



# DISONANCIA COGNITIVA Y COACHING

Hugo Urdaneta Fonseca (\*)

13 de abril 2017

La disonancia cognitiva es un término acuñado por el psicólogo norteamericano León Festinger y que se refiere a que nosotros los humanos no podemos por un periodo de tiempo prolongado mantener una inconsistencia entre lo que pensamos, sentimos y actuamos.

Dos comportamientos son consistentes cuando uno está de acuerdo con el otro, por el contrario, son disonantes cuando son incompatibles o se contradicen. Esto simplemente quiere decir que de alguna manera cuando existe una incoherencia por ejemplo entre pensamiento y acción, debemos cambiar alguno de los dos para no terminar sintiendo tensión emocional. Permítanme un ejemplo para ilustrar esta situación, pienso que tomar algo ajeno sin el permiso del dueño es una conducta anti ética, estoy en un sitio público y alguien dejó su teléfono celular olvidado y yo me lo consigo, lo reviso y me percató que aparece el nombre y datos de correo de contacto del dueño, en este caso puedo asumir dos conductas, lo ubico para devolvérselo y así me siento bien, porque mi conducta se alinea con mi pensamiento, y de esa forma pensamiento, sentimiento y conducta están en armonía.

¿Qué pasa si decido quedarme con el teléfono dejado olvidado? Lo primero es que voy a comenzar a tener sentimientos encontrados, un malestar emocional al sentir que mi conducta no es la correcta. En este caso, o sigo sintiéndome mal por la conducta indeseada y termino contactando al dueño, o simplemente para dejar de sentirme mal, comienzo a construir justificativos y argumentos, que me permitan sentirme bien, por ejemplo, yo no lo robé, simplemente me lo encontré abandonado, quien lo manda a ser tan descuidado, tomar algo abandonado no es robar, en fin, pueden ser miles los argumentos que yo me puedo decir a mí mismo para sentirme bien. En este caso no cambié la conducta, sino que cambié mi pensamiento para alinearlo a mi conducta y de esa forma sentirme bien.

## EL AUTO ENGAÑO

No siempre este proceso de buscar superar la disonancia cognitiva es un proceso fácil, sobre todo cuando empezamos producto de asumir ciertas conductas a justificarlas.

En una sesión de coaching con un ejecutivo, éste justificaba un desempeño mediocre debido a que tenía un jefe tóxico y castrante que no se merecía otro tipo de conducta de su parte. Sin embargo, esta conducta le estaba acarreado dificultades organizacionales a él, más que a su jefe. Al iniciar un proceso de indagación, en donde el objetivo era cuestionar su pensamiento, de manera de generar una disonancia que lo llevara a plantearse un cambio de conducta, porque en el fondo su lenguaje corporal indicaba que su actual forma de desempeño no lo estaba haciendo feliz, a pesar de su justificación.

Indagando encontramos que su conducta no era coherente con su visión de la responsabilidad, el crecimiento profesional, la ética en el trabajo etc., de esa manera comenzamos un trabajo de cambio de conducta para buscar una coherencia con sus valores más profundos. Muchas veces en este complejo fenómeno de la disonancia cognitiva nos auto engañamos, nos sabotamos a nosotros mismos.

## MIND MINING

Así como existen expertos en data mining, que son aquellos capaces de analizar cúmulos de información para generar conocimiento, un

coach debe ser un experto en mind mining, ser capaces a través de la indagación de escudriñar para descubrir lo que pasa verdaderamente por la mente de la persona que se está tratando de apoyar. Consiste en no aceptar como válidos per se los argumentos de la persona, porque estos pueden ser autoengaños que nos sabotean nuestra felicidad y bienestar.

## UN EJEMPLO DE BIENESTAR MIGRATORIO

Venezuela en estos momentos vive una diáspora de talentos, la situación crítica en materia política, económica y social ha llevado a miles de personas, la mayoría de ellos profesionales de distintos niveles y edades a emigrar.

En una conversación con uno de esos profesionales, no en función de una relación de coaching, sino simplemente en calidad de amigos, me manifestaba sus sentimientos después de varios meses de emigrar, de haber dejado una posición laboral importante, y una estabilidad económica, por emprender un cambio familiar en otro país.

Ante la clásica pregunta inicial de ¿cómo te está yendo en tu nueva vida?, la respuesta después de cierto titubeo y mover la cabeza y sus ojos de un lado a otro y conseguir con su cuerpo una posición cómoda, y sobretodo buscando el tono y las palabras adecuadas, me contestó, "no es fácil". Posteriormente para no ser presa de la disonancia cognitiva comenzó a argumentar, los beneficios para su familia de vivir en un país extranjero, que si la seguridad física, el aprendizaje de un nuevo idioma, etcétera etcétera.

No estaba yo en esa oportunidad como coach, ni pretendía serlo, dado que no era el momento, ni el sitio indicado, sin embargo, como el coaching no es un traje que uno se coloca y se quita al momento de hacer coaching de manera formal, no pude dejar de darme cuenta que la persona estaba atravesando por una situación de malestar emocional.

Su malestar obedece a que su percepción como profesional, su creencia de lo que él debería estar haciendo está en conflicto con lo que actualmente hace. Este es un caso complejo porque habría que indagar sobre sus valores y su jerarquía, es decir a qué cosas le da el valor en orden de importancia, a su trabajo, a la familia, al dinero etcétera. Si fuese la familia su prioridad, pero seguido de cerca de crecimiento profesional, debería de trabajarse un plan para consolidar ese primer valor en un tiempo dado, con metas y objetivos, y luego concentrarse en trabajar el segundo valor, porque muchas veces trabajar en un valor puede significar sacrificar otro, lo que no significa que este sacrificio sea permanente, sino asumir conscientemente un tiempo para trabajarlo, lo que sí es importante es no auto engañarse, y creer que podemos justificar una conducta que es contraria a un valor, y a la vez sentirnos emocionalmente realizados y felices.

(\*) Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.  
[www.huconsulting.net](http://www.huconsulting.net) [hu.consulting@gmail.com](mailto:hu.consulting@gmail.com)



@huconsulting



@huconsulting