



**BEN  
PENSANTE**

# **ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE COACHING 4 EVOLUTIONS**

**Dirección y redacción de conclusiones:** Daniel Álvarez Lamas

**Dirección técnica:** María Ortega Luna

**Equipo de investigadores/as:**

Marcela Parga Fernández - Pablo López Pérez - Noelia López Vázquez -  
Carolina Taboada Miguélez - Sabela Boutureira Fernández

# **ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN COACHING 4 EVOLUTIONS**

**Dirección y redacción de conclusiones:** Daniel Álvarez Lamas

**Dirección técnica:** María Ortega Luna

**Equipo de investigadores/as:**

Marcela Parga Fernández

Pablo López Pérez

Noelia López Vázquez

Carolina Taboada Miguélez

Sabela Boutureira Fernández

## ***Pregunta de Investigación / Problema***

Tras la experiencia de más de 10 años realizando procesos de Coaching, se ha observado que la mayoría de los/as clientes o coachees buscan un cambio en la complejidad de su pensamiento, una evolución en la consciencia en la comprensión del Sí Mismo, de los demás y de las interacciones propias del contexto social. Ese cambio que se busca, implica una evolución desde la convención social hacia la auto creación.

Considerando la Teoría del Desarrollo Adulto y su estructura en diferentes etapas que Kegan describió (Evolving Self, 1982), se ha comprobado la eficacia del Coaching 4 Evolutions como herramienta que provee al coach de un conocimiento más profundo de las estructuras de pensamiento humano y de su evolución a lo largo del tiempo.

Con este conocimiento, se persigue que el acompañamiento durante el proceso de Coaching ayude a que los cambios obtenidos tras dicho proceso sean más profundos y favorezcan la consolidación o evolución del/la cliente, en particular en la transición desde la etapa 3 (acuerdo o convención social) a la etapa 4 (auto creación) dentro de este modelo teórico.

## ***La base teórica: las etapas del desarrollo***

Resumimos a continuación las dos etapas del desarrollo implicadas en esta investigación, del total de 5 etapas estudiadas por la Teoría del Desarrollo.

### **Etapa 3: Subordinación a la comunidad**

La persona necesita a su grupo social como instrumento para crear la propia imagen. La persona crea "otros internalizados" (a partir de personas de su entorno) que actúan como guías de sus decisiones y comportamientos. Esta etapa es la más apropiada para la estabilidad de una sociedad tal como la entendemos y a la que la sociedad tiende a llevar y mantener a la persona.

### **Etapa 4 de autoría de sí mismo (auto creación)**

La persona busca fluir a partir de la propia integridad. Esta integridad se basa en la estructura de valores construida por la propia persona para superar a los "otros internalizados" característicos de la etapa 3. Ya no se asumen "porque sí" los valores de la sociedad o grupo. Ahora la persona tiene o busca una vivencia personal y profunda de los propios valores. 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 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 social, particularmente en el entorno profesional.

El motor de la persona en esta etapa es, por tanto, la necesidad de congruencia entre lo que vive y sus valores. Es 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 provoca y es provocado por un desarrollo mental respecto a la etapa 3.

Este pensamiento más evolucionado se denomina pensamiento de cuarto orden (Kegan) o pensamiento dialéctico (Laske).

## ***Hipótesis comprobada en la investigación***

### **Objetivo de la investigación del Coaching 4 Evolutions**

Concretar la metodología del Coaching en una conversación con un proceso absolutamente estructurado, para ayudar al coachee a avanzar más fluidamente desde la etapa 3 (convención social) a la etapa 4 (auto creación), en nomenclatura de la Teoría del Desarrollo de Robert Kegan.

El apoyo a esta transición se basa en generar un pensamiento de cuarto orden durante la sesión de coaching, en situaciones en que el cliente estaba interpretando desde un pensamiento de tercer orden (órdenes siguiendo la nomenclatura de Kegan, correspondientes a la etapa 3 y 4).

### **Hipótesis comprobada en la investigación**

Durante el proceso de Coaching 4 Evolutions, la persona pasa de comprender la realidad desde un pensamiento de tercer orden a otro de cuarto orden, de forma que se capacita, se orienta y se motiva cualitativamente en su camino hacia la etapa 4.

La persona consigue recursos desde el cuarto orden de pensamiento y los utiliza, lo que le facilita una experiencia significativa en su camino hacia la cuarta etapa.

## ***Metodología de la investigación***

**Diseño de Investigación.**

**Características**

- Emergente y Flexible durante el proceso de investigación (se considera que puede ir variando según se desarrolle)
- El Método será el de Análisis de Contenido (según clasificación usada por De Miguel Debesa, 2000) y Análisis del Discurso.

#### **Estrategia Recogida de Datos:**

Se establece una investigación cualitativa enmarcada dentro del enfoque del Interaccionismo Simbólico. *(Según clasificación de Cajide, 1992)*

- *Objetivo científico => Descubrir los procesos de conceptualización y reinterpretación que orientan las formas de acción*
- *Interacción:*
  - *Aspecto clave en el intercambio entre grupo y sujeto,*
  - *Forma en que se aprenden significados y símbolos*
- *Temas de estudio: Forma en que los sujetos elaboran los significados*

#### **Técnicas de Recogidas de Datos:**

- Entrevista en Profundidad. La entrevista seguirá el proceso de Coaching establecido por ICC y detallado por Joseph O`Connor y Andrea Lages en "Coaching con PNL" (2004)
- Grabaciones de audio de cada entrevista.
- Grupos de Discusión de 3 investigadores consensuando la inclusión de cada dato en la categoría correcta. Para esto, se partirá del modelo conceptual del Coaching 4 Evolutions.

#### **Protocolos usados para la recogida de datos:**

- Para la recogida de las variables (anexo con el formulario de registro de participante)
- Consentimiento Informado y Compromiso de Confidencialidad firmada por cada participante. (anexo con el formulario)
- Modelo informe de conclusiones de cada caso ya validado por el grupo de discusión.
- Modelo cuestionario final de calidad al Cliente, para verificar.

## Muestreo

Muestreo encadenado, seleccionando de entre los participantes aquellos que no sólo tuvieran interés en recibir un proceso de Coaching, sino que además estuviesen interesados en el Desarrollo Personal.

### Elección de la muestra:

1. Participantes captados: TOTAL 32. Colectivos:

Asociaciones de madres y padres de La Coruña.

Personas trabajadoras de diferentes empresas, contactados primero telefónicamente y e-mail.

Cuidadores de los Centros de Día Saraiva Pontevedra.

2. Participantes voluntarios : TOTAL 6

A través de algunos participantes captados que difundieron nuestra investigación.

TABLA RESUMEN		VALOR ABSOLUTO		PORCENTAJE
PARTICIPANTES	CAPTADOS	32	86%	
	VOLUNTARIOS	6	14%	

### Definición de Criterios para la inclusión o no. (Participantes válidos o no válidos)

1. Edad definida según marco teórico. Se controla que todos los participantes tengan más de 30 años. Se pregunta en el anexo 2.
  - Según los datos, todos los participantes oscilan entre los 31 y 54 años
2. Interés Desarrollo Personal. Se verifica en el anexo 2, en la pregunta “¿Está interesado en el área de Desarrollo Personal? .
  - Según los datos recogidos, el 100% de los participantes tienen esta motivación.
3. Grabación de la entrevista perfectamente audible. Criterio del Coach, si puede o no transcribir perfectamente la entrevista o no. Su informe se recoge en el cuadro seguimiento y se traslada a la tabla definitiva de resultados.
  - Una entrevista se invalidó por la mala calidad de sonido
  - Una entrevista invalidada porque no se autorizó su grabación.

4. Durante la primera parte de la entrevista, el Marco Interno de Referencia corresponde a la Etapa 3, o en cualquiera de las fases de transición de Etapa 3 a Etapa 4.
  - Una entrevista invalidada por este motivo, el Coaching 4 Evolutions no se puede aplicar porque el Coachee se encuentra ya en Etapa 4.
5. Hoja de Codificación completa según normas explicadas en la formación previa a la realización de las sesiones.
  - 5 entrevistas invalidadas por no tener la hoja de codificación
6. Durante el proceso hubo visualización. En las Hojas de Codificación aparece o no aparece este momento.
  - **No:**
    - i. Si no aparece se considera que no hubo. Esto sucede en 2 entrevistas.
    - ii. No hay datos suficientes. Se considerará así cuando, a pesar de estar mencionado el momento en la Hoja de Codificación, no hay codificada ninguna referencia a este momento. Se contabilizan 4 entrevistas con este resultado.
  - **Si:** Se considera que sí hubo cuando aparece registrado y codificado en las hojas de Codificación según el protocolo oral facilitado a todos los investigadores. Contamos con 21 entrevistas

<b>ENTREVISTAS VÁLIDAS</b>	<b>21</b>
--------------------------------	-----------

## **Comprobación de la Validez**

### **Validez Interna**

En grupos de trabajo. Cada caso fue analizado tras la codificación por el Coach/Investigador que realizó la entrevista y contrastado como mínimo por un investigador más.

Revisión final de todos los datos por el Investigador Principal.

### **Validez Externa**

Los formularios y protocolos de trabajo quedan anexos, así como la tabla resumen dónde aparecen los datos

## **Análisis de datos**

Al tratarse de un diseño Cuasi-Experimental, puesto que no se ha considerado necesario establecer un grupo de control, los datos obtenidos se analizan con un Contraste de medias para observar si existe algún cambio en el Marco Interno de Referencia de cada sujeto tras la sesión recibida.

Con una muestra homogénea (el Coeficiente Pearson hallado en la parte Pre-test o fase inicial es de 2.23 y en el Post-test o fase final de 1.14) y calculando una T de Student sobre las medias encontradas en el pre y en el post-test usando un nivel de confianza del 95%, podemos concluir que hemos hallado datos empíricos que nos permiten afirmar que ha existido un cambio en el Marco de Referencia Interno. Además, aplicando un contraste sobre el intervalo, podemos decir que este cambio siempre implica encontrar pensamientos y recursos más próximos a la siguiente fase de desarrollo.

## Conclusiones

Según los datos, podemos concluir que hemos encontrado evidencias empíricas que confirman nuestra hipótesis.

<b>HIPOTESIS</b>	EVIDENCIAS AFIRMATIVAS	21	100,00%
	EVIDENCIAS NEGATIVAS	0	0,00%

El 100% de las entrevistas muestran que el cliente, durante la sesión definida como Coaching 4 Evolutions, encuentra un Marco Interno de Pensamiento diferente, correspondiente a una fase siguiente de la que mostraba en el inicio de la sesión, más cercana a la Etapa 4.

Asimismo, se demuestra que los pensamientos que surgen del nuevo marco (más cercanos a la etapa 4), son pensamientos de cuarto orden o de tipo dialéctico, es decir, que comprenden la realidad desde una mayor complejidad mental, admitiendo una mayor complejidad o capacidad de manejar la abstracción.

Los pensamientos que surgen al final de este proceso coaching 4 evolutions están encuadrados en alguna de las formas de pensamiento dialéctico mostradas en el anexo.

CAMBIOS ADVERTIDOS		FASE INICIO		FASE FINAL	
	ETAPA 3 PURA	7	33,33%	0	0,00%
	FASE 3(4)	4	19,05%	0	0,00%
	FASE $\frac{3}{4}$	10	47,62%	3	14,29%
	FASE 4/3	0	0,00%	14	66,67%
	FASE 4(3)	0	0,00%	4	19,05%

## ***Explicación del proceso tipo***

1. Al inicio de la sesión estudiada, los clientes mostraban un Marco Interno de Referencia más cercano a la etapa 3 desde el que exponían su **Visión Acuciante**, acompañando su lenguaje verbal con una disposición física y emocional determinada. Predominan los pensamientos de tercer orden.
2. Esta disposición evolucionaba durante la aplicación del protocolo de Coaching 4 Evolutions. Con la visualización de la **Imagen Deseada** surge un nuevo estado, con emoción y disposición generadas desde un Marco Interno de Referencia correspondiente a una fase posterior a la inicial, más cercana a la etapa 4.
3. Esta nueva disposición tiene como resultado un cambio cualitativo en su Estructura de pensamiento y forma de comprender su realidad, generando **pensamientos de cuarto orden**, donde antes no había o los había en una proporción cualitativamente menor.

Esta evolución en el marco de interpretación tiene como resultado:

- Una nueva solución más satisfactoria para el problema que el cliente traía a la sesión, con un pensamiento más evolucionado.
- Un contacto pleno con su capacidad de generar pensamiento de cuarto orden, que le permite avanzar con más fluidez hacia su etapa 4.

## **Cuadro resumen de las fases del proceso de coaching 4 evolutions**

<b>PROYECCION EXTERNA</b>	<b>ESTRUCTURA</b>
1. Visión Acuciante	Sondeo de que la persona está creando ESTA SITUACIÓN desde la etapa 3, en fase de transición a etapa 4. Observación de predominancia del pensamiento de tercer orden.
2. Imagen deseada	Visualización de la meta deseada, que provoca el estado deseado. Es el nuevo lenguaje simbólico para generar el cuarto orden de pensamiento.
3. Nuevo Recurso de cuarto orden	El cliente empieza a utilizar una capacidad de pensar no utilizada, un potencial emerge. Surge el pensamiento de cuarto orden.

## ***Resumen de las Bases Teóricas***

Existe a disposición del lector el trabajo completo de conclusiones y bases teóricas de la investigación. Ver al final las referencias bibliográficas.

### ***Teoría del desarrollo (Robert Kegan y Otto Laske)***

Según esta teoría, se comprueba al inicio de la sesión que la persona está creando la realidad desde un marco de pensamiento cercano a la Etapa 3 de “acuerdo social” que a la etapa 4 de auto creación.

Se comprueba también que al final de la sesión de coaching 4 evolutions, el cliente obtiene un marco de pensamiento más cercano a la Etapa 4.

### ***Pensamiento dialéctico (Otto Laske entre otros)***

Según arroja colateralmente esta investigación, el pensamiento propio de la de etapa 4, denominado por Robert Kegan como pensamiento de cuarto orden, se corresponde, con el pensamiento dialéctico tal como está descrito por Otto Laske.

Hemos comprobado como ese pensamiento dialéctico se manifiesta en una de las *formas de pensamiento dialéctico* descritas por Laske (basándose en lo que Michael Basseches denomina schemata).

Esto también ha sido estudiado en el marco teórico de Laske denominado Marco Constructivo Evolutivo.

### ***Lenguaje simbólico (Carl G. Jung, Lars Eric Unestahl y Milton Erickson entre otros)***

Imaginar desde un estado relajado y de expansión el estado deseado libera a la persona de la visión “bloqueada” de la realidad que tenía hasta ese momento.

Consideramos que lo que la persona cuenta al visualizar el estado deseado es la explicación simbólica de una visión alternativa de la realidad, que la persona alcanza a vivir intensamente.

Como resultado de esa visión alternativa, surge un pensamiento más evolucionado y una solución diferente. El uso de metáforas por parte del cliente es habitual en esta visualización. En ese momento está desarrollando un lenguaje simbólico, no literal.

### ***Arquetipos (C.G. Jung)***

En dicho lenguaje simbólico surgen personajes y situaciones arquetípicas, que acaban concretándose en un pensamiento concreto, que da una solución diferente, más evolucionada.

Este pensamiento concreto más evolucionado, responde como hemos dicho a una de las formas de pensamiento dialéctico catalogadas por Otto Laske. Entendemos que esas formas de pensamiento son por tanto comunes a todo ser humano, están dentro de nuestro bagaje genético.

Puede considerarse que esas formas de pensamiento son también arquetípicas, es decir, que parten del inconsciente colectivo, la información o estructura que todos los seres humanos compartimos, hablando en el sentido estudiado por Jung.

### ***Programación Neuro Lingüística (Grinder, Bandler, Dilts y O'Connor)***

Utilizamos de la PNL las herramientas concretas para provocar el lenguaje simbólico, como la visualización, la disociación, las posiciones perceptuales o la integración de partes.

### ***Coaching (O'Connor y Dilts)***

La metodología del Coaching recoge todos estos elementos, en un proceso seguro y transformador. Es un proceso perfectamente adaptado a las necesidades de desarrollo del ser humano. El coaching une y cataliza el potencial de los anteriores elementos, permitiendo que sea la propia persona quien genere sus nuevas ideas, su propia evolución.

## Referencias bibliográficas

1. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (Flujo: La psicología de la experiencia óptima). New York: Harper & Row
2. Bhaskar, Roy: Dialectic. The pulse of freedom. Verso, London & New York 1993,
3. Basseches, Michael: Dialectical thinking and adult development. Ablex Publishing, Norwood, NJ 1984
4. Campbell, Joseph. [The Hero with a Thousand Faces](#). 1949
5. Damasio, Antonio. Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain, Harcourt, 2003
6. Damasio, Antonio. Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain, Pantheon, 2010
7. Dawkins, Richard. [The Selfish Gene](#). Oxford: [Oxford University Press](#). 1976
8. Dilts, Robert, Changing Belief Systems with NLP, Meta Publications, Capitola, CA,1990.
9. Dilts, Robert, Modeling With NLP, Meta Publications, Capitola, CA, 1998.
10. Milton H. Erickson y Ernest L. Rossi. The collected papers of Milton H. Erickson on hypnosis. New York: Irvington; 1980
11. Frankl, Viktor. Man's Search for Meaning. An Introduction to Logotherapy, Beacon Press, Boston, MA, 2006 (última version).
12. Gilligan, Stephen and Dilts, Robert. The hero's journey. 2009.
13. Grinder, John and Bandler, Michael. The Structure of Magic I: A Book About Language and Therapy. 1975
14. Grinder, John and Bandler, Michael. The Structure of Magic II: A Book About Communication and Change. 1976.
15. Grinder, John and Bandler, Michael. Frogs into Princes. 1979.
16. Grinder, John and Bandler, Michael. Using Your Brain - For a Change.
17. Jung, C. G. The Archetypes and the Collective Unconscious. 1934 – 1955.
18. Jung, C. G. & Jaffe A. (1962). [Memories, Dreams, Reflections](#).
19. Jaques, Elliott: Requisite organization: the CEO's guide to creative structure and leadership. Cason Hall, Arlington, VA 1989,
20. King, Patricia M. & Kitchener, Karen S.: Developing reflective judgment. Jossey-Bass, San Francisco, CA 1994,
21. Kegan, Robert: The evolving self: problem and process in human development. Harvard University Press, Cambridge, MA 1982,
22. Kegan, Robert: [In over our heads: the mental demands of modern life](#). Cambridge, 1994.
23. 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](#).
24. 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.
25. Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. The art and science of fully engaging adults. Volume 1. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2006,
  26. Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009
  27. Lipton, Bruce. The Biology of Belief – Unleashing the Power of Consciousness, Matter & Miracles. 2005
  28. Maslow, Abraham. Toward a Psychology of Being, (1st edition, 1962; 2nd edition, 1968)
  29. O'Connor, Joseph and Lages, Andrea. Coaching with NLP, How to be a master coach. Element, 2004.
  30. [O'Connor](#), Joseph and Lages, [Andrea](#). How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching. 2009
  31. Rosen, Sidney. My Voice Will Go with You: The Teaching Tales of Milton H. Erickson. 1991.
  32. Schein, Edgar H.: Process Consultation Revisited. Addison-Wesley, Reading, MA 1999
  33. Unestahl, Lars Eric. Motivation – The Core of Life. VEJE International Publ., 1990
  34. Unestahl, Lars Eric and Dodd, Trevor. Yes, you can! Scandinavian International University. 1993
  35. Wilber, Ken: Integral Spirituality. Shambala, Boston MA. 2006.
  36. Wilber, Ken. The Atman Project. A Transpersonal View of Human Development. 1996.

## **Anexo: Tabla de Formas de pensamiento dialéctico**

Fuente: Measuring Hidden Dimensions 2. Otto Laske.

FP de Proceso	FP de Contexto	FP de Relación	FP de Sistemas en Transformación
1. Movimiento incesante, negatividad	8. Contextualización de las partes en un todo, con énfasis en la parte	15. Límites de la separación. Atención a la existencia y valor de la relación	22. Límites de estabilidad, armonía, durabilidad (incluidos cambios cuantitativos convertidos en cualitativos)
2. Negación preservada, inclusión de la antítesis (no-A)	9. Equilibrio del todo, énfasis en el todo	16. Valorar el poner en relación	23. Valor del conflicto que dirige en una dirección del desarrollo
3. Composición mediante la interpenetración de opuestos, correlación	10. (Descripción de) estructuras, funciones, capas de un sistema	17. Crítica del reduccionismo y de-totalización, es decir aislamiento, de entidades separadas de su territorio común compartido	24. Valor del potencial del desarrollo que dirige hacia niveles superiores de funcionamiento individual y social.
4. Patrones de interacción	11. (Énfasis en la) naturaleza jerárquica de las capas que contienen los sistemas	18. Relación de diferentes sistemas de valoración y juicio.	25. Comparación evaluadora de sistemas en transformación
5. Naturaleza práctica y activa del conocimiento	12. Estabilidad en el funcionamiento de los sistemas	19. Aspectos estructurales de la relación	26. Proceso de coordinar sistemas
6. Crítica a obstaculizar el movimiento (cosificación)	13. Sistemas intelectuales: marcos de referencia, tradiciones, ideologías	20. Patrones de interacción de las relaciones.	27. Sistemas abiertos y auto-transformadores
7. Sumergido en el proceso, en el movimiento.	14. Multiplicidad de contextos (no transformacional)	21. Relaciones constitutivas, intrínsecas (lógicamente previas a lo que relacionan)	28. Integración de múltiples perspectivas para definir realidades complejas; crítica del pensamiento formal-lógico

