



**BEN
PENSANTE**

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE COACHING 4 EVOLUTIONS

Daniel Álvarez Lamas



**TU MEJOR VERSIÓN SURGE DE TU
MOTIVACIÓN MÁS ELEVADA.**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN
COACHING 4 EVOLUTIONS.**

DANIEL ÁLVAREZ LAMAS

El presente trabajo fue elaborado para la Conferencia de Moscú de la International Coaching Community 2015.

Tu mejor versión surge de tu motivación más elevada. Resultados de la investigación coaching 4 evolutions

Daniel Álvarez Lamas

El presente trabajo fue elaborado para la Conferencia de Moscú de la International Coaching Community 2015.

Resumen de los resultados de la investigación

He aquí la principal conclusión de nuestra investigación titulada Coaching 4 Evolutions:

LA ETAPA DE MOTIVACIÓN DETERMINA LA CAPACIDAD DE CREAR SOLUCIONES. AMBAS SON IMPULSADAS EN UNA SESIÓN DE COACHING.

Mostraremos el verdadero significado y las consecuencias de esta afirmación paso a paso.

Tal como demuestra la Teoría del Desarrollo, **nuestra mente no para de desarrollarse a lo largo de nuestra vida**. Dicho crecimiento se manifiesta en estas dos dimensiones:

- **Motivación:** Nuestra conciencia sobre qué cosas son importantes evoluciona a lo largo de nuestra vida. En cada etapa, las personas llegamos a un nivel de motivación cada vez más desarrollado.
- **Capacidad mental:** Nuestra capacidad de ser creativos también evoluciona a lo largo de nuestra vida.

Ambas dimensiones, tanto la mental como la motivacional, crecen juntas y se influyen mutuamente. Por esa razón, podemos concluir que una gestión más desarrollada de la motivación es una cuestión fundamental en las estrategias de desarrollo del talento en recursos humanos.

La relación que existe entre la motivación de las personas y su proactividad o creatividad es una cuestión reconocida de forma implícita, pero no se ha explicado suficientemente su alcance. Esta investigación contribuye a clarificarla y a profundizar en ella.

Se ha considerado a la motivación como necesaria para conseguir el compromiso de las personas. La creencia habitual es que “si necesitas que alguien lleve a cabo una tarea, será mucho más probable que esa persona lo haga por su motivación que por obligación o castigo”.

Lo que proponemos, basándonos en las etapas motivacionales, es algo completamente distinto al mero compromiso. Una motivación más elevada genera un nivel de pensamiento superior, lo que implica una capacidad de superior de resolución de conflictos y de solucionar problemas.

Cuando decimos motivación más elevada no quiere decir que esté muy motivado, sino que su motivación no sea ni económica ni de reconocimiento por los demás, sino de auto-realización (en términos de Maslow) o auto-creación o auto-desarrollo. Es decir, “si la persona logra motivarse de su auto-creación, dará mejores soluciones y sentirá su trabajo como fuente de autorrealización”. La empresa que proporciona ese clima, está proporcionando un nuevo tipo de salario: el **salario de auto-desarrollo**.

Los resultados de la investigación “Coaching 4 Evolutions”, con base en la Teoría del Desarrollo, se pueden resumir así:

“Para que las personas sean más creativas, proactivas y autónomas es necesario desarrollar un tipo más evolucionado de motivación. No es suficiente con la motivación de seguir las instrucciones, las creencias o, incluso, los valores compartidos (sea dentro de la sociedad, organización o equipo). Las personas que desean su máximo nivel de creatividad o sabiduría lo conseguirán desde la motivación de ser congruentes con los propios valores de la persona y buscar su propia plenitud”.

“La investigación demuestra como esta motivación más desarrollada y ese nivel superior de pensamiento se impulsan en la sesión de coaching, lo que provoca directamente más clarividencia y creatividad, además de un mayor impulso para conseguirlo”.

Las compañías necesitan de esa proactividad y creatividad en cada persona de la organización. Los líderes en gestión del talento pueden mejorar significativamente el rendimiento de los trabajadores si prestan atención al tipo de motivación que ellos mismos están promoviendo.

Resumen de la investigación

La presente investigación fue llevada a cabo por un grupo de siete coaches durante el año 2013, con los siguientes pasos:

1. Se fija una metodología de coaching concreta y sólida, por medio de la experiencia y observación a lo largo de múltiples sesiones. Esta metodología tiene como objetivo conectar a las personas con su motivación de auto-realización, para permitir mejor capacidad de pensar y por tanto mejores soluciones. Esta metodología se resume en el último capítulo.
2. Se graban 21 sesiones de coaching válidas siguiendo la metodología mencionada para analizar sus datos y comprobar que esta hipótesis de partida es correcta.
3. Todas las grabaciones fueron transcritas.
4. Se analizan los pensamientos expresados por las personas durante la sesión, siguiendo el método de Robert Kegan (ver bibliografía 17,18 y 20) y la metodología de Otto Laske (21 y 22).

A lo largo de la sesión se guía a la persona a través de 2 fases:

- 1ª. La persona expresa pensamientos comunes sobre el “problema”, con el marco habitual de pensamiento de esa persona (el marco “aprendido” en su socialización).
- 2ª. La persona se conecta profundamente con una motivación más elevada (a través de la visualización).

Tras esa segunda fase, el cambio que observamos en la calidad del pensamiento fue evidente: se incrementaron de forma significativa el número de pensamientos de nivel superior (pensamientos que denominamos dialécticos o de cuarto orden), lo que le proporcionó mejores soluciones.

Además del estudio bibliográfico realizado (ver bibliografía), los componentes del grupo de investigación hemos compartido la metodología y los resultados de esta investigación con diversos profesionales de diferentes ámbitos como: psicología, coaching, hipnosis y PNL con el objetivo de ampliar nuestra visión sobre el tema a través de los comentarios aportados, lo que ha dado como resultado las conclusiones que aquí exponemos.

Contenido

Resumen de los resultados de la investigación	3
Resumen de la investigación.....	4
1. Las etapas de motivación.....	7
2. Las etapas en el entorno laboral: de la semilla al roble	12
¿Qué significa la etapa del “deberías” (E3)? Superando la perspectiva de “la gente de mi equipo es muy egoísta”	13
3. Del marco del “deberías” hacia el del entendimiento profundo: ejemplos.....	15
El caso de Jaime	15
El marco para superar el conflicto desde E4.....	17
6. Consejos para un cambio en tus resultados diarios	20
Bibliografía usada para la investigación:	22

1. Las etapas de motivación.

Comencemos por ver la importancia que las personas dan al clima de trabajo en el entorno laboral. En muchos casos, tiene una mayor importancia que el salario económico. Esto tiene muchas implicaciones prácticas, como, por ejemplo, decidir si cambian de trabajo o se quedan en él, o si les apetece aportar su máximo rendimiento o no. Veremos que esas dos diferentes motivaciones son las que principalmente se han tenido en cuenta en el entorno laboral y no se ha valorado la enorme importancia que hoy tiene en las personas su motivación de su desarrollo personal o auto-creación.

Estas son las tres motivaciones que se manejan globalmente en **la Teoría de la Motivación**:

- Supervivencia (economía)
- Pertenencia al grupo (sentirse acogido y valorado por el entorno)
- Auto-realización (conseguir la máxima expresión de la persona).

La **Teoría del Desarrollo** ofrece una nueva visión: en cada etapa de la vida predomina una de las motivaciones, es decir:

Las decisiones y comportamientos de la persona están motivadas por una de las tres motivaciones según el momento vital en que se encuentra el ser humano.

Esta teoría estudia la respuesta profunda que el ser humano se da en cada etapa a la gran pregunta “**¿cuál es mi motivación? ¿qué sentido tiene mi existencia? ¿para qué? ¿hacia dónde?**”. Al final de cada etapa, la persona siente un vacío, no encuentra respuesta a esa pregunta, su vida no tiene sentido y se desencadena una “crisis existencial” que le empuja hacia la siguiente etapa, hacia encontrar un sentido superior. Con suerte, esa crisis impulsará al ser humano a llegar a ese nuevo buen puerto.

Desde el punto de vista de la motivación, las personas pueden llegar a recorrer 5 etapas. Cada etapa se corresponde con una forma de conseguir la plenitud, el dar sentido pleno a su existencia. Para mostrar las características en cada una de estas etapas, nos basamos principalmente en los trabajos de Robert Kegan y Otto Laske mencionados en la bibliografía.

Utilizaremos el concepto “motivacional” en lugar del término empleado por Otto Laske, “socio-emocional”, con la intención de facilitar la comprensión al lector. Seguiremos, de diferentes maneras, el trabajo publicado por dicho autor y tendremos presente el trabajo de Robert Kegan, entre muchos otros citados al final.

1. **Etapa infantil** (no tratada en la investigación sobre desarrollo adulto).
2. **Etapa 2: individualista.** El individuo está centrado en uno mismo, en busca de saciar las propias necesidades y deseos, por encima de la consideración de los demás y de cualquier circunstancia. Los demás se consideran desde un punto de vista instrumental, es decir, basado en la pregunta ¿para qué me sirve mi interacción con esta persona? El 10% de la población no supera esta etapa.

El impulso desde las necesidades básicas es el de prestar atención principalmente al “salario

económico". Éste representa crear las circunstancias materiales exteriores que garanticen el bienestar.

Igual de importante que cuánto dinero se cobra, es decir, cuántos bienes materiales se pueden adquirir, está la **seguridad**, es decir, cuánto tiempo tengo garantizado estos bienes materiales.

Los conceptos que guían al ser humano en esta etapa son: supervivencia, acumulación (garantizar la supervivencia futura), seguridad y abundancia material.

Tal como la persona evoluciona, va sintiendo que sus necesidades básicas se cubren mejor si actúa como un "buen ciudadano" de la sociedad o como un "trabajador implicado" en su empresa. Poco a poco, su motivación se orienta hacia ser aceptado por la comunidad y a destacar según las normas sociales que proporciona. Comienza la etapa regida por el "acuerdo social".

- 3. Etapa tres: pertenencia a la comunidad.** La imagen que una persona tiene de sí misma depende de lo que cree que piensan los demás. Así, la persona crea "otros internalizados": internaliza las figuras más destacadas de su entorno y orienta su comportamiento según lo que la persona cree que pensarían esos personajes de referencia, sin ser consciente de ello. Esta etapa es la más apropiada para la estabilidad de una sociedad tal como la entendemos, por lo que la sociedad tiende a llevar y mantener a la persona en esa etapa.

*En esta etapa de "acuerdo social", la persona da una relevancia especial al clima del grupo, a sentirse segura dentro de él y encuentra su principal motivación en el grupo. Quiere sentirse orgulloso del grupo al que pertenece. Éste es el mundo al que hace referencia el **salario emocional**. En esta dimensión está muy presente la necesidad de **reconocimiento**, tanto del equipo de su representante, el jefe o líder.*

Con razón se dice que en la etapa 3 el salario económico puede sustituirse con salario emocional, que satisfará incluso más a la persona, dada su motivación orientada a la "pertenencia al grupo".

Así que el concepto "salario emocional" transmite acertadamente el hecho de que la empresa puede satisfacer la contraprestación al trabajador a un nivel superior al salario económico. La persona desea sustituir la motivación recibida en base a la etapa 2 por la motivación de la etapa 3.

- 4. Etapa cuatro: autoría de sí mismo/a.** En ella, la persona persigue su propia integridad para fluir desde ella. Esta integridad se basa en la estructura de valores construida por la propia persona, que sustituye la referencia dado por los "otros internalizados" característicos de la etapa 3. Los valores que en la etapa 3 se encarnaban en los otros y en la sociedad o grupo dejan paso a una percepción o vivencia personal y profunda de los propios valores. Desde ese momento, la persona se ve impulsada a seguirlos, a vivirlos con intensidad. Los valores creados por sí misma se convertirán en su guía. Solo un 25% de las personas alcanzan esta etapa.

La sociedad no invita a superar la etapa 3, que es la más propicia para mantenerla en un statu

quo plenamente coordinado y equilibrado. Pero, al mismo tiempo, las personas en etapa 4 son fundamentales para el desarrollo de la sociedad o grupo al que pertenecen. Estas personas crean nuevos desafíos para sí mismos y para los demás, crean desequilibrios que permiten la evolución en su entorno.

El motor de la persona en esta etapa es, por tanto, la necesidad de congruencia entre la realidad que vive con su realidad interior, es decir con lo que ella piensa y siente. Sería algo muy similar a lo que en la psicología humanista se define como autorrealización, tal como la define Abraham Maslow (el Hombre Autorrealizado, 1962).

La clave en esta etapa es la capacidad de crear la propia visión de la realidad de la persona, la auto-creación, *lo que implica un **desarrollo mental*** respecto a la etapa 3.

Visto así, parece evidente que podemos atender a *un concepto igual de importante a nivel de contraprestación o motivación de la empresa: **el salario de auto-desarrollo**. Es muy diferente a los de salario económico y emocional*, pues pertenece a otra etapa del desarrollo: la etapa de auto-creación en torno a los propios valores.

La persona en su etapa 4 de desarrollo requiere de la empresa este salario de auto-desarrollo. Es más, exige respeto y apoyo a su búsqueda de congruencia con sus valores. La empresa que le garantice este *salario de auto-desarrollo* se garantiza su lealtad y su máximo rendimiento y proactividad. La persona en esta etapa da mayor prioridad a su plenitud personal (a través de su plenitud profesional) que al clima emocional (reconocimiento u orgullo de equipo) o a lo económico (materialismo), sin desligarse de ellos, obviamente.

La motivación de esta etapa 4 de auto-creación no debe confundirse con la motivación de conseguir un trabajo “que le asegure su futuro”, que correspondería a una motivación económica de largo plazo (etapa 2) o de prestigio social (etapa 3). En la etapa 4, la persona busca su máxima expresión como ser humano, sentir que está pudiendo desplegar todo su talento. Esto es incluso más importante que la seguridad económica o que el reconocimiento social.

Howard Gardner, creador de la Teoría de las inteligencias múltiples, ha realizado más de 1.200 sesiones a partir de las que ha comprobado que *“no es posible alcanzar la excelencia si no vas más allá de satisfacer tu ambición y tu avaricia. Si no te comprometes con objetivos que sirven a las necesidades de todos.”*¹

No es posible la excelencia cognitiva, es decir, pensar bien al máximo nivel, si no se ve acompañado del cambio a la etapa de auto-creación, en la que nos guía la congruencia con nuestros valores. **Nos aguarda la revolución de la ética. Ése es el objetivo del Coaching 4 evolutions y lo que demuestra con su investigación.**

Existe una **etapa 5**, que no vamos a incorporar en este estudio. Esta última etapa supera la perspectiva individualista que se crea en la etapa 4 de *autoría de sí mismo/a*. Tener un sistema de valores propio presupone que es distinto del de los demás, lo cual era fundamental para superar la “norma social” de la etapa 3, pero es precisamente esa diferencia entre “mis” valores y los de los

¹ Sesión en La Vanguardia 11/04/2016 <http://www.lavanguardia.com/lacontra/20160411/401021583313/una-mala-persona-no-llega-nunca-a-ser-buen-profesional.html>

demás lo que se debe superar para pasar a la etapa 5. En esa etapa se descubre que los valores esenciales son compartidos y que sólo la historia de cada uno generaba que se manifestara de forma diferente. Nos damos cuenta de forma íntima de que todos somos ramas del mismo árbol.

La etapa 5 es la última etapa vital en esa continua alternancia entre poner el foco en el YO y en LOS DEMÁS.

Nos remitimos a los demás artículos que hemos publicado sobre la Teoría del desarrollo para un mayor detalle.

Para una perspectiva amplia y resumida al mismo tiempo sobre las distintas etapas, hemos elaborado la tabla 1.

Tabla 1. Orientaciones en las etapas de desarrollo motivacionales

Fuente: elaboración propia basada en Laske, 2005, y Kegan, 1982.

Orientaciones	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Salario	Salario Económico	Salario emocional	Salario de autodesarrollo	-----
Visión de los demás	Instrumentos de satisfacción de las propias necesidades	Necesitados para contribuir a la propia auto-imagen	Colaborador, colega, par.	Contribuidor a la propia integridad y equilibrio
Nivel de autoconocimiento	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Valores	Ley de la jungla. No existen.	Los de la Comunidad	Autodeterminados	Unen a la Humanidad
Necesidades	La necesidad propia por encima de la de cualquier otro	Subordinadas a las de la comunidad o grupo de trabajo	Se persiguen desde la lucha por la integridad y la congruencia	Relativizadas y conectadas con las responsabilidades.
Necesidad de controlar	Muy alta	Moderada	Baja	Muy baja
Comunicación	Unilateral	Intercambio 1:1	Diálogo	Comunicación profunda
Orientación organizacional	Ansioso de hacer carrera	Buen ciudadano. Comprometido	Buen directivo	Buen líder del sistema

2. Las etapas en el entorno laboral: de la semilla al roble

Para comprender esta evolución, pongámoslo en términos prácticos. Piensa en la evolución que has tenido en tu trabajo ¿no te parece que has tenido formas de pensar distintas a lo largo de tu desarrollo profesional? Nuestra mente está desarrollándose constantemente a lo largo de nuestra vida, tanto a nivel cognitivo como socio-emocional.

Estas son las características principales de cómo piensa la persona dentro del ámbito laboral durante las etapas de la vida, y en especial, cómo piensa el ejecutivo.

Tabla 2. Cómo piensa la persona en cada etapa en el ámbito laboral.

Fuente: elaboración propia, basado en Kegan, 1994.

Capacidad mental	Orientación hacia los demás	La fuente de motivación	Etapas
Correcto/incorrecto. Alguien como poseedor de la verdad	Negociación pura ¿Qué puedo ganar con eso?	Sobrevivir, acumulación	Etapas 2 Ley de la jungla
Creencias compartidas. Creemos en la misma verdad: "Este es el modo en el que nosotros hacemos las cosas"	Empatía, trabajo en equipo ¿Cómo podemos llegar allí nosotros?	Valores compartidos	Etapas 3 El marco del "deberías"
Sabiduría interior Inspiración	Empatía profunda. ¿Cuál es mi interés real?, ¿Y el suyo?, ¿Qué puede crearse?	Valores primarios o profundos. ¿Cómo se vincula esto a mi propósito más profundo?, ¿cuál es su intención?	Etapas 4 Entendimiento profundo Autor de sí mismo. Creación de nuevas realidades.

Pensar lo es todo para un trabajador: tomar decisiones, problemas, comunicación, estrategias... Desde ese punto de vista, toda mejora en su potencial mental es poca. Pero la Teoría del Desarrollo propone algo más que mejorar: explica cómo crece el potencial mental de forma natural si se permite al trabajador evolucionar a una nueva etapa motivacional.

Lo que proponemos a partir de nuestra investigación es ir más allá en el crecimiento mental desde la otra cara de la moneda en el ser humano: el tipo de motivación.

¿Qué significa la etapa del “deberías” (E3)? Superando la perspectiva de “la gente de mi equipo es muy egoísta”

Las personas solemos vivir y permanecer en la tercera etapa durante nuestra etapa profesional. En esta etapa aceptamos convenciones sociales y grupales. Aprendemos que existen ciertas reglas que funcionan muy bien para la convivencia y para conseguir los intereses de cada uno. De este modo, nuestro trabajo es más productivo y nuestra ansiedad disminuye en relación a pensar que aquí cada uno va a lo suyo, es decir, gracias a seguir esas pautas comunes se supera “la ley de la jungla”.

Este es el marco del “deberías”. En esta etapa siempre hay algo que la propia persona o los demás deberían hacer (una instrucción o cualquier norma implícita del código de creencias compartidas). De este modo, el trabajador busca dicha regla cada vez que duda sobre cómo hacer algo. Por supuesto, dichas normas pueden ser implícitas o explícitas. Estas reglas están detrás de la idea de “este es el modo en el que hacemos las cosas”. Como consecuencia, si la persona no conoce “el modo en el que se hacen las cosas”, dicho individuo se bloquea.

El estímulo o refuerzo cultural es una dimensión importante que complementa las normas. Muchas políticas de recursos humanos ayudan a que los miembros del equipo compartan los mismos valores que la compañía o que el equipo de trabajo. Cuando una persona siente que los valores de equipo y compañía son congruentes con sus creencias y normas, el equipo de trabajo está tranquilo y es productivo. El confort en el equipo que crea una cultura común es un modo de añadir flexibilidad y calidez a las frías normas habituales.

Mientras que la tendencia hace algunos años era fomentar la competición entre los trabajadores, un paso adelante en el ámbito de los recursos humanos ha sido crear buenos equipos, lo que se conoce como “team building”. Cuando el entorno de trabajo funciona, las personas entienden que compartir valores, creencias e intereses les produce más satisfacción que el hecho de perseguir las suyas propias. De este modo, las personas aceptan entrar en un buen equipo de trabajo y están dispuestas a abandonar una posición egoísta. Es como aceptar una especie de “cesión de la soberanía individual por la pertenencia al grupo”. Esto motiva una enorme mejora del trabajo colectivo y también de la capacidad de pensar individual, consiguiendo mejores soluciones a problemas y conflictos.

Inversamente, cuando el entorno de valores, normas y creencias no es congruente o eficiente, las personas no se sienten lo suficientemente seguras como para abandonar sus propios intereses. Esto provoca ineficacia colectiva².

Al final, el desarrollo del equipo consiste en compartir unas normas y unas creencias comunes que giran alrededor de unos valores que, a su vez, les proporcionan el contexto adecuado.

El marco del “deberías” es bueno hasta que deja de funcionar. Cuando un trabajador que se encuentra en la etapa 3 se enfrenta a una situación en la que no hay una solución convencional

² Ver investigación de Project Aristotle de Google y los trabajos posteriores de Julia Rozovsky

para un problema o en la cual dicha solución no funciona, aparecen los inconvenientes. Los trabajadores se sienten bloqueados hasta que alguien les ayuda o hasta que las circunstancias cambian y pueden usar una solución convencional, es decir, una norma o un “deberías”.

En estos casos, el trabajador que se encuentra en la etapa 3 suele decir que la situación “no debería ser de ese modo” o que la otra persona “no debería hacer eso o lo otro”, que “esto siempre lo hemos hecho así”. Y se detiene ahí si únicamente es capaz de usar el pensamiento propio del marco del “deberías”, característico de la etapa 3.

Normalmente, esto ocasiona que el líder deba estar construyendo y transmitiendo nuevas soluciones que se convertirán en nuevos “deberías”, lo que no fomenta la autonomía y la proactividad. Esto puede ser superado si el equipo practica la mejora continua, que consiste en establecer reuniones periódicas para buscar nuevas normas o “deberías”. Éste es el ámbito de los equipos de alto rendimiento.

Pero, en todo caso, la etapa 3 no es lo que la empresa y los equipos humanos de hoy necesitan. Hace unos años podía valer, pero hoy continuamente podemos ver que se necesita una mayor autonomía y creatividad, una capacidad de comunicación excelente... Al final, lo que realmente hay detrás del cambiante entorno económico y laboral actual es la necesidad de una mayor capacidad de entendimiento.

3. Del marco del “deberías” hacia el del entendimiento profundo: ejemplos

En numerosas ocasiones las personas nos formulan la siguiente pregunta: **¿Cuál es la aplicación práctica de pasar de la etapa 3 a la etapa 4? ¿Cuáles son los beneficios de cambiar la forma de sentir y de pensar?**

Veámoslo con un ejemplo de cambio desde el marco del “deberías” hasta el de un entendimiento más profundo. Pero, en primer lugar, es necesario contextualizar: **¿Qué significa la etapa del “entendimiento profundo”? (E4). ¿En qué consiste el talento y la auto-creación?**

Afortunadamente, las personas podemos desarrollarnos hacia una etapa de separación del marco del “deberías”. Esta es la etapa 4 (E4), aquella en la cual las personas no se sienten bloqueadas cuando las soluciones convencionales fallan. En caso de conflicto, por ejemplo, las personas son capaces fácilmente de reflexionar sobre los intereses, las emociones y las limitaciones de las partes implicadas, para lograr el entendimiento entre las mismas.

En esta etapa, las personas tienen la habilidad de escuchar y explicarse abiertamente para profundizar en la reflexión. En esos procesos, los demás confían instintivamente en su habilidad o intención de resolver un conflicto. Se necesita todo este proceso para llegar al entendimiento auténtico, una solución natural para los conflictos en la E4.

Veamos dichas ideas representadas en el siguiente ejemplo:

El caso de Jaime

Observaremos el siguiente ejemplo con la intención de clarificar la explicación teórica que acabamos de desarrollar en los párrafos previos.

Jaime ha sido ascendido recientemente a un trabajo de ejecutivo en el departamento financiero. Su jefe le pidió que completase una nueva tarea: enviar un informe todos los días antes de las 8 pm. El jefe de Jaime le subraya la importancia de realizar un informe de calidad y que debe ser entregado a tiempo para el buen funcionamiento del equipo de trabajo, ya que éste tiene que marchar como un engranaje perfecto.

Jaime está absolutamente de acuerdo y le agradece a su jefe la claridad de sus instrucciones. Sin embargo, cuando Jaime comienza a trabajar en ello, se da cuenta de que la información que necesita para elaborar dicho informe no le llega a él hasta las 7:45 pm. Además, transferir la información de manera adecuada para completar el informe a diario resulta una tarea muy compleja. "Oh Dios mío, ¿qué debo hacer?" Piensa Jaime.

Jaime es consciente de que tiene que decidirse:

- *A veces, Jaime es capaz de enviar el informe de forma rápida y a tiempo, aunque no cumpla con los requisitos formales que se le requerían.*
- *En ocasiones, Jaime cumple con todos los requisitos formales, pero el informe es*

enviado con 10 minutos de retraso.

- *Y, otras veces, Jaime les pide ayuda a sus colaboradores, aunque esta opción implica trabajo extra para todos ellos. Por lo cual, sus compañeros comienzan a percibir a Jaime como un jefe que ejerce presión.*

*Jaime es consciente de que esta situación lo está estresando a él, a su jefe y a sus compañeros. Por lo tanto, **decide dar un paso atrás**. Jaime necesita reflexionar profundamente sobre lo que está ocurriendo. Para ello, toma distancia del problema para coger una perspectiva distinta a su forma de pensamiento habitual. El objetivo es poder encontrar una solución efectiva.*

Jaime decide iniciar un proceso de coaching, y al final se da cuenta de una serie de hechos importantes:

- *Los valores que tiene su jefe - el equipo de trabajo y la excelencia en el trabajo-, también son importantes para él.*
- *Al mismo tiempo, Jaime cree que su jefe y él también comparten el valor de "cuidar la salud del equipo para que rinda mejor".*

Además, Jaime se da cuenta de que le falta información:

- *No sabe cómo de importante es recibir el informe a las 8 ni por qué razón es así.*
- *No sabe si su jefe lo puede ayudar a que la información que necesita del otro departamento pueda llegar con anterioridad.*
- *No sabe si su jefe conoce las dificultades que implica preparar dicho informe con una calidad excelente.*

Jaime decide preparar una estrategia para conversar con su jefe sobre el tema. Tras una buena reflexión, Jaime está preparado para una conversación sólida con su jefe, con buena escucha y buena argumentación. Después de mantener la conversación, su jefe se muestra de acuerdo en que a partir de ahora le envíe el informe a las 8:15 pm y en formato más simple.

Jaime comprendió que tener esa conversación era más importante de lo que él pensaba, ya que su jefe no sabía las dificultades que Jaime estaba atravesando y, por lo tanto, su jefe se estaba sintiendo molesto por los retrasos ocurridos y por la escasa calidad de los informes. Al mismo tiempo, el jefe de Jaime le dijo que apreciaba su capacidad de comunicación y de reflexión gracias a la conversación que mantuvieron. "Siempre estoy observando al equipo para proponer a la persona correcta que asuma una nueva responsabilidad".

El marco para superar el conflicto desde E4

Como en el caso de Jaime, la etapa 4 permite a la persona dar un paso atrás para crear un marco de pensamiento más completo. La secuencia que podemos ver en el caso de Jaime es de las más habituales:

1. **Tenemos “un problema”**: la persona siente que la situación no debería ser la que es, que los demás no deberían hacer lo que hacen o que la solución que piensa no debería haber fallado.
2. La persona **da un paso atrás. Se centra en su intención y sus valores**, lo que realmente quiere, **y descarta todo el marco de pensamiento “aprendido”**. Esto le permite reflexionar disociadamente, es decir, como si viera el asunto con ojos nuevos y desde fuera. Así se da cuenta de los intereses, emociones, limitaciones y entendimiento de las partes implicadas, incluido él mismo. También reflexiona sobre los valores e intenciones de todas las partes implicadas en la situación. Jaime deja de sentirse “atacado” y se da cuenta de que, sencillamente, su jefe tiene otra forma de ver la situación.
3. **La persona descubre información relevante a compartir con los demás y se vuelve más consciente de que necesita otras informaciones de ellos**. Ésta es la base de un marco mucho más desarrollado para la conversación a mantener con la otra parte. En ella buscará construir un acuerdo que tenga en cuenta todas las circunstancias y las intenciones de forma más reflexiva, detallada e informativa.
4. La persona diseña la conversación usando estrategias y habilidades comunicativas más avanzadas.
 - **Escucha** atenta y cuidadosamente para captar la información relevante y crear confianza con su interlocutor.
 - **Explica** su punto de vista de la situación de una forma auténtica y clara.
 - Todas las partes llegan a un **acuerdo** real que los lleva a todos hacia una situación mucho mejor.

4. Un nuevo motor que impulsa una nueva capacidad para pensar y sentir

Resumiendo lo que hemos explicado y mostrado en los ejemplos anteriores, estamos hablando de una **evolución del talento en términos de creatividad real, proactividad y autonomía** o, dicho de otra forma, un acceso a la **sabiduría interior**. Dicha evolución se produce **gracias a centrarnos en nuestros valores** y en los valores del otro, además de en los valores que compartimos con el equipo o la compañía. Todo esto significa una evolución del origen de la motivación hacia una mucho motivación más pura y poderosa... Es como un motor de más cilindrada.

La etapa 4 empodera a las personas con:

- Una nueva actitud emocional.
- Una nueva capacidad de pensar.

Igual que le sucedió a Jaime, motivarnos desde nuestros valores nos lleva a centrarnos en nuestro objetivo final sin desviarnos por “lo que siempre se ha hecho”, mejorado así exponencialmente la calidad de nuestra toma de decisiones, nuestra capacidad de analizar los problemas, de crear soluciones y de comunicarnos. Es decir, un set completo de beneficios para una nueva etapa de máxima expresión de nuestro talento.

Las investigaciones “Coaching 4 evolutions” demuestran que un alto nivel de motivación nos lleva a un marco mental que da rienda suelta a nuevas posibilidades de nuestro pensamiento.

Este proceso socio-emocional implica una nueva capacidad para pensar. En la etapa 4, Jaime ya puede usar términos abstractos, como, por ejemplo, “los valores”, para generar nuevas soluciones. Dicha capacidad de abstracción viene acompañada de una consciencia emocional de nuestras propias intenciones y de las de los otros.

Esta capacidad de abstracción significa una mayor capacidad de pensar y es la razón por la que Jaime fue capaz de producir un nuevo marco de interpretación. Esto es lo que se denomina “pensamiento dialéctico” (Otto Laske) o “pensamiento de cuarto orden” (Robert Kegan) que deriva de una motivación basada en los valores propios y de una interacción plena con la otra persona.

Éste es el cambio que se dio en las 21 personas con las que se hizo la investigación: pasaron del marco de pensamiento “deberías”, propio de la etapa 3 a la del “entendimiento profundo” de la etapa 4”.

Esto no quiere decir que desde entonces hayan cambiado de etapa de motivación, aunque sí será un escalón importante en la instalación de esa nueva etapa en el “sistema operativo” de su mente. Cuando este proceso se completa, la persona está capacitada para pensar desde el “entendimiento profundo” siempre que lo necesite.

Todo esto significa un salto evolutivo en nuestra vida y necesitamos de una tecnología para apoyar el comienzo de esta nueva andadura. Eso es lo que representa el coaching, tal como hemos demostrado en esta investigación.

5. Detalles de la investigación del Coaching 4 Evolutions

Hemos llevado a cabo 40 sesiones de coaching de las cuales 21 de ellas han pasado los requisitos técnicos necesarios para nuestra investigación (han sido grabadas y transcritas con la misma metodología usada en el coaching, como hemos explicado durante la investigación).

El 100% de ellas muestran los mismos resultados:

Cuando a una persona que está pensando desde el marco de pensamiento propio del “deberías” (etapa 3) se le ayuda a conectar con sus propios valores, emerge una calidad de pensamiento más desarrollada y, como consecuencia, surgen soluciones más evolucionadas.

En otras palabras, cuando la motivación evoluciona desde mantener los compromisos con el grupo hacia el ser coherentes con los propios valores, la calidad del pensamiento incrementa significativamente.

La investigación ha consistido en 21 sesiones realizadas y transcritas. En ellas, se pone a la persona en contacto con los valores, para probar su efecto en la calidad del pensamiento. El discurso de cada sesión fue analizado posteriormente, basándonos en la Teoría del Desarrollo (siguiendo el modelo con el que fue creado primero por Kegan y después desarrollado por Otto Laske).

El proceso de de las sesiones que constituyen esta investigación sigue la estructura de un proceso de coaching, pues es el ideal para probar esta hipótesis, pues provoca la conexión con los valores, tal como se explica a continuación:

1. Se le pide al coachee (el participante de la investigación) que explique “el problema”. Partimos de la hipótesis de que la persona está interpretando la situación desde el tercer orden de pensamiento (etapa 3). Cuando la hipótesis no se cumple, esa sesión no se incluye nuestra investigación por no ser válida.
2. Ayudamos a la persona a visualizar el “estado deseado”. Esto le ayuda a conectar con los valores propios que están detrás de dicha situación. Ésta es una herramienta habitual en coaching, la cual lleva al coachee a un diferente estado de consciencia. En caso de que no se consiga este paso y, por tanto, no se alcance dicha conexión con los valores, eliminamos esa sesión de nuestra investigación.
3. Se le pide a la persona que piense nuevamente en el problema que traía a la sesión, desde la perspectiva de este nuevo estado. Se le pregunta “¿qué se le ocurre que pueda hacer distinto?” o “¿qué puede ver ahora de forma diferente?”.
4. A partir de su respuesta, se hace el análisis posterior para nuestra investigación ¿hubo pensamientos dialécticos o de cuarto orden significativos? ¿Se obtuvieron nuevas soluciones desde esa capacidad superior de pensamiento?
Como decíamos, la respuesta es Sí en los 21 casos. Analizamos las grabaciones y las transcripciones de cada sesión, siguiendo las pautas de la metodología de la Teoría del

Desarrollo que hemos mencionado.

Todos los detalles técnicos están en documento aparte. En cualquier momento pueden solicitarse a info@benpensante.com.

6. Consejos para un cambio en tus resultados diarios

Como ya hemos visto, pensar es una habilidad crucial para los profesionales de hoy en día. No existe ningún buen trabajo basado exclusivamente en el esfuerzo. Pensar de manera correcta es algo indispensable para la toma de decisiones, la resolución de problemas, los conflictos, etc.

¿Qué impide a las personas alcanzar este nivel superior de pensamiento? La auto-motivación tiene sus límites, más aún si los ejecutivos no están acostumbrados o no han sido entrenados para provocar su motivación superior, el propósito. Este factor se incrementa todavía más si éstos no son conscientes de la importancia de llegar allí.

Me gustaría agradecer la atención del lector, antes de terminar, ofreciendo algunas reflexiones para que las pueda poner en práctica en su vida laboral diaria.

¿Qué significa trabajar para ti?	Por ejemplo:
1. ¿Completar las tareas? I.e. ¿Hacer todas las tareas necesarias para lograr un objetivo?	Asistir a reuniones, responder llamadas, tener conversaciones, preparar y leer informes, etc...
2. ¿Crear opciones? I.e. ¿Buscar un nuevo modo de conseguir el objetivo?	Reservar momentos y reuniones para mejorar continuamente (mejoras acumulativas, no disruptivas).
3. ¿Construir nuevas realidades? I.e. ¿Buscar cambios a medio plazo? I.e. ¿Buscar proponer lo que nadie propone? (lo que se ha denominado océanos azules).	Posicionando tu labor de forma adaptada a la situación, por ejemplo, posicionándote como un asesor para tus clientes en vez de como un vendedor (mejora disruptiva).

- ¿Cuánto tiempo de calidad dedicas a cada uno de estos bloques?
- ¿A qué estás más acostumbrado?
- ¿Cómo te sientes en cada uno de ellos?
- ¿Cuál podría ser el resultado si te centras de manera diferente en cada uno de ellos?

Si quieres respuestas a la segunda pregunta de la tabla, conéctate a ti mismo o a tu equipo con los valores del equipo o la empresa. Ése es el motor del marco del pensamiento de "crear mejoras". Esto es provocar la motivación más evolucionado dentro de la etapa 3. Es algo así como la E3

premium.

Si necesitas respuestas más brillantes para la segunda pregunta, o si deseas crear un espacio para la tercera pregunta, concéctate a ti mismo con tus valores personales más profundos. Así encenderás la motivación de la auto-realización, que provoca el pensamiento dialéctico, propio de la etapa 4.

Si eres líder, te propongo estas cuestiones que pueden cambiar la calidad de trabajo de tu equipo:

- ¿Cuáles son los objetivos de tu equipo cuando trabaja?
- **¿Qué tipo de trabajador necesitas?**, ¿alguien que acate todas las ordenes o un equipo proactivo?
- ¿Eres capaz de aplicar las pautas del entendimiento profundo para facilitarles ser más proactivos?

El coaching de equipos está siendo ampliamente utilizando como metodología a la hora de trabajar con valores, tanto a nivel personal como empresarial. Esto permite a las personas crear opciones y construir nuevas realidades. Ésta es la base sólida para aquellas organizaciones que desean generar trabajadores autónomos, creativos y proactivos.

Como conclusión, dale rienda suelta a tus posibilidades de pensamiento desde tus valores. Inspírate y, si tienes oportunidad, apóyate en la tecnología del coaching.

Con los mejores deseos

Daniel Álvarez Lamas

Bibliografía usada para la investigación:

1. Bhaskar, Roy: Dialectic. The pulse of freedom. Verso, London & New York 1993,
2. Basseches, Michael: Dialectical thinking and adult development. Ablex Publishing, Norwood, NJ 1984
3. Campbell, Joseph. The Hero with a Thousand Faces. 1949
4. Damasio, Antonio. Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain, Harcourt, 2003
5. Damasio, Antonio. Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain, Pantheon, 2010
6. Dawkins, Richard. The Selfish Gene. Oxford: Oxford University Press. 1976
7. Dilts, Robert, Changing Belief Systems with NLP, Meta Publications, Capitola, CA,1990.
8. Dilts, Robert, Modeling With NLP, Meta Publications, Capitola, CA, 1998.
9. Milton H. Erickson y Ernest L. Rossi. The collected papers of Milton H. Erickson on hypnosis. New York: Irvington; 1980
10. Gilligan, Stephen and Dilts, Robert. The hero's journey. 2009.
11. Grinder, John and Bandler, Michael. The Structure of Magic I: A Book About Language and Therapy. 1975
12. Grinder, John and Bandler, Michael. The Structure of Magic II: A Book About Communication and Change. 1976.
13. Grinder, John and Bandler, Michael. Frogs into Princes. 1979.
14. Grinder, John and Bandler, Michael. Using Your Brain - For a Change.
15. Jung, C. G. The Archetypes and the Collective Unconscious. 1934 – 1955.
16. Jung, C. G. & Jaffe A. (1962). Memories, Dreams, Reflections.
17. Kegan, Robert: The evolving self: problem and process in human development. Harvard University Press, Cambridge, MA 1982,
18. Kegan, Robert: In over our heads: the mental demands of modern life. Cambridge, 1994.
19. Lahey, Lisa & Kegan, Robert; Lahey, (2001). How the way we talk can change the way we work: seven languages for transformation. San Francisco: Jossey-Bass.
20. Lahey, Lisa; Souvaine, Emily; Kegan, Robert; Goodman, Robert & Felix Sally. A Guide to the Subject-Object Interview: Its Administration and Interpretation. Cambridge: The Subject-Object Research Group, Harvard Graduate School of Education. 1988.
21. Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions I. The art and science of fully engaging adults. Volume 1. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2006,
22. Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions II. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009
23. King, Patricia M. & Kitchener, Karen S.: Developing reflective judgment. Jossey-Bass, San Francisco, CA 1994,
24. Jaques, Elliott: Requisite organization: the CEO's guide to creative structure and leadership.

- Cason Hall, Arlington, VA 1989,
25. Maslow, Abraham. *Toward a Psychology of Being*, (1st edition, 1962; 2nd edition, 1968)
 26. O'Connor, Joseph and Lages, Andrea. *Coaching with NLP, How to be a master coach*. Element, 2004.
 27. O'Connor, Joseph and Lages, Andrea. *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*. 2009
 28. Rosen, Sidney. *My Voice Will Go with You: The Teaching Tales of Milton H. Erickson*. 1991.
 29. Schein, Edgar H.: *Process Consultation Revisited*. Addison-Wesley, Reading, MA 1999
 30. Unestahl, Lars Eric. *Motivation – The Core of Life*. VEJE International Publ., 1990
 31. Unestahl, Lars Eric and Dodd, Trevor. *Yes, you can!* Scandinavian International University. 1993
 32. Wilber, Ken: *Integral Spirituality*. Shambala, Boston MA. 2006.
 33. Wilber, Ken. *The Atman Project. A Transpersonal View of Human Development*. 1996.