento se activa o descubre a través de la

---

<sup>18</sup> SÁNCHEZ-BARRANCO RUIZ, A., *Historia de la Psicología*, Ediciones Pirámide, 2002, p. 32.

<sup>19</sup> *Ídem.*

<sup>20</sup> *Ídem.*



dialéctica y de la contemplación desestimando los engaños posibles de los sentidos como fuente de verdad.

Los principios del coaching extrapolados de Platón son:

- a) La idea de que hay algo «oculto» y «esencial» para el hombre que debe ser descubierto.
- b) Su alegoría consigue que coexista la *idea del cambio* y lo *absoluto*. El hombre está en permanente cambio. No somos lo que somos, sino lo que vamos siendo día a día.

De esta manera Platón ha desarrollado un proceso a partir del cual el hombre puede acceder al conocimiento. Este proceso *educativo o de aprendizaje* también está reflejado en la *alegoría de la caverna*, donde el hombre «aprende» a salir de las sombras hacia la «luz». Y el proceso para llegar a esto se encuentra representado en la escalera de dicha alegoría (la forma de salir de ella es la *dialéctica filosófica*).

Veamos los peldaños o estados del entendimiento según Platón y su relación con el coaching:

- a) El primer peldaño se denomina *Eikasia* (*gr. apariencia*): aceptación del mundo de lo aparente, personas que viven en el mundo de las imágenes. En el coaching podríamos *decir que* es un estado de «inconsciencia». Se acepta todo lo establecido, y no hay un planteamiento de movimiento o cambio hacia ningún lugar.
- b) El segundo peldaño se denomina *Pistis* (*gr. confianza*): en este estado se *cre*e en las cosas (formas). Es el comienzo del pensamiento crítico. Pero continúa en el mundo de las imágenes. Extrapolándolo al coaching podríamos decir que el cliente sabe que quiere algo distinto pero no sabe qué, ni cómo. Lo único que lo puede mover es la *confianza y/o creencia* de que existe algo mejor.
- c) En el tercer peldaño Platón lo denomina *Dianoia* (*gr. pensamiento*): pensamiento razonado. Defiendes la creencia o confianza de «las cosas nuevas» a través de un discurso lógico y razonado. Se llega a una noción abstracta de la realidad. En coaching podríamos decir que el cliente llega a una noción abstracta de la meta y/o objetivo

a conseguir, pero aún no tiene el «conocimiento» pleno y la «inteligencia» para desarrollarlo y llevarlo a cabo.

- d) El cuarto y último peldaño se define en dos términos: *Episteme* y *Noesis* (gr. *Conocimiento, inteligencia*). Para Platón es el estado verdaderamente filosófico. Cuando participas del mundo de las formas. Aquí no solo razones sino que percibes las formas. En nuestra comparativa podríamos decir que nuestro cliente ve claramente su objetivo, tiene las razones y métodos para conseguirlo.

## GRÁFICO 2

### Cuatro estados de entendimiento

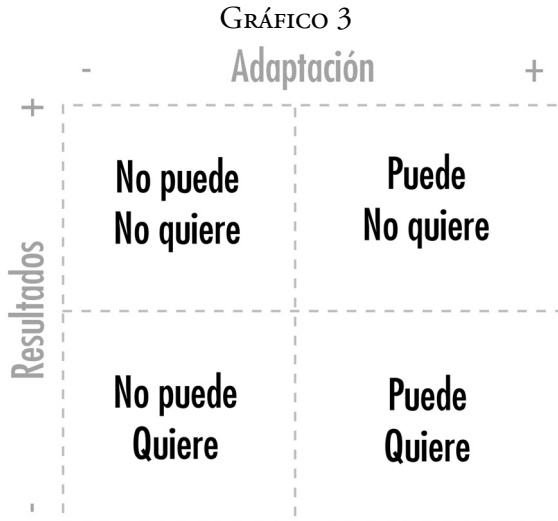
<b>Eikasia</b>	Apariencia	Inconsciencia
<b>Pistis</b>	Confianza	Creencia de que existe algo mejor
<b>Dianoia</b>	Pensamiento	Idea abstracta de lo que quiero
<b>Episteme y Noesis</b>	Conocimiento	Qué y cómo conseguirlo

Platón fue el primer pensador que consideró la educación como algo importante en la formación del carácter, más que como mera instrucción o adquisición de conocimientos. No hizo ninguna mención a graduaciones, ni a exámenes, ni sobre la conveniencia de formar expertos en temas concretos.

La idea del aprendizaje como formación del carácter es un principio básico del coaching. El **aprendizaje vivencial** en confrontación a los esquemas de enseñanza tradicional es uno de los pilares promotores del coaching. Esto se lo debemos no solo a Platón sino también a la gran influencia, en nuestra profesión, de la psicología humanista (tema que trataremos con mayor detenimiento en capítulos posteriores).

## Relaciones de modelos de aprendizaje desde Platón hasta la actualidad

Los cuatro estados de entendimiento (Gráfico 2) son aplicables hoy día en la profesión del coaching en relación directa con el conocido «proceso de voluntad» (Gráfico 3) y el «proceso de aprendizaje» (Gráfico 4).

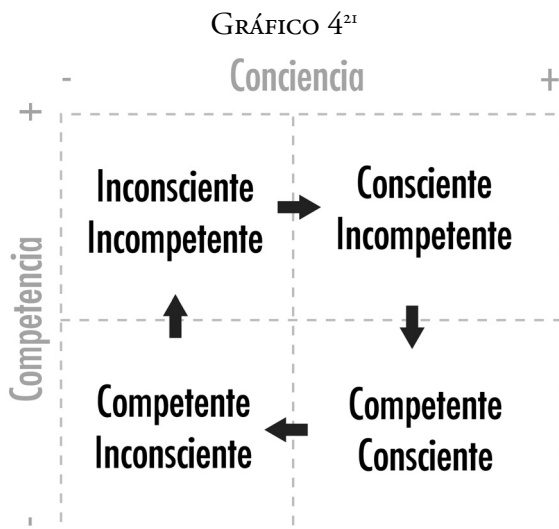


El «proceso de voluntad» consiste en distinguir los prototipos de comportamiento humano mediante la combinación de actitudes y aptitudes. A este proceso, Pilar Gómez-Acebo Avedillo lo denomina «Matriz de coherencia» (*Coaching Directivo Desarrollando el liderazgo* – ver gráfico 3)

Independientemente de las razones por las que una persona se puede encontrar en un estado u otro, lo que este gráfico nos indica es que existen cuatro prototipos de comportamiento humano claramente diferenciados y que tienen diferentes implicaciones en las personas:

- a) Los que no pueden y no quieren.
- b) Los que no pueden y quieren.
- c) Los que pueden y no quieren.
- d) Los que pueden y quieren.

Estos estados entrarán en total consonancia con los cuatro estados de entendimiento de Platón. Pero antes de pasar a explicar sus relaciones, veamos en qué consiste el «proceso de aprendizaje» (Gráfico 4) a continuación:



Dentro del proceso de aprendizaje, el ser humano pasa por cuatro estados claramente definidos.

- a) *Inconsciente e incompetente*: No sabemos y no somos competentes. En realidad el «no saber» determina la «incompetencia».
- b) *Consciente e incompetente*: Sabemos que no somos competentes. Somos conscientes de nuestra incompetencia.
- c) *Competencia consciente*: En este estado somos conscientes de nuestra competencia. Sabemos que somos competentes y nuestra competencia depende de nuestra consciencia.

<sup>21</sup> Aparentemente desarrollado por Noel Burch, ex empleado de «Gordon Training International», quien lo bautizó como «Etapas de aprendizaje».

- d) **Competencia inconsciente:** En este estado somos competentes, pero ya no dependemos de nuestra consciencia. Somos competentes inconscientes.

Si relacionamos los cuatro estados de aprendizaje (Gráfico 2) con el proceso de voluntad o matriz de coherencia (Gráfico 3) y con el proceso de aprendizaje (Gráfico 4) obtenemos la siguiente relación.

GRÁFICO 5

	ENTENDIMIENTO	VOLUNTAD	APRENDIZAJE
<b>Eikasia</b>	Apariencia	No puedo, no quiero	Inconsciente incompetente
<b>Pistis</b>	Confianza	Quiero algo (no sé qué) y no puedo	Consciente incompetente
<b>Dianoia</b>	Pensamiento	Quiero algo (sé qué) y no puedo	
<b>Episteme y Noesis</b>	Conocimiento	Quiero y puedo	Consciente competente
<b>Aprendizaje</b>			Inconsciente competente

Podemos relacionar los estados de entendimiento, según el modelo educativo de Platón, con el «proceso de voluntad» y el «proceso de aprendizaje».

- Eikasia**, podemos determinarlo como un estado de «apariencia», en la que el individuo *no quiere y no puede*. En el modelo de aprendizaje este individuo es «Inconsciente e Incompetente».
- Pistis**, podemos determinarlo como «confianza», en el que el individuo *quiere y no puede*. La confianza, le ayuda a entender que debe salir del estado de *Eikasia* (apariencia), pero a pesar de ello aún permanece allí, y no sabe exactamente qué quiere ni cómo hacerlo. En el modelo de aprendizaje este individuo es «Consciente e incompetente».
- Dianoia**, podemos determinarlo como estado de «Pensamiento» en el que el individuo sabe lo que quiere pero no sabe cómo conseguirlo. Es el primer estado para dejar la «apariencia» y acercarse

- a la «verdad» (según el modelo platónico de aprendizaje). En este caso el individuo sabe *qué* pero no *cómo* hacerlo. Permanece en el estado del «pensamiento». En el proceso de aprendizaje este individuo sigue en el estado de *Consciencia Incompetente*.
- d) *Episteme* y *Noesis*, podemos determinarlo como el estado de «conocimiento e inteligencia». En el proceso de aprendizaje este individuo es *Consciente y competente*. El individuo supera el estado de conciencia «abstracta», para pasar a un estado de conocimiento e inteligencia. Sabe *qué y cómo* hacerlo. En el modelo de aprendizaje «lo hace» saliendo del estado de «apariencia», superando el estado de «confianza» y practicando el estado de «pensamiento» bajo el «conocimiento» y la «inteligencia».
- e) Existe un cuarto estado o peldaño que surge de la práctica del conocimiento y la inteligencia, donde las personas dejan de ser concientes pero no competentes. La inconsciencia competente es un estado superior donde el *aprendizaje* es incorporado plenamente en la estructura de la persona. Aquí el hacer se fusiona con el ser.

## La vigencia de las herramientas para el conocimiento

Mencionada la filosofía práctica del método socrático y el proceso educativo desarrollado por Platón, nos queda por estudiar las *herramientas*, que Platón ha determinado como imprescindibles para la adquisición del conocimiento. De éstas podemos aprender a reconocer cuáles son las **herramientas básicas del coaching** y sus funciones en el desarrollo de las sesiones de coaching.

Teniendo en cuenta que el coaching consiste básicamente en la toma de conciencia y que la misma surge a través del autoconocimiento, he relacionado las herramientas de Platón según el tipo de autoconocimiento que empleamos los seres humanos. Veamos:

- a) *Musike* (**autoconocimiento del espíritu**): Aunque se traduce como *música*, en la época de Platón hacía referencia a todas las artes liberales. *Platón entiende que la literatura, la música y el teatro forman*

*el carácter.* La música, la literatura y demás artes liberales de hoy día contribuyen no solo a la formación del carácter, sino al desarrollo del *espíritu*. Por lo que resultan herramientas de gran ayuda para el desarrollo del autoconocimiento de nuestros clientes.

- b) *Gymnastike* (**autoconocimiento del cuerpo**): Es sabido los beneficios propios de la **educación física** o el **ejercicio** el cuerpo. Gran parte del trabajo del coach consiste en conocer nuestro cuerpo y su funcionamiento en situaciones propias del trabajo, tensiones, estrés, respiración etc... La gimnasia es una herramienta para el autoconocimiento del cuerpo. Cabe destacar aquí que el coaching ontológico ha desarrollado gran parte de su trabajo bajo este concepto que denominan *corporalidad*.
- c) *Matemáticas* (**autoconocimiento de la capacidad mental**): Las matemáticas **estimulan el razonamiento**. Los propios diálogos entre el *coach* y el *coachee*, estimulan el razonamiento y desarrollan las capacidades mentales de nuestros clientes. El fin del razonamiento es el de «elevar la conciencia» del coachee.

En los procesos de coaching deben estimularse no **SOLO** el intelecto o razonamiento, sino también el autoconocimiento del cuerpo y del espíritu. Estas son las tres áreas que más frecuentemente trabajamos con nuestros clientes.

- d) Existe una cuarta área que Platón no menciona, pero que está implícita en su modelo, a saber, *las relaciones sociales*, habilidades o conocimientos de gran importancia en nuestro contexto actual.

En el siglo **XXI** hemos desarrollado aún más las posibilidades de aprendizaje, donde han aparecido métodos de desarrollo de la Inteligencia Emocional (EQ) e Inteligencia Espiritual (SQ).

## Menón, un ejemplo de coaching primitivo

En *Menón*, como bien dice François Caby en su libro *El coaching*:

Sócrates pone en práctica su arte de la interrogación. Desconcertando a su interlocutor, le lleva a tomar conciencia de su ignorancia y despierta en él una fecunda inquietud. Enfrentado a sí mismo, el interlocutor aprende a conocerse.<sup>22</sup>

Pero, no solamente se lee claramente la práctica de interrogación establecida por Sócrates, sino que analizando su estructura y el desarrollo de los diálogos, podemos extrapolar enseñanzas sobre la metodología y bases fundacionales del coaching.

Todo el diálogo de *Menón* podría considerarse estructuralmente como una «sesión de coaching primitiva»<sup>23</sup>, donde el interlocutor (nuestro cliente) se plantea una incógnita, y en la búsqueda de una respuesta a través del autoconocimiento establecido por las preguntas de Sócrates, se plantea distintas opciones como respuestas, concluyendo con una afirmación. Nos resulta de gran interés el hecho de que en estos diálogos se responda a la pregunta de si es posible llegar a saber algo de lo que nada se sabe previamente, dando como resultado la explicación de la teoría de la reminiscencia y su posterior demostración (80d-86c).

Otro tema con extrapolación al coaching es la confrontación entre Sócrates y los sofistas. Algunos estudiosos del coaching, consideran que fueron los sofistas (anteriores a Sócrates) quienes establecieron las bases fundacionales más remotas del coaching. En el *Menón* representa un diálogo entre Sócrates y Ánito, donde éste último rechaza la idea de que los sofistas sean *maestros de virtud*.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Caby, F., *El coaching*, Editorial De Vecchi, 2004, p. 26.

<sup>23</sup> Me refiero a «sesión de coaching primitiva», debido a que según mis estudios he comprobado que si bien las bases fundacionales del coaching las encontramos en el «arte de la mayéutica», las sesiones de coaching que desarrollamos en el siglo XXI son en muchos aspectos más evolucionadas que aquellos diálogos establecidos por Sócrates.

<sup>24</sup> Extrapolando las enseñanzas del Menón, me atrevo a declarar que actualmente muchos coaches son sofistas del siglo XXI, contribuyendo de alguna manera



Antes de comenzar con el análisis completo de la obra del Menón en relación con los fundamentos del coaching pasaremos a estructurar el diálogo según lo ha establecido Óscar Martínez García,<sup>25</sup> y que copiamos a continuación:

I. **Inicio del diálogo:** Menón lanza la pregunta de si la virtud es enseñable. Sócrates responde que no conoce a nadie que sepa ni tan siquiera qué es la virtud (70a-71d).

II. **Comienzo de la investigación:** ¿Qué es la virtud? Diversos tipos de virtud. Búsqueda de un denominador común a todas ellas (71e-73c).

III. **Intentos de definición de «virtud»:** Virtud como «la capacidad de gobernar a los hombres» (73d). Refutación de Sócrates y solicitud de una segunda definición (73c-77a). Virtud como «el deseo de las cosas bellas y poder procurárselas» (77b). Invalidación de la definición por parte de Sócrates (78b-79c).

IV. **Interrupción:** Comparación de Sócrates con el torpedero (79e-80d). Se retoma la conversación, ¿es posible llegar a saber algo de lo que nada se sabe previamente? (80d-e).

V. **Teoría de la reminiscencia** (81a-e). Demostración empírica de la teoría (81e-86c).

VI. **Método hipotético:** La virtud habrá de ser conocimiento y, por tanto, enseñable (86c-89c). Dudas acerca de que la virtud sea conocimiento (89c-90b).

VII. **Diálogo Sócrates-Ánito:** Rechazo por parte de Ánito de que sean los sofistas los maestros de virtud (90b-93b).

VIII. **Conclusión:** La virtud no es enseñable sino que viene dada por adjudicación divina (95a-100).

---

a la corrupción de la sociedad. Declaración que demostraré a lo largo del análisis del Menón.

<sup>25</sup> Platón; traducido y prologado por Óscar Martínez García recoge tres piezas platónicas: *Apología de Sócrates, Menón y Crátilo*; El libro de bolsillo, Clásicos de Grecia y Roma de Alianza Editorial, 2004, p. 17.

Bajo esta estructura pasamos a su análisis correspondiente. Le recuerdo al lector que el análisis de la obra tiene como fin descubrir parte de los fundamentos más importantes del coaching como proceso de desarrollo del potencial de los seres humanos.

### **Análisis completo de la obra de *Menón* y su extrapolación al coaching**

Frente a la primera pregunta planteada por Menón sobre *si la virtud es enseñable*, adquirible mediante la práctica, si surge de forma natural o de cualquier otro modo (60a), Sócrates le contesta que hay quienes no dejan preguntas sin responder pero que en su caso ocurre todo lo contrario. De esta manera *Sócrates se coloca en una postura ignorante* frente a la pregunta.

Tan lejos estoy de saber si es o no enseñable, que ni siquiera sé qué es lo que pueda ser la propia virtud.<sup>26</sup>

Menón se sorprende de la declaración de ignorancia de Sócrates. Sin embargo, el razonamiento de Sócrates está fundado, además de en la lógica, en el hecho de que no ha conocido a nadie que posea tal conocimiento.

La lógica de Sócrates se manifiesta en la siguiente declaración:

[...] y me reprocho el no saber nada en absoluto acerca de la virtud; pero de una cosa que no sé qué es, ¿cómo podría saber cómo es? [...] según creo, no me he encontrado con nadie que lo sepa.<sup>27</sup>

Sócrates plantea dos puntos claves dentro de las conversaciones típicas del coaching:

- a) el **qué** y
- b) el **cómo**

---

<sup>26</sup> PLATÓN, *Platón: Apología de Sócrates, Menón, Crátilo*, Editorial Alianza, 2004, p. 74 (71a).

<sup>27</sup> *Ibid.*, (71b).

Es imposible, dice Sócrates, conocer *cómo* son las cosas, si no sabemos *qué* son. Es imposible que nuestros clientes conozcan cómo llegar o conseguir sus objetivos, si no conocen en qué consiste en sí mismo dicho objetivo. Esta deducción lógica e incluso aparentemente obvia e innecesaria, resulta ser en la mayoría de los casos de **coaching**, el **punto de partida** del trabajo:

*Definir qué es lo que realmente quiere nuestro cliente para luego abordar el cómo conseguirlo.*

A continuación, a través de la *ironía* Sócrates, *comienza a poner a prueba* las definiciones que Menón tiene sobre la «virtud» y que comparte con Georgias:

- a) Define la virtud en función del **bien hacer del hombre**, de la mujer, del niño, del anciano, etcétera. Con ello declara que existen «varias virtudes», según el tipo de persona, actividad y etapas de la vida. Sócrates, a través de preguntas, muchas de ellas irónicas, hace comprender a Menón que la virtud debe de ser «una» y no varias como ha manifestado (72a-73c)
- b) Redefine la virtud como la capacidad de mandar sobre los hombres. Básicamente Sócrates refuta esta idea haciendo preguntas sobre si esta definición es aplicable a cualquiera (por ejemplo a los niños), por lo que otra vez Menón se da cuenta que vuelve a encontrarse con «varias virtudes». Además agrega **la idea de que «gobernar» o «mandar» debe estar acompañado del adjetivo «justamente»** dado que si no dejaría de ser virtud (73d-77a).
- c) Virtud como «el deseo de las cosas bellas y poder procurárselas» (en otras palabras **querer lo bueno y poder conseguirlo**). Sócrates explora en las definiciones de «deseo», «bello», y el «bien». Todos deseamos cosas bellas o buenas, pero el virtuoso es quien conoce «el bien». Quienes desean el bien obteniendo el mal, son ignorantes. En la exploración de la definición de cada una de ellas Menón va reconociendo que esta vez, en lugar de hablar de varias virtudes ha desmenuzado la «virtud» en distintos «componentes». Sócrates vuelve a refutar la idea de cómo es posible decir cuáles son los componentes de la virtud, si aún no sabemos qué es la virtud. (77b-79e)

A esta altura, Menón se encuentra perplejo. Reconoce que le ha dejado «torpe» (80b). Frente a esta situación Menón toma una postura «defensiva» y lanza una pregunta recriminatoria a Sócrates respecto de la propia metodología de indagación que está sosteniendo en el diálogo.

Volvamos al coaching. Debido a la *ignorancia* de la metodología del coaching, muchos clientes y personas llegan a cuestionarse la metodología de trabajo que se establece en la relación profesional. El indagar y cuestionar los propios objetivos del cliente, sus creencias, valores, recursos, etcétera, puede producir en muchos casos una sensación de ignorancia frente a las obviedades. Esto puede traer como consecuencia que aquellos «coachees» (clientes) que no hayan comprendido correctamente la metodología del coaching cuestionen los mismos fundamentos de la profesión.

Esto le ha ocurrido a Menón que, exhausto con las preguntas de Sócrates, le plantea lo siguiente:

¿Y bajo qué pautas vas a indagar, Sócrates, acerca de aquello que en absoluto sabes lo que es? ¿Qué elementos de entre los que no conoces vas a proponer como objeto de indagación? Y aunque, en el mejor de los casos, des con ello, ¿cómo vas a saber que se trata de aquello que no conocías?.<sup>28</sup>

Esta misma pregunta se plantea hoy en día entre las personas que se acercan al coaching, o bien quienes critican nuestra metodología.

Parafraseando a Menón nos preguntaríamos:

- a) ¿Cómo es posible que una persona (llámese coach), sin un conocimiento profundo en las distintas áreas empresariales o psicológicas, consiga ayudar a un ejecutivo, directivo u otro ser humano?
- b) En caso de acertar en la indagación de aquello que el coach no conoce, ¿cómo sabrá que su cliente camina correctamente?
- c) ¿Es necesaria la experiencia para ser coach?

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 90 (80d).

Este tipo de cuestiones, no podrán ser nunca resueltas si se desconoce los propios fundamentos del coaching. Sócrates pasa a explicarle a Menón la razón por la cual uno puede declararse «ignorante» y aún así ayudar a los seres humanos.

Entre el 80e y 82ª del *Menón*, Sócrates explica a Menón que lo que «los hombres llaman aprendizaje, es reminiscencia», y que esto se debe a la inmortalidad del alma. Esta es la explicación teórica de porqué en su propia metodología él no enseña, sino que su interlocutor «aprende», o más bien según sus palabras «recuerda» las cosas vividas en vidas pasadas.

Quisiera, en este punto recordar las palabras de Óscar Martínez García, respecto de una particularidad de la obra de *Menón*:

Se puede decir con propiedad que el *Menón* marca el punto de transición entre los primeros diálogos y los diálogos de época intermedia, en los que, siempre tras la máscara de Sócrates, la voz personal de Platón se va haciendo oír cada vez con más fuerza.<sup>29</sup>

Por este motivo, probablemente Platón manifiesta la idea de la inmortalidad del alma y la teoría de la reminiscencia que aprendió en uno de sus viajes a Italia y Sicilia de la mano de Arquitas de Tarento (bajo las doctrinas de la Escuela Pitagórica). Este hecho es importante, debido a que la metodología socrática (arte de la mayéutica) es posterior a las enseñanzas que Platón adquirió en su periodo de madurez. Esto demuestra que una misma metodología puede tener como fundamento diferentes *visiones del mundo*. En palabras de Platón nos hace decir que Sócrates cree en la inmortalidad del alma y en la teoría de la reminiscencia, aunque personalmente, creo que la fundamentación propia de Sócrates respecto de su metodología se sustenta en la idea de que es la *Verdad absoluta* la que está latente en nosotros, y que por medio del diálogo nos aproximamos a ella y al conocimiento de la «Verdad».

---

<sup>29</sup> Platón; traducido y prologado por Óscar Martínez García recoge tres piezas platónicas: *Apología de Sócrates, Menón y Crátilo*; El libro de bolsillo, Clásicos de Grecia y Roma de Alianza Editorial, 2004, p. 15.

Existe un factor, que aunque utilitarista, y quizá simplista, determina la importancia de los diálogos como método y fundamento del coaching. Este factor está determinado por los *resultados* que el coaching ha conseguido gracias a su metodología. El coaching funciona y los resultados obtenidos hasta el momento testifican de su utilidad y eficacia, por lo que, al margen de las creencias personales del porqué funciona, la metodología produce los resultados deseados en nuestros clientes. Todos ellos «descubren» cosas tomando conciencia gracias al proceso del diálogo.

A petición de Menón, Sócrates, a partir del 32b, demuestra este razonamiento empíricamente:

No es fácil, pero por ti quiero, no obstante, poner en ello todo mi empeño. Llámame a uno de esos criados tuyos de ahí, al que quieras, para que te lo explique a través suyo [...] pues presta atención para que veas cuál de estas dos cosas te parece que le ocurre: si recuerda o aprende de mí.<sup>30</sup>

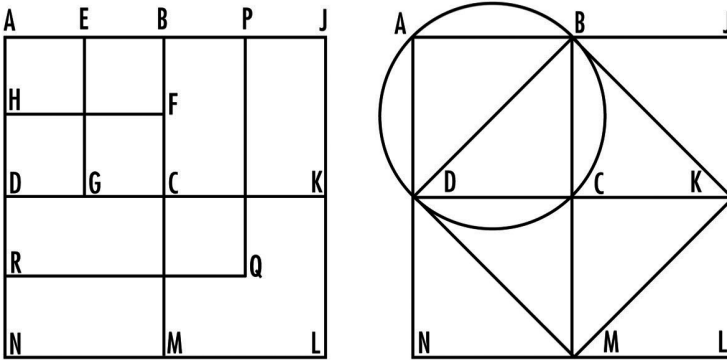
Ahora Sócrates comienza a hacerle preguntas a un esclavo, para demostrar a Menón que el conocimiento es reminiscencia, por tanto el esclavo dará a luz conocimiento que está dentro de él y que Sócrates no enseña, sino que éste recuerda. (Para no extendernos en este punto, invito al lector a leer el Menón 82c-85b donde encontrará el diálogo antedicho).

Bajo las siguientes figuras geométricas, Sócrates demuestra cómo el esclavo va adquiriendo conocimiento, respecto de cómo conseguir un cuadrado doble de (ABDC, ver Gráfico 6).

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 92 (82a-b).

GRÁFICO 6



A medida que el esclavo avanza en conocimiento, Sócrates intercala comentarios respecto de lo que va ocurriendo, haciendo declaraciones donde pone en antecedentes a Menón de su demostración:

¿Te das cuenta, Menón, de que yo no le enseño nada, sino que le pregunto todo? Y ahora él se piensa que sabe cómo es la línea de la que saldrá una superficie de ocho pies, ¿No te parece? [...] pues observa cómo va a ir haciendo memoria de cómo debe recordar (82e-83a).

¿Te das cuenta de nuevo, Menón, de en qué punto se encuentra ya el muchacho en el camino de la reminiscencia? Porque al principio no sabía cuál era la línea de la superficie de ocho pies, como tampoco ahora lo sabe, y, sin embargo, creía entonces saber cuál era y contestaba resueltamente, como si lo supiera, y juzgaba que no constituía ningún problema; mientras que ahora considera que sí lo constituye, dado que no lo sabe, tampoco cree saberlo. [...] y no se encuentra en mejor posición con respecto al problema que no sabía resolver?<sup>31</sup>

Sócrates está demostrando a Menón, la bondad del método de aflorar el conocimiento de las personas. A ciencia cierta, el esclavo va tomando conciencia de la realidad del problema, a medida que Sócrates le va

<sup>31</sup> *Ibid.*, pp. 96-97 (84a-b).

interrogando. En el coaching, el coach no transmite conocimiento ni sabiduría, nuestros clientes descubren sus propias respuestas.

SÓCRATES: ¿Y acaso por ponerle en un aprieto y entorpecerle, como el torpedo, le hemos causado un daño?

MENÓN: En mi opinión, no.

SÓCRATES: Entonces, según parece, le hemos procurado un buen servicio en lo tocante a la resolución del problema<sup>32</sup> (84b-84c).

La pregunta de Sócrates respecto del «posible daño», tiene su fundamento. Sócrates será condenado, entre otras cosas, por pervertir a la juventud. Se le acusaba de lo que no era, de sofista. Por lo que su práctica y metodología estaba cuestionada por Atenas.

Hoy existe un paralelismo con la metodología del coaching, independientemente del país en el que se practique, en mayor o menor medida, la duda sobre la metodología y la bondad de dichas prácticas está puesta en duda. Así como se han publicado artículos y libros sobre las bondades del coaching, también la prensa ha dedicado su espacio a manifestar los daños que éste ha causado en sus prácticas.

Uno de esos artículos lo ha publicado la *Business Harvard Review* bajo el título «Los verdaderos peligros de los entrenadores empresariales personales».<sup>33</sup> Este artículo, y otros casos de malas experiencias en coaching, son analizadas en detalle en este libro (capítulo sexto «El lado oscuro del coaching»).

Sigamos con el Menón:

[...] sin que yo haga otra cosa más que limitarme simplemente a hacerle preguntas, en lugar de enseñarle<sup>34</sup> (84d).

SÓCRATES: ¿Qué te parece, Menón? ¿Ha dado éste como respuesta alguna opinión que no fuese suya?

MENÓN: No, todas eras suyas”

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 97 (84b-c).

<sup>33</sup> BERGLAS, S., *Harvard Business Review*: Directivos de alto rendimiento, Ediciones Deusto, 2004, p. 147.

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 97 (84d).



SÓCRATES: Y, sin embargo, lo desconocía, según acabamos de afirmar.

MENÓN: Verdad dices.

SÓCRATES: Pero dichas opiniones estaban dentro de él, ¿o no?

MENÓN: Sí.

SÓCRATES: Entonces, ¿puede haber en el que no sabe, al respecto de aquello que no sepa, opiniones verdaderas acerca de lo que no sabe?

MENÓN: Aparentemente, sí.<sup>35</sup>

¿Acaso no adquirirá conocimiento sin que nadie le enseñe, solo mediante preguntas, rescatando de sí mismo ese conocimiento.<sup>36</sup>

Se pude afirmar casi con total seguridad que las preguntas son una de las herramientas más importantes de nuestra profesión. Aprender a hacer preguntas es un arte que Sócrates nos ha transmitido y enseñado. Los coaches, así como Sócrates, nos autodefinimos «ignorantes». En la relación de coaching nuestros conocimientos y experiencias no tienen valor alguno, dado que trabajamos con el conocimiento y experiencias del cliente. Esa es la razón por la que un coach puede ayudar a otro sin ser experto en el área de pericia del cliente. Nuestra experticia es en el conocimiento del «proceso» y «relación» misma del coaching.

¿Y no ocurre que si en nuestra alma reside siempre la verdad de las cosas, ésta ha de ser inmortal, de modo que sea necesario tratar de investigar y acordar resueltamente aquello que ahora ignoras, esto es, aquello de lo que no guardas memoria?<sup>37</sup> (85b).

Y ya que estamos de acuerdo en que hay que investigar sobre lo que no se sabe, ¿quieres que tratemos de indagar conjuntamente qué es la virtud?<sup>38</sup>(85c).

Una vez realizada la demostración, Sócrates trae a Menón nuevamente al objetivo principal de Menón. Ahora que Menón ha entendido que aquello que no se conoce puede indagarse con el fin de buscar respuestas en uno mismo, está preparado para adentrarse dentro de sí mismo y encontrar la respuesta a su pregunta inicial planteado en 60a.

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 100 (85c).

<sup>36</sup> *Idem.*

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 99 (85b).

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 100 (85d).

Retomar la misma pregunta que se ha planteado al comienzo del diálogo, en lugar de ser un «retroceso» en la búsqueda, es una necesidad y un avance, dado que Menón se encuentra ahora en una posición superior respecto del comienzo.

Bajo el prisma del coaching, entendemos que **la solución a los problemas u objetivos de nuestros clientes no son «independientes» de nuestros clientes**. El coaching no se centra en el «problema», o cuestión a tratar sino en la «persona». Esto hace que, así como Sócrates, los coaches ayudemos a nuestros clientes no necesariamente a encontrar una respuesta externa, sino también llevar a nuestro cliente a una posición de mayor conciencia que le permita ver el mismo dilema bajo un prisma diferente.

A partir del 86d, como decíamos, se retoma la pregunta inicial. Del 86d al 87b, Sócrates «se da por vencido» en cuanto que Menón insiste en descubrir si la virtud es enseñable, cuando aún no han definido qué es. Por ello Sócrates decide seguir la investigación, pero basados en una «hipótesis» (de esta manera intentarán definir el *cómo* sin saber el *qué*).

Si yo ejerciera, Menón, algún poder, no solo sobre mí, sino también sobre ti, no nos centraríamos en primer lugar en si la virtud es enseñable o no es enseñable, hasta que no hubiéramos investigado antes que nada en qué consiste ella misma. Pero como, sin duda, tú no tienes intención de ejercer ningún poder sobre ti mismo, a fin de seguir siendo libre, mientras que sobre mí sí que intentas ejercerlo y lo ejerces, te lo consentiré; qué le voy a hacer. Parece ser que hemos de considerar cómo es aquello que aún no sabemos lo que es.<sup>39</sup>

En el coaching es nuestro cliente el que determina el camino y los pasos de indagación. El control lo tiene el cliente y él decide y es responsable de sus acciones y conclusiones.

Basándose en la hipótesis rápidamente Menón llega a la conclusión de que la virtud es conocimiento. Sin embargo, Sócrates vuelve a dudar de esta definición:

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, p. 104 (87e).

SÓCRATES: Por tanto, si los hombres de bien son buenos no por naturaleza, ¿lo son acaso por educación?

MENÓN: Cada vez me parece más necesario que así sea; porque está claro, SÓCRATES, que si, de acuerdo a nuestra hipótesis, la virtud es conocimiento, ésta es enseñable.

SÓCRATES: Tal vez, por Zeus; pero, ¿y si habíamos llegado a una conclusión equivocada?

MENÓN: Sin embargo, hace un momento parecía que decíamos lo correcto.

SÓCRATES: Sí, pero no solo hace falta que parezca que decíamos lo correcto hace un momento, sino también ahora y dentro de un rato, si es que la conclusión ha de ser cierta.<sup>40</sup>

El rigor de Sócrates en relación con las *palabras* y la *realidad*, y su modo de captarlas a través de su *escucha* respecto de las palabras de Menón, nos enseña que *el pensar, el hacer, y la realidad están relacionadas entre sí*, y que lo que *dice* Menón, debe comprobarse con la *realidad* y por tanto la definición de virtud, fuere la que fuere, llevará a que Menón «se comporte» de una manera determinada.

Sócrates rechaza la definición de que la virtud sea conocimiento, dado que como conocimiento éste debe ser enseñable, y por ser enseñable debe de haber *maestros de virtud*, y Sócrates no conoce ninguno (89d).

A través de la argumentación de Sócrates, considerando que para ser médico hay que estudiar con médicos, y para ejecutar un instrumento estudiar con músicos, y así con cada actividad del ser humano. Para conocer sobre la virtud ¿a quien acudir?, ¿a los sofistas? (son los únicos en Atenas que dicen ser maestros de virtud y que cobran por ello). Aquí Sócrates comienza un *diálogo con Ánito* (90d) a partir del cual se intenta definir si existen *maestros de virtud*. Ánito rechaza la idea de que los sofistas sean maestros de virtud y lo hace de la siguiente manera:

¡Por Heracles, Sócrates, no sigas por ahí! Que ninguno de mis allegados, ni familiares ni amigos, ni vecinos ni forasteros, le venga una locura tan grande como para recurrir a ellos y caer en esa desgracia, porque son, desde luego, una desgracia manifiesta y la perdición de quienes les frecuentan.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> *Ídem.*

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 110 (91c).

Muchos distan de estar locos, Sócrates. Bastante más lo están los jóvenes que les entregan su dinero, y más todavía los que les ponen en manos de estas personas, sus allegados. Pero mucho más que nadie las ciudades, que les dan vía libre en lugar de expulsar a todo aquel que, extranjero o ciudadano, pretenda llevar a cabo este tipo de acción.<sup>42</sup>

Ánito se enfada con Sócrates, acusándole de hablar mal de las personas a la ligera (el padre de Ánito será uno de los acusadores de Sócrates en su condena). De esta manera, Sócrates retoma el diálogo con Menón.

Tras el diálogo con Ánito, Menón entiende que los sofistas no son maestros de virtud, por tanto llegan a la conclusión de que no hay maestros, ni alumnos sobre la virtud.

SÓCRATES: Entonces, si ni los sofistas, ni aquellos mismos que sobresalen en bondad y belleza son maestros en la materia, ¿no está claro que no lo será ningún otro?

MENÓN: Me parece a mí que no.

SÓCRATES: ¿Y si no hay maestros, tampoco alumnos?

MENÓN: Me da la impresión de que es como dices.

SÓCRATES: ¿Y no hemos acordado que una materia en la que no existen ni maestros ni alumnos no es enseñable?

MENÓN: Eso hemos acordado.<sup>43</sup>

La conversación y búsqueda de si la virtud es enseñable termina con una conclusión que hace Sócrates al final del libro:

En consecuencia, Menón, de esta reflexión habremos de concluir que la virtud les sobreviene por adjudicación divina a aquellos que la reciben. Pero la verdad acerca de esto la conoceremos el día en que antes de investigar cuál es la manera en que la virtud se presenta a los hombres tratemos primero de averiguar qué es la virtud en sí misma.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 111 (92b).

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 118 (96c).

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 125 (100b).

Parece que la conclusión a la que Sócrates y Menón han llegado no está completa, por la misma argumentación que Sócrates ha mantenido desde el principio:

No es posible conocer **cómo** son las cosas si no sabemos **qué** son.

Pero debemos destacar que la «falta de conocimiento» para llegar a una conclusión acertada está en Menón, que no ha podido descubrir o indagar con certeza en cuanto a qué es la virtud.

Sócrates se ha valido de sus conocimientos para la indagación, a través de la cual ha ayudado a Menón a tomar conciencia respecto de ese conocimiento.

Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que a pesar de que Menón no ha llegado a la conclusión definitiva, se encuentra en mejor posición respecto del comienzo del diálogo.

### ¿Coaches sofistas o coaches socráticos?

A Sócrates se le **acusó** de ser la encarnación de los males de Atenas. La imagen que proyectaba Sócrates, al menos para el sector más conservador y tradicionalista de Atenas, es la de un sofista.

Los sofistas, previo pago, enseñaban a los jóvenes a adquirir fama y riqueza solo con el uso de la palabra. Esta práctica fue condenada en Atenas, principalmente por Aristófanes quien las considera inútiles, inmorales, impías y nocivas para la ciudad.

Sin embargo, Sócrates *no era sofista*. Sostenía posiciones radicalmente diferentes a las de los sofistas, como por ejemplo:

Ley frente a naturaleza —escribe Fernández Galiano—, razón frente a sofisma, ciudad frente al vago concepto del más fuerte. Ni enseñaba por dinero, ni prometía el éxito personal y profesional a sus oyentes.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Platón; traducido y prologado por Óscar Martínez García recoge tres piezas platónicas: *Apología de Sócrates, Menón y Crátilo*; El libro de bolsillo, Clásicos de Grecia y Roma de Alianza Editorial, 2004, p. 9.

Su extraña religión es la investigación. Parece que quiera afianzar, sobre los puntos fundamentales de la vida humana, un saber estable. Pero, al mismo tiempo, su método es corrosivo porque consiste en poner todo en discusión una y otra vez. Nada lo excita más que un interlocutor que ingenuamente se gloría ante él de poseer certeza. [...] Entonces, Sócrates sabe ser cruel. Trabaja al desdichado con el florete de la ironía. Golpe tras golpe, inquiriéndole, le hace caer a trozos la armadura de presunta seguridad, hasta que el otro se descubre desnudo, confuso, paralizado. Sócrates le ha inoculado su obsesión de no saber.<sup>46</sup>

Actualmente podemos hacer una comparativa entre coaches. Por un lado tenemos *coaches socráticos* y por el otro *coaches sofistas*. Esta diferenciación la determino teniendo en cuenta las mismas cuestiones por las que Sócrates se diferenciaba de los sofistas de la época. No pretendo con ello enfrentar a los profesionales del coaching, sino por el contrario distinguir a los coaches que actúan y trabajan bajo principios éticos de quienes dicen ser coaches aprovechando la moda de la profesión en un mercado de oportunistas.

Los puntos a tener en cuenta son:

- a) *Sócrates no prometía «éxito personal y profesional» como lo hacían los sofistas*: El coach no puede «prometer» o «asegurar» éxito personal o profesional dado que por la propia definición del coaching no puede entregar este tipo de circunstancias a sus clientes. El coach sencillamente trabaja ayudando a que sus clientes tomen conciencia de sus objetivos y caminos para alcanzarlos, pero esto no implica ningún tipo de «éxito», salvo que el cliente en última instancia lo considere de esa manera. Por tanto el «éxito» no depende del coach sino del cliente.
- b) *Los sofistas cobraban por la «retórica» en sí misma*. Un sofista era capaz de hacerle creer a la gente que tenía la habilidad, que en realidad no poseía, por el solo uso de la palabra. La integridad de un coach debe llevarle a reconocer que su trabajo consiste en ser

---

<sup>46</sup> Ídem.

catalizador del propio conocimiento del cliente. Cualquier tipo de manipulación es inaceptable.

c) A Sócrates se le ha acusado de:

c.1) *No reconocer a los dioses de la ciudad*: A muchos coaches se nos acusa de no reconocer a los psicólogos, consultores o terapeutas, entre otros. Todo coach debe reconocer que su profesión trabaja en niveles de conciencia diferente de otras disciplinas como la psicología o la terapia. El coaching no se presenta como la nueva disciplina *panacea* del aprendizaje humano, sino tan solo como una nueva metodología que complementa el trabajo de psicólogos, terapeutas, formadores o consultores, y que a su vez tiene identidad propia como cualquiera de ellas.

c.2) *Introducir nuevas divinidades*: También se acusa al coaching de introducir «nuevos métodos dudosos» debido al desconocimiento sobre esta metodología. Parte de estas acusaciones son producto de la «mala práctica» de *pseudo-coaches* que han practicado la profesión con grandes desconocimientos de la propia metodología y reinventando sus viejas prácticas traídas de otras profesiones, y que tan lejos están de representar al coaching tal como lo venimos explicando.

c.3) *Corromper a la juventud*: Relacionado con el punto anterior la *Harvard Business Review*, ha editado un artículo de Steve Berglas bajo el título de «Los verdaderos peligros de los entrenadores empresariales personales»,<sup>47</sup> donde si bien su autor trabaja como coach, reconoce que muchos coaches hacen más mal que bien. Es por ello que el coaching no está exento de «mala prensa» y muchos pueden creer en cierta «manera que corrompe» al ser humano. Sin embargo, debemos estudiar concienzudamente estos episodios para dilucidar la verdad sobre el asunto (Ver capítulo sexto «El lado oscuro del coaching»).

El oportunismo existe en todos los negocios y profesiones, y el coaching no está exento de sufrir las consecuencias de personas que se

---

<sup>47</sup> BERGLAS, S., *Harvard Business Review: Directivos de alto rendimiento*, «Los verdaderos peligro de los entrenadores empresariales personales», 2004, pp. 147-165.

acercan al mismo bajo principios muy diferentes de los que estamos exponiendo.

Así como existen *pseudo-profesionales* en todas las disciplinas del conocimiento humano, también existe en el coaching. Esta realidad se ve agravada por el gran auge de crecimiento de profesionales y del mercado del coaching. Sin embargo, los oportunistas seguirán existiendo mientras exista el coaching, por tanto es nuestra responsabilidad, la de cada coach, cuidar y hacer del coaching una profesión con ética y responsabilidad social.

Parte de este trabajo se está realizando a través de los entes autorreguladores de la profesión, en asociaciones nacionales e internacionales que velan por la honestidad y la integridad profesional, así como por estándares profesionales idóneos para que estos acontecimientos no terminen destruyendo las bondades del coaching.

## Aristóteles

Aristóteles fue quien afirmó que dirigir esclavos es fácil. Gobernar hombres libres es más difícil, pero más satisfactorio y duradero. Esto ¡hace 23 siglos! Se refería el Estagirita ya entonces, a la necesidad, por parte de quienes ocupan puestos de gobierno, de desarrollar determinadas habilidades directivas —lo que él llamaba virtudes—, para el ejercicio del buen gobierno.<sup>48</sup>

Aristóteles, Plotino, San Agustín, Santo Tomás de Aquino, y contribuciones modernas incluso contrarias a Platón, como Karl Popper, Iris Murdoch, C.S. Lewis, y filósofos islámicos, son solo parte de la extensa herencia platónica en el desarrollo de la filosofía del hombre. La filosofía de Platón sigue siendo fuente de inspiración y controversias.

Aristóteles nació en Estagira (Tracia) en el año 384 a.C. y murió en el año 322 a.C.) Hijo del médico real de Macedonia. Marchó a Atenas para estudiar en la Academia (fundada por Platón). Estuvo veinte años, primero como discípulo de Platón y luego como investigador y

---

<sup>48</sup> ALCAIDE HERNÁNDEZ, F., *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo*, Ed. Ariel, 2003, p. 38.



como tutor. El Rey Filipo de Macedonia lo convocó a Tarcia para que se encargara de la educación de su hijo Alejandro (quien luego llegaría a ser Alejandro Magno).

Respecto de las diferencias ideológicas del legado de Platón, se percibe cómo Aristóteles presenta puntos discordantes con la de su maestro.

En «La escuela de Atenas», cuadro del siglo XVI pintado por el italiano Rafael (1483-1520), los dos personajes que se encuentran en el centro de la escena representan a Platón y a Aristóteles. Platón, a la izquierda, sostiene una copia de su obra más metafísica, *Timeo*, y apunta hacia el cielo, mientras que Aristóteles, por el contrario, apunta hacia la Tierra. Platón se inclina hacia lo celestial y trascendente, Aristóteles se interesa por lo observable.<sup>49</sup>

Platón, levantando el dedo y sosteniendo el «*Timeo*», y Aristóteles, tendiendo su brazo hacia adelante con la palma de la mano vuelta hacia el suelo con su «*Ética*» sujeta en el otro brazo, representando las dos doctrinas filosóficas más importantes del mundo griego: el idealismo y el realismo.

Uno de los puntos de desencuentro entre Aristóteles y Platón es que el primero deriva su conocimiento de la observación del mundo. Si algo no puede ser observado, no hay razón para creerlo. En el caso de las formas, no pueden verse, ni tocarse. ¿Por qué, entonces, debemos creer en ellas?

Aristóteles coloca el estudio de la *psykhé* o *alma* en el terreno de lo observable (perteneciente al mundo de la naturaleza) y lo desprende del concepto metafísico de su maestro Platón. Es por ello que Aristóteles, junto a otros autores posteriores como Santo Tomás de Aquino y otros filósofos renacentistas, han conseguido que la psicología se enmarque dentro del estudio de la naturaleza y por tanto su comienzo científico (colocando a la psicología en el terreno de lo que hoy llamamos ámbito biológico).

Aristóteles no era dualista como Platón, pero tampoco reduccionista materialista dado que si bien no comparte el dualismo «cuerpo-alma» de Platón, tampoco considera que todo esté reducido al cuerpo.

---

<sup>49</sup> JACKSON, R., *Platón: Guía para Jóvenes*, Editorial Lóguez, 2002, p. 86.

Aristóteles creía en la existencia de...:

[...] una sola realidad material que tiene dos aspectos, el fisiológico y el mental. El alma es la forma del cuerpo, inseparable de él, aunque sea posible analizar por separado cuerpo y alma.<sup>50</sup>

La adquisición del conocimiento, según Aristóteles, se consigue a través de una estrategia inductiva.

Aristóteles procede del estudio de los objetos al estudio de los actos, de la consideración de éstos al estudio de las funciones y desde este conocimiento al principio del alma.<sup>51</sup>

A pesar de su «visión materialista» de la *psykhé* o *alma*, Aristóteles acepta una concepción *teleológica* en sus argumentos, dado que determina lo que el hombre *es* según los fines y objetivos que éste persigue.

Existen tres aspectos importantes de la filosofía aristotélica que contribuyen a la ciencia del coaching, a saber:

- a) el proceso cognitivo,
- b) la motivación, y
- c) el aprendizaje que él mismo ha desarrollado en su filosofía.

### 1. ¿Cómo es el proceso cognitivo según Aristóteles?

Para Aristóteles el proceso cognitivo se puede determinar en tres etapas:

---

<sup>50</sup> SÁNCHEZ-BARRANCO RUIZ, A., *Historia de la Psicología*, Ediciones Pirámide, 2002, p. 36.

<sup>51</sup> PÉREZ DELGADO, «La filosofía psicológica. Desde Aristóteles hasta la época de Wundt». En ARNÁU J. y CARPINTERO H., *Historia, teoría y método*, Madrid, Alhambra, 1989, pp. 95-132.

GRÁFICO 7



- a) *Sensación* (esta sensación es verídica, dado que los sentidos cumplen una función receptora de información).
- b) *Fantasia y Memoria*. La fantasía percibe y conserva las imágenes sensoriales (no necesariamente verídicas). La memoria sitúa y ordena las imágenes en el tiempo pasado (sin imágenes no puede haber memoria).
- c) *Pensamiento o Entendimiento*. Partiendo de las imágenes, elimina lo accidental y conserva lo esencial por medio de la abstracción, es decir establece un Juicio sobre las imágenes para llegar al pensamiento o entendimiento.

En las sesiones de coaching cada detalle, palabra, gesto o pensamiento tienen un valor exponencial. Cualquiera de estos componentes (de carácter sensible y particular) puede ser el «catalizador», o referente, del asunto en cuestión (de carácter genérico y universal).

En otras palabras ir de lo particular a lo general es propio de la metodología de coaching al notar que una palabra, un gesto, un

pensamiento o incluso una sensación contiene en sí misma *todo* el conocimiento que nuestro cliente necesita para tomar conciencia y actuar en consecuencia.

## 2. *¿Cómo funciona la motivación en el hombre, según Aristóteles?*

Las sensaciones para Aristóteles, son las causantes del primer móvil de la acción del hombre: el placer-displacer (discriminación del apetito sensitivo que nos hace acercarnos al placer y alejarnos del displacer). A diferencia de los animales, que también poseen este *placer-displacer sensitivo*, el hombre, según Aristóteles, posee también un nivel apetitivo *intelectivo o voluntad*. En palabras de Antonio Sánchez - Barranco Ruiz, este nivel apetitivo es de orden superior:

Como «necesidad de honores, de reconocimiento social, y sobre todo de autorrealización mediante la búsqueda de la felicidad».<sup>52</sup>

Es lo que Aristóteles llama nivel **apetitivo intelectual** una de las cuestiones principales que se trabaja en las sesiones de coaching, a saber: temas relacionados con los «honores», «reconocimiento» y «autorrealización». Esta teoría de la motivación de Aristóteles será desarrollada por la filosofía existencialista y por la psicología humanista, ambas fuentes primarias metodológicas del coaching.

## 3. *¿Cómo ocurre el aprendizaje y los rasgos personales?*

Para Aristóteles la mente no tiene nada escrito *per se*. Podría ser considerado ambientalista, permitiendo que la mente pueda llegar a ser una cosa u otra. El aprendizaje ocurre de la siguiente manera:

---

<sup>52</sup> SÁNCHEZ-BARRANCO RUIZ, A., *Historia de la psicología*, Ediciones Pirámide, 2002, p. 38.

La idea de que la mente no tiene escrito nada per se es contraria a la teoría de la reminiscencia de platón. Aristóteles abre el camino a la «realización» cuando plantea la posibilidad de que nuestra mente llegue a ser «una» u «otra» cosa. Tanto el aprendizaje como los rasgos de carácter se obtendrán según qué datos sensibles obtengamos, según el trabajo de nuestra fantasía y memoria, según nuestra experiencia y conceptos y según su depuración.

Escribió Aristóteles que una cosa es «lo que somos» (el ser, primera naturaleza), y otra, lo que podemos «llegar a ser»(el deber ser o segunda naturaleza) El coach, tiene como misión facilitar al coachee alcanzar esa meta facilitando que el otro se haga grande y llegue a ser lo que debe ser.<sup>53</sup>

Tanto Parménides como Platón, han reconocido que «no es posible el cambio o movimiento» en este mundo. El primero alude que el cambio es «aparente» y que lo real es inmutable. El segundo alude básicamente a lo mismo, colocando «lo verdaderamente real» en el mundo de las Ideas, y la *apariencia* en el mundo físico de las cosas.

Aristóteles por su parte explica la posibilidad de *movimiento* o *cambio*, aludiendo que el NO SER puede ser:<sup>54</sup>

- a) *Absoluto*: Lo que no se es y no se puede llegar a ser.  
Ejemplo: Una piedra no es un niño ni puede llegar a serlo.
- b) *Relativo*: Lo que no se es pero se puede llegar a ser.  
Ejemplo: Un niño no es un adulto, pero en el futuro lo será.

En el *no ser relativo* el cambio es posible, de allí su planteamiento como *finalidad* (su argumento teleológico) del hombre en el *deber ser*. La finalidad última del hombre, según Aristóteles, es la Felicidad.

---

<sup>53</sup> ALCAIDE HERNÁNDEZ, F., *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo*, Editorial Ariel, 2003, p. 39.

<sup>54</sup> José Luis Dell'Ordine.