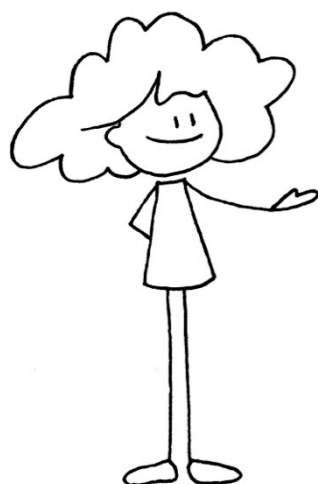


# APRENDER ES CAMINAR

Cinco paradas útiles para el camino

ELENA PALMA



Barcelona, 2019

A mis dos guardianes preferidos, Harry y Frank, por acompañarme  
pacientemente todos los días mientras escribía estas páginas.

A mis padres y a mi hermana, por alentar siempre mis ganas de aprender.

## ÍNDICE

Prólogo (Clemente Rodríguez).....	4
Aprender es caminar.....	5
Eje n.º 1: Pensamiento Complejo & Pensamiento Dicotómico.....	7
Eje n.º 2: Exigencia Amable & Tiranía.....	17
Eje n.º 3: Templanza & Impaciencia.....	28
Eje n.º 4: Generosidad Consciente & Altruismo Ciego.....	39
Eje n.º 5: Identidad Afianzada & Identidad Dependiente.....	50
Este tramo del camino termina aquí.....	60
Agradecimientos.....	61
Índice ampliado.....	62
Notas.....	67
Biografías profesionales.....	68

## PRÓLOGO

Querido lector: tiene usted en sus manos un libro que puede ayudarlo a entender no solo lo que ocurre a su alrededor, sino por qué se comporta usted como lo hace y qué debería hacer en el futuro para sacar más partido a sus facultades.

Permítame un consejo: tómese el tiempo necesario para leer con suma atención la introducción. Vale la pena, porque Elena Palma ha configurado en ella la estructura de su trabajo de una forma tal que le va a facilitar a usted la lectura del texto con bastante conocimiento previo de causa. Es un buen aperitivo para un texto soberbio.

¿Ya lo ha hecho? ¡Perfecto! Ahora sea prudente y lea con calma lo que viene a continuación. No se precipite, no hay prisa, porque el texto es bastante breve. Y no se engañe, porque lo cierto es que extensión y calidad no son parámetros que vayan necesariamente unidos. Hay ejemplos en ambos sentidos.

Verá que entiendo al primer intento todo lo que la autora va poniendo a su alcance. Es posible que caiga en la tentación de creer que usted ya sabía lo que ahora está leyendo. Puede ser cierto, pero no lo dé por supuesto. Quizás es ahora, cuando ha leído cualquiera de las sencillas afirmaciones que menudean por el texto, cuando ha aflorado a la superficie algo que usted podría haber descubierto si se hubiera puesto a pensar, pero en lo que nunca había caído.

Por si le sirve de algo, a mí me pasó lo mismo: me pareció que la mayor parte de los materiales que me iba suministrando APRENDER ES CAMINAR rondaban por mi mente desde tiempo inmemorial. No sé en qué momento caí en la cuenta de que eso mismo me pasó cuando leí por primera vez *El Príncipe*. También Maquiavelo suministra materiales de un valor incalculable, expresados de una forma tan magistral que el lector llega a pensar que no está leyendo nada que ya no supiera (un buen ejemplo, por cierto, de texto fundamental, cuya extensión apenas llega a las cien páginas).

No importa. Puede usted pensar lo que le guste, ¡no faltaría más!, pero lo que de verdad cuenta es que, sea consciente o no, cuando termine de leer el libro que ahora tiene en sus manos, usted habrá adquirido algunas herramientas mentales de uso sencillo y de enorme utilidad si le da por usarlas. Todo dependerá de si usted es o no capaz de convertir en rutinas habilidades tan elementales como acostumbrarse a preguntarse por qué, para qué, cómo, qué es lo más importante, quiénes tengo a mi alrededor y cómo me relaciono con ellos.

Me gustaría, lector, llamar su atención sobre algo que me ha parecido digno de destacar por encima del muy notable contenido general del libro: medite, si tiene tiempo para ello, sobre la pertinencia de las reflexiones de Elena Palma a propósito de si es o no el egoísmo una alternativa plausible para moverse en cualquier ámbito del quehacer personal.

Por último, a ti, querida Elena, muchas gracias por haberme dado la ocasión de escribir este par de páginas, pero, sobre todo, por haberme permitido disfrutar con tu libro. Sé que su aparente sencillez esconde trabajo, tiempo y, antes que nada, la madurez mental suficiente para explicar, en palabras asequibles, conceptos que me consta que podrías haber expresado de forma más alambicada.

La mayoría inmensa de tus lectores te agradeceremos siempre tu esfuerzo.

Mi más sincera enhorabuena.

Clemente Rodríguez Navarro<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ver biografía profesional, pág. 68.



*“La mayoría de nuestros contemporáneos ignora tanto su potencial de transformación como las posibilidades prácticas de desarrollarlo. Sufren la vida, soportan la tensión habitual, la soledad, las dudas y la angustia, la rabia y el miedo, la creciente frustración y la amargura, y sienten la tentación de compensar su malestar en lugar de alimentar su bienestar. Todo esto sin siquiera imaginar que existen herramientas para transformarse y desarrollarse de otro modo”*

Thomas d’Ansembourg<sup>2</sup>

Vivir una vida buena es, desde mi punto de vista, sentirnos en paz en el día a día. Caminar la realidad con los ojos abiertos, dando sentido a nuestros pasos. Percibir en nuestras decisiones y nuestras acciones la mayor coherencia posible. Es acumular instantes preciosos sabiéndolos apreciar. Es saber sostener los momentos difíciles, asumiendo nuestra vulnerabilidad y confiando en nuestra fortaleza.

Vivir una vida buena puede ser muchas cosas, pero casi ninguna viene de serie. Necesitamos aprender. Porque todos vivimos, pero no todos sabemos vivir bien.

Existen muchas formas de afrontar ese camino, y aunque algunas fuentes sabias nos dan pistas sobre cómo hacerlo, la mayoría hemos ido improvisando a nuestra manera. La experiencia nos ha traído errores y aciertos, y en nuestras manos ha caído la posibilidad de sacar el mejor provecho de esas circunstancias.

Creo firmemente que siempre es tiempo de aprender, que no hay una edad límite en la que ya no podamos aprender nada. Creo que merecemos cuidar ese aprendizaje, paso a paso y con cariño, para que pueda darnos sus mejores frutos.

Actualmente convivimos con desafíos constantes que nos complican el camino. Siempre los ha habido, pero los de ahora tienen sus propios matices. Estos los hemos cultivado nosotros. Dos son clave: el estrés y la velocidad.

El estrés es ese estado de constante activación en que vivimos. Siempre alerta. Siempre conectados. Siempre en acción. El estrés ha pasado de ser un estado natural que nos permite responder a las demandas del entorno a ser un estado crónico del que apenas sabemos salir. Activarse es necesario, pero descansar, también.

La velocidad es el tempo de nuestros días. Todo avanza sin darnos un respiro. Sin margen de reposo y digestión. Cada nuevo cambio se nos echa encima sin que hayamos asumido el anterior.

Convivir con estas dos variables nos ha dejado poco espacio para desarrollar esa vida buena. Nos ha instalado, en su lugar, en una vida en la que la frustración y el desencanto nos acompañan a menudo.

---

<sup>2</sup> *La paz se aprende*. Editorial Arpa, 2017. Thomas d’Ansembourg.

Por ese motivo, quizás ha llegado el momento de dar espacio a algunos aprendizajes. Aprendizajes vitales. Básicos. Herramientas propias para que este camino que recorreremos pueda ser mejor.

Curiosamente, cuando empecé a buscar referencias sobre esta necesidad de aprendizaje, la mayoría se encontraban en dos secciones: la filosofía y la pedagogía infantil. Al parecer, solo los antiguos podían darnos lecciones, y solo los niños necesitaban aprenderlas.

No dudo que la filosofía es una fuente de aprendizaje necesaria. Lo que sí dudo es que solo los niños sean los aprendices.

Trabajo todos los días con profesionales competentes que consiguen buenos resultados en su trabajo. Con adultos que han vivido situaciones difíciles y se enfrentan a diario a nuevos retos. Sin embargo, la inmensa mayoría se frustran, se estresan y se desgastan. Lo vivimos con normalidad, como si fuera algo inevitable, y si bien es cierto que la vida traerá siempre frustraciones o dificultades, eso no significa que no podamos manejarlo mejor de lo que lo hacemos.

Estas páginas son una propuesta de aprendizaje. No son un ensayo, ni una investigación exhaustiva sobre saber vivir bien. Son una invitación a reflexionar, a descubrir y a probar. Con reflexiones relativamente sencillas, he trazado un recorrido a lo largo de cinco capítulos. Cinco paradas en ese camino de aprender. Cada capítulo abre la puerta a un par de comportamientos. Cada comportamiento del par está situado en el polo opuesto de un mismo eje. Son comportamientos comunes, que cualquier persona podrá reconocer. No se trata de comprobar si lo hacemos "bien" o "mal", sino de comprender sus consecuencias. Muchos de estos comportamientos se solapan, tienen relación directa y los usamos simultáneamente. Organizarlos en cinco ejes es solo una forma práctica de poder observarlos.

#### LOS EJES Y SU PAR DE COMPORTAMIENTOS

Eje n.º 1: Sobre cómo pensamos y comprendemos la realidad

- Pensamiento Complejo & Pensamiento Dicotómico

Eje n.º 2: Sobre cómo diseñamos nuestras metas y la forma en que nos tratamos para alcanzarlas

- Exigencia Amable & Tiranía

Eje n.º 3: Sobre cómo respetamos los tiempos y manejamos nuestra reacción emocional

- Templanza & Impaciencia

Eje n.º 4: Sobre cómo ofrecemos y compartimos con los demás

- Generosidad Consciente & Altruismo Ciego

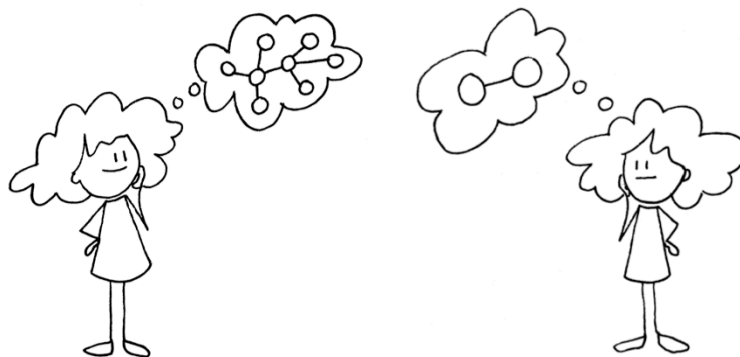
Eje n.º 5: Sobre cómo sabemos quiénes somos conviviendo con los demás

- Identidad Afianzada & Identidad Dependiente

Si tu espíritu de aprendiz está encendido, podemos empezar a caminar...

EJE N.º 1 SOBRE CÓMO PENSAMOS Y COMPRENDEMOS LA REALIDAD:

# PENSAMIENTO COMPLEJO & PENSAMIENTO DICOTÓMICO





## PARA EMPEZAR...

*“No hay atajos para aprender a pensar y tampoco los hay para ser feliz. No los hay porque no se puede ser feliz sin saber pensar correctamente. La felicidad es un modo de ser, se cultiva poco a poco, se tiene que cuidar diariamente y, entonces, irremediablemente da sus frutos. Aprender a pensar bien es lo mismo. Se tiene que hacer lenta y paulatinamente, y con el paso del tiempo se convertirá en un hábito que nos ayudará a tener una vida equilibrada y a desarrollar una personalidad sólida”*

José Carlos Ruiz<sup>3</sup>

Mirar la realidad, y saber pensar sobre ella, no es tan fácil como parece. La pensamos, es cierto, y creemos comprenderla, pero ¿hasta qué punto somos rigurosos, justos u honestos al seleccionar la información que merece la pena tener en cuenta? ¿Cuántas veces nos detenemos a comprobar los hechos en que basamos nuestras ideas? ¿Cuántas veces tomamos nuestros prejuicios, deseos o suposiciones como verdades absolutas?

En todos los años que llevo trabajando en el desarrollo de habilidades, mi gran empeño ha sido siempre el mismo: facilitar contextos donde las personas reflexionaran, se cuestionaran y pudieran construir un criterio propio. Porque solo así puede existir cierta libertad. Si queremos ser dueños de nuestro camino, somos responsables de elegir nuestros pasos, y para eso hay que pensar.

Cuando dimitimos de nuestra capacidad para reflexionar, dimitimos de nuestra autonomía, nos abocamos a las decisiones por inercia o por la presión de la mayoría. Vivimos permeables a la influencia sistemática del entorno. Y aunque no podemos evitar la fuerza que tiene en nosotros nuestra cultura, el impacto de los medios de comunicación o los mensajes tendenciosos de muchos políticos, sí podemos aprender a pensar mejor.

Al día siguiente de las elecciones generales de abril de 2019, trabajé sobre pensamiento analítico con el equipo de profesionales de una empresa cliente. No entramos a valorar el sentido de sus votos, sino la forma en que habían elegido emitirlos. Su reflexión, su análisis y su forma de pensar. Constatamos juntos como decisiones tan trascendentes como elegir a quién quieres que gobierne tu país habían estado basadas en suposiciones, prejuicios y datos no contrastados. También en sus valores y su ideología política, por supuesto, pero, atendiendo a la realidad del momento, se habían guiado por conclusiones sesgadas.

Este es solo un ejemplo. Estoy convencida de que ellos no fueron los únicos que tomaron así la decisión de a quién votar.

Esta misma forma de usar nuestra capacidad de pensar puedes observarla, si escuchas bien, en infinidad de situaciones cotidianas en las que estás involucrado.

No nos han educado para saber pensar bien; nos han educado, en la mayoría de los casos, para seguir la corriente.

---

<sup>3</sup> *El arte de pensar*. Editorial Berenice, 2018. José Carlos Ruiz.





### **PENSAMIENTO COMPLEJO**

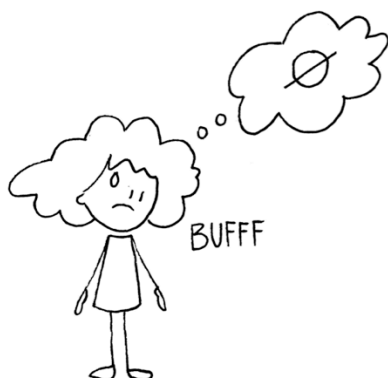
Comprendemos la realidad de forma amplia y profunda. Apreciamos los matices y acogemos la diversidad. Observamos distintos puntos de vista y nos permitimos dudar.



### **PENSAMIENTO DICOTÓMICO**

Miramos el mundo y lo juzgamos según un barómetro bipolar: bueno/malo, blanco/negro, conmigo/contra mí. No hay valores intermedios. Reducimos y simplificamos la realidad.

## REFLEXIÓN –LA PEREZA DE REFLEXIONAR–



*“Las dicotomías sin matices son abstracciones, formas burdas de clasificar la realidad, inútiles y simplificadoras para examinar lo complejo. Es más fácil situarse en el sí o el no porque para hacerlo no hace falta dar argumentos”*

Victoria Camps<sup>4</sup>

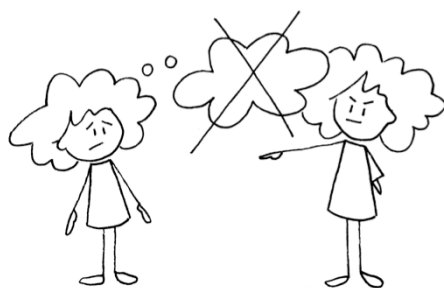
Pensar requiere tiempo y esfuerzo. Requiere voluntad para explorar, coraje para dudar y templanza para sostener la incertidumbre durante el proceso. Las ideas, el criterio y las convicciones no vienen solas si queremos que sean nuestras.

Comprendo que no siempre nos apetezca hacer este ejercicio, pero me cuesta aceptar la pereza sistemática que lo evita.

He conocido infinidad de buenas personas incapaces de hilvanar un discurso coherente, y no porque no sean inteligentes, sino porque sencillamente no se han parado a pensar bien.

Desde esa pereza uno termina asumiendo (y expresando) ideas simples en el peor sentido de la palabra: intransigencias del estilo “si no opinas como yo, estás contra mí”, “las cosas son blancas o negras, los matices son para los equidistantes” u otras lindezas parecidas.

Cuando no pensamos bien, terminamos asumiendo ideas extremas que el pensamiento dicotómico define a la perfección: pensamiento en blanco y negro del estilo “yo tengo la razón y tú estás equivocado”.



Eso, además de alejarnos del criterio propio, nos expone a la segregación entre personas (que, por desgracia, tan fácilmente observamos en los últimos tiempos), o al rechazo de la diversidad humana, legítima y preciosa. Nos aboca a la falta de respeto y a

la pérdida de la complejidad que entraña casi siempre la realidad.

---

<sup>4</sup> *Elogio de la duda*. Editorial Arpa, 2016. Victoria Camps.



## IDEAS CLAVE

**CLARIFICAR: ¿SOBRE QUÉ QUIERES PENSAR Y PARA QUÉ?  
BUSCAR: ¿QUÉ DATOS TIENES SOBRE ESE TEMA?  
CHEQUEAR: SUPOSICIONES, PREJUICIOS Y CREENCIAS  
SACAR CONCLUSIONES RIGUROSAS  
TOMAR DECISIONES Y CALIBRAR EL IMPACTO**



**CLARIFICAR: ¿SOBRE QUÉ QUIERES PENSAR Y PARA QUÉ?**

Enfocar con claridad nuestra reflexión y nuestro análisis es clave. Cuando no tenemos claro el tema sobre el que pensar, ni el objetivo que perseguimos al hacerlo, terminamos dando vueltas de forma caótica y sin sentido. Es más, casi siempre terminamos dándonos cuenta después de rodeos inútiles que, en el fondo, el tema que queríamos tratar era otro. A veces por vergüenza, a veces por temor, o quizás por falta de práctica, confundimos el foco. Por eso, antes de empezar, clarifica: ¿sobre qué quieres pensar y para qué?

**BUSCAR: ¿QUÉ DATOS TIENES SOBRE ESE TEMA?**  
Este paso requiere honestidad. No vale con seleccionar solo los datos que verifican nuestra hipótesis. Los datos, los hechos o los números son los que son. Necesitamos ser honestos en esta búsqueda, porque, sin darnos cuenta, tendemos a fijarnos solo en aquellos que nos dan la razón. Si queremos pensar bien, siendo rigurosos y justos con la realidad, es nuestra responsabilidad atender a todos los datos, nos beneficien o no. No hagas trampa intentando justificar tu idea.



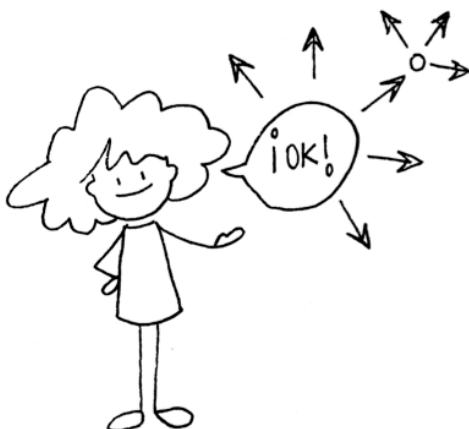


### CHEQUEAR: SUPOSICIONES, PREJUICIOS Y CREENCIAS

No solo los datos, o las razones objetivas, son importantes en el proceso de pensar. Nuestras creencias y nuestros prejuicios están también contribuyendo al resultado. Nuestras suposiciones (todo aquello que damos por sentado sin haberlo comprobado) desbaratan la calidad de ese pensamiento. No se trata de no tener prejuicios, ni creencias elaboradas a lo largo de toda nuestra vida. Se trata de ser conscientes de que están ahí, evidenciarlas, transformarlas si cabe, para evitar que sesguen y perjudiquen nuestra reflexión.

### SACAR CONCLUSIONES RIGUROSAS

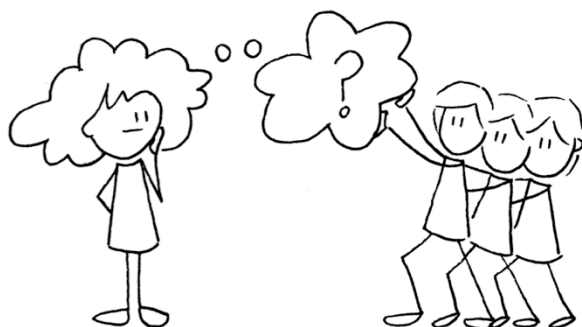
Llegar a alguna conclusión es uno de los objetivos del proceso de pensar. Calibramos las variables que hemos observado, las analizamos y les damos un sentido de relación (de causa y de consecuencia). A esto lo llaman *construir el relato*. Cuando construyas el tuyo, recuerda: ese relato **no es** "la verdad", es tu forma de explicar la realidad que has observado y sobre la que has reflexionado.



### TOMAR DECISIONES Y CALIBRAR EL IMPACTO

La fase final de cualquier reflexión/análisis es, habitualmente, tomar una decisión. Si ese es tu caso, recuerda que cualquier decisión/acción tiene consecuencias colaterales. Más allá de los efectos inmediatos que puedas prever, el impacto alcanzará a otras personas y circunstancias que quizás no sean visibles de forma directa. Tenlo en cuenta.

## REFLEXIÓN –LA PRESIÓN DEL GRUPO–

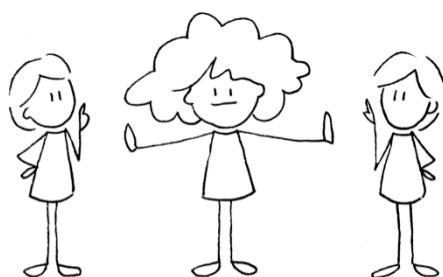


*“Si diferentes miembros de un grupo comienzan a adoptar diferentes verdades morales, entonces la función cooperativa de la moralidad se evapora y el grupo se debilita. En consecuencia, en todas las culturas existe una fuerte presión de los iguales para conformarse a la verdades morales del grupo”*

Hector Macdonald<sup>5</sup>

El valor de la pertenencia es poderoso. Formar parte de un grupo, de una familia o de cualquier otro fragmento de la sociedad es importante para nosotros. Tanto, que tomar una dirección de pensamiento diferente a la del resto de personas que nos rodean nos supone un auténtico desafío. Hacer este camino requiere coraje, requiere que meditemos bien nuestras ideas, requiere humildad y requiere respeto. Si tu postura es legítima, la del otro también.

No entraré en el debate de los límites aceptables sobre qué ideas son legítimas y cuáles no. Los derechos humanos establecen un buen marco. Lo que sí puedes plantearte es: ¿dónde están tus propios límites?, ¿hasta dónde estás dispuesto a sacrificar lo que piensas por seguir perteneciendo a un grupo determinado?



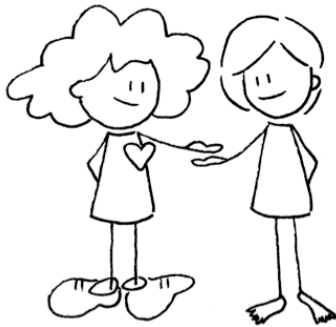
Solo tú puedes elegir estos parámetros, porque los costes y beneficios de esa decisión estarán en tu vida. Cuando leas el eje n.º 5 (Identidad Afianzada) tendrás más pistas.

---

<sup>5</sup> Verdad. Debate, 2018. Hector Macdonald.



## FORMAS DE PRACTICAR



### EMPATIZA

Una de las prácticas que facilita el pensamiento complejo y evita el dicotómico es ponerse en el lugar del otro. Observar su punto de vista, comprender sus propias circunstancias, imaginar su experiencia. Eso nos da otra perspectiva sobre nuestros prejuicios y nuestras creencias. Ampliamos nuestra mirada del mundo y el alcance de nuestra comprensión.

### DUDA

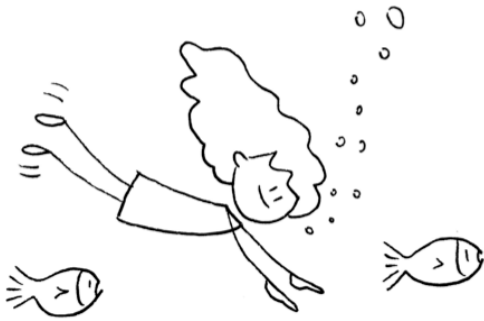
Atrévernos a dudar nos cuesta. Lo consideramos algo malo. Una muestra de debilidad, de falta de confianza o de convicción. Está bien, este es uno de tantos prejuicios. En realidad, eliminar la duda de nuestro proceso de pensamiento nos vuelve rígidos e intransigentes, y pone en riesgo la validez de nuestras conclusiones.

Atrévete a dudar, valora la posibilidad de que lo que piensas quizás no sea siempre lo más acertado. No hace falta que dudes de todo, ni en todo momento. No se trata de dudar hasta paralizarnos por completo. Se trata de ser humildes, de reconocer la posibilidad de que quizás no hayamos contemplado otras opciones igualmente válidas.



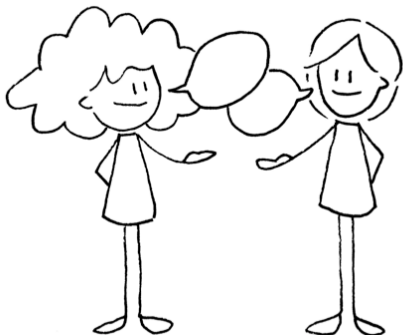
## PROFUNDIZA

No te quedes en lo superficial. Tómate tu tiempo y profundiza. A veces, en situaciones muy sencillas, es cierto que lo evidente es lo que hay. Sin embargo, la realidad en la que vivimos, pocas veces nos trae esa sencillez (ojalá fuera así, sería mucho más fácil). La mayoría de las veces, la realidad es compleja, cargada de infinidad de variables, datos y relaciones. Tenlo en cuenta. No vuelvas simple (que no sencillo) algo que no lo es.



## HAZTE PREGUNTAS

Saber preguntar es un arte, pero no hace falta que seas ningún artista, basta con que seas capaz de sentir curiosidad e interés por las cosas que te importan. Observa, detente y piensa para encontrar respuestas. ¿Qué me ha llevado a sacar estas conclusiones? ¿Qué prejuicios pueden estar influyéndome? ¿Qué cosas he dado por sentado? ¿Cómo me hace sentir esta idea? Estas u otras preguntas alimentarán tu reflexión y tu búsqueda.



## BUSCA EL DEBATE

Como diría David Bohm,<sup>6</sup> en la discusión, el objetivo es vencer. En el diálogo, en cambio, nadie trata de ganar, y si alguien gana, todo el mundo sale ganando. Busca el debate compartido, no como discusión ni como pelea, sino como diálogo. El objetivo no es tener razón, es compartir puntos de vista, contrastarlos, valorarlos juntos y aprender a mirar el mundo de forma más completa y generosa.

<sup>6</sup> Sobre el diálogo. Editorial Kairós, 1996. David Bohm.

## AUTOBARÓMETRO ¿Dónde estás hoy?



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### ELIGE TU PRÁCTICA

Es importante proponerse un solo objetivo cada vez. Concentrarnos en él por un tiempo y luego pasar al siguiente. ¿Cuál es la práctica que más va a beneficiarte en este momento?

- Empatiza
- Duda
- Profundiza
- Hazte preguntas
- Busca el debate



## BIOGRAFÍAS PROFESIONALES

### Texto e ilustraciones:



**Elena Palma** es psicóloga, consultora y *coach*. Con más de veinte años de experiencia en el campo de la consultoría y la formación de habilidades, acompaña a las personas y las organizaciones en sus procesos de cambio y transformación. Trabaja en proyectos de desarrollo con equipos directivos, equipos de investigación (biólogos y físicos) y gerencia en multinacionales, pymes y centros de investigación científica. También acompaña a otros colegas como mentora y supervisora de proyectos. Sus áreas de especialidad son la comunicación, el liderazgo, el pensamiento estratégico y analítico, la gestión de conflictos, el estrés y el cambio.

Fiel a sus orígenes artísticos, es amante de la danza, la música y la fotografía. De la pintura y la filosofía. Y de cualquier disciplina que contribuya a enriquecer nuestra forma de vivir y trabajar. Fundó hace tres años Tiempo de Aprender, la marca que sostiene sus proyectos de consultoría en la actualidad y que no olvida esta premisa: la multidisciplina es fundamental para el desarrollo de nuestras habilidades vitales y profesionales.

### Prólogo:

**Clemente Rodríguez Navarro** nació en Ciudad Rodrigo en 1941. Se licenció en Derecho en la Universidad de Salamanca, ingresó en la Administración Pública y, posteriormente, fue el responsable de recursos humanos en varias empresas españolas y multinacionales.

Concluida su vida laboral activa, ha publicado siete novelas –una de las cuales, *El alemán que volvió del infierno*, ha sido Premio Internacional Rubén Darío– y un volumen de relatos cortos.

Además, escribe con regularidad en su blog comentarios sobre temas políticos, en buena parte ([clementerodrigueznavarro.blogspot.com.es](http://clementerodrigueznavarro.blogspot.com.es)).