

Dos Enfoques de Coaching

Laura Divine

Traducción Marta Calvo

Introducción

¿Como seleccionar el Coach indicado?

La demanda por Coaching está creciendo y es importante apreciar la complejidad de esta nueva profesión y que uno no puede improvisarse a si mismo como coach.

Este artículo presenta una forma de observar profundamente el potencial que el Coaching tiene para ofrecer. **Esto se realiza examinando los presupuestos e interpretaciones fundamentales de dos enfoques de Coaching distintos** como también aquello que realmente le queda al cliente una vez completado el Coaching. Se provee al lector con una serie de distinciones con las cuales ha de discernir el tipo de coach apropiado para su necesidad específica.

Es interesante leerlo si está considerando trabajar con un coach profesional.

Contenido

- **Características de diferenciación de los dos enfoques**
- **Un análisis mas profundo de cada enfoque**
- **Resumen**

El Coaching está creciendo rápidamente en sus aplicaciones. Existen diferentes formas de entender y opiniones acerca de lo que es el Coaching, de cómo funciona y de lo que se puede lograr a través del proceso de Coaching. Este escrito está dirigido a aquellos gerentes que se encuentren en la posición de tener que elegir un coach para si mismos, o decidir el tipo de Coaching a usar en su empresa, y no están seguros de cómo tomar la decisión. Se pretende proveer una manera de obtener sentido de estas opiniones divergentes acerca del Coaching examinando los enfoques predominantes y lo que cada uno tiene para ofrecer.

El Coaching tiene que ver con la identificación y realización de posibilidades. Las preguntas que surgen entonces son acerca de: qué posibilidades están disponibles y cómo realizarlas. Hay un vínculo entre como trabaja un coach con su cliente y las posibilidades que se abren para el cliente. Esto luego influye en las competencias que el cliente realmente desarrolla a través del proceso de coaching.

Actualmente existen dos modos de coaching primarios. **Uno esta basado en la perspectiva de que el cambio es un resultado de la modificación en el comportamiento. El otro, que el cambio resulta de la acción reflexiva.**

Estos dos enfoques representan formas de coaching fundamentalmente distintas y opuestas. Aquello que está "en el medio" de estas dos escuelas de pensamiento son mezclas o combinaciones de ambas. Este escrito se concentrará en los dos enfoques distintivos de tal forma que provea un contexto y marco de referencia para que el lector determine las raíces fundamentales de cualquier método que este "en el medio".

MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO > EN MEDIO DE > ACCIÓN REFLEXIVA (3)

Numerosos libros y artículos tratan sobre cosas tales como: cómo coachear, los beneficios del Coaching, estudios de casos que muestran como funciona el coaching, diferenciando el coaching de gerenciamiento y terapia, etc. Con frecuencia, estos escritos se refieren al coaching **sin hacer explícitas las premisas fundamentales en las cuales se basa**. El lector debe descifrar las interpretaciones y presupuestos desde las que el autor habla. Este escrito otorga una forma de observar lo que ofrecen estos dos enfoques fundamentalmente diferentes, examinando las siguientes dimensiones:

- **Los presupuestos fundamentales acerca del cambio del comportamiento**
- **Los tipos de aprendizaje desarrollados**
- **El lugar de donde surge la fuente de cambio**
- **Que le queda al cliente una vez completado el coaching**

La sección I introduce el marco y el grupo de características de diferenciación a través de los cuales examinar cada enfoque. La sección II, utiliza este marco como una forma de observar detenidamente aquello que define y diferencia a cada enfoque. A esto le sigue un resumen en la sección III.

I. Características que Diferencian los dos Enfoques

El CAMBIO involucra cambios en el comportamiento. La pregunta entonces es: **¿Que necesita suceder para que la persona modifique aquello que hace y cómo lo hace?** Los dos enfoques pueden ser comparados en base a tres suposiciones acerca de la forma en que el comportamiento es modificado.

1. La premisa fundamental de cada enfoque acerca de cómo ocurre el cambio

La premisa fundamental son las teorías o modelos subyacentes en los que se basa el enfoque. Es a partir de este fundamento que se forman las subsecuentes características del enfoque.

2. Las formas de influencia o intervención que son utilizadas

¿Que es aquello que permitirá que el cliente observe y tome acción de una manera nueva y más constructiva? Existen varias maneras de influenciar o intervenir para que el cliente logre esto. Estas influencias son tanto extrínsecas como intrínsecas en naturaleza.

Las formas de influencia más extrínsecas se basan en la idea de que el estímulo externo puede generar una respuesta deseada. Esto puede involucrar técnicas que utilizan premios y /o consecuencias (castigos) como medio de motivación. También puede implicar varias formas de informar al cliente, basadas en la idea de que, una vez que el cliente tenga conocimiento de aquello que necesita cambiar realizará esos cambios.

Las formas de influencia intrínseca implican el proporcionar formas para que el cliente tome conciencia, se de cuenta y así, tome acción hacia la necesidad o propósito que son importantes para si mismos. En otras palabras, lo que el cliente experimenta en la forma de conversación o acción reflexiva, sirve como catalizador para el cambio que es generado más internamente.

3. Los elementos del contexto que son considerados relevantes

Cada enfoque tiene una opinión acerca del alcance y características del contexto que necesitan ser tomadas en consideración al trabajar con

un cliente. Lo que se incluye como parte del contexto está basado en lo que se considera relevante introducir en el cambio.

4. El aprendizaje es un componente esencial del cambio, y por tanto otra dimensión importante a examinar en la comparación de estos dos enfoques del Coaching. Existen diferentes tipos de aprendizaje, que influyen en lo que es posible con respecto al cambio. El modelo de aprendizaje de simple y doble lazo desarrollado por C.Argyris y D. Schon ⁽¹⁾ describe esta correlación entre el aprendizaje y el cambio. El aprendizaje de lazo simple corresponde al aprendizaje dentro del contexto de presuposiciones e interpretaciones existentes. Los tipos de aprendizaje disponibles para el aprendiz en el de lazo simple tienden a reforzar y apoyar el funcionamiento del sistema existente, y la forma actual de observar las cosas. El aprendizaje de doble lazo implica aprender de tal forma que modifique los valores y presupuestos subyacentes. Según Argyris y Schon, los cambios de valores, comportamiento y liderazgo implican identificar, cuestionar y evaluar las presuposiciones que subyacen en la forma actual de observar de la persona.

5. Otra dimensión que distingue un enfoque de Coaching del otro esta relacionado con la fuente de cambio. Esta puede ser examinada desde dos posiciones estratégicas: una desde el punto de vista del cliente y otra desde cómo el coach puede influenciar ese punto de vista.

a) Donde el cliente atribuye la responsabilidad

Los individuos atribuyen responsabilidad por eventos tanto a factores dentro de si mismos y bajo su propio control como a factores fuera de su control. Esta atribución se denomina

localización del control. Investigaciones han encontrado que las personas con un centro de control más interno generalmente son más maduras, independientes y responsables. Además, tienden a tener niveles más altos de satisfacción en el trabajo. Las personas que poseen una orientación más externa no tienden a experimentar la satisfacción psicológica que les permite sentirse satisfechos o exitosos en el trabajo. ⁽²⁾

b) Las distintas maneras en que el coach puede influenciar el centro de control del cliente.

La forma en que el coach se relaciona con el cliente establece el tono para la naturaleza de la relación entre el coach y el cliente. Esto entonces influye en cómo y dónde el cliente mira para saber cómo está accionando.

6. La última dimensión está relacionada con los resultados reales del proceso de Coaching. En otras palabras, aquello con lo que se queda el cliente una vez completado el proceso del Coaching. Hay dos aspectos a este respecto:

a) Los productos o resultados del Coaching

El primero es el tangible y específico grupo de productos o resultados del programa de Coaching. Esto significa observar lo que realmente sucedió expresado en términos de comportamiento y los resultados de dicho comportamiento.

b) Competencias desarrolladas

Otra forma de observar los resultados del proceso de Coaching es distinguir las competencias que el cliente ha desarrollado. No solo

hay resultados tangibles, sino también cambios con respecto a lo que el cliente es capaz de hacer y como esto puede influenciar su comportamiento en el tiempo.

Utilizando este grupo de características de diferenciación, la siguiente tabla resume el perfil de cada enfoque.

Tabla 1. Resumen de los perfiles

		Enfoque de Coaching	
Dimensión	Característica	Modificación del Comportamiento	Acción Reflexiva
PRESUPOSICIONES DE CÓMO SE CAMBIA EL COMPORTAMIENTO	1) Premisa	El cambio tiene lugar al influir directamente el comportamiento	El cambio tiene lugar al trabajar en la "estructura de interpretación" del cliente
	2) Maneras de influenciar / intervenir	Información / feed-back Entusiasmar / Motivar	El lenguaje que permite nuevas distinciones Práctica

	3) Contexto	El problema actual Escenario de Trabajo Objetivos personales y profesionales	Propósito Valores Compromisos Comunidad
4) APRENDIZAJE	Tipos de Aprendizaje	Instructivo Resolución de problemas De lazo simple	Auto observaciones en tiempo real De doble lazo
5) FUENTE DEL CAMBIO	1) Centro de Control 2) Rol del Coach	Externo Experto a cargo	Interno Socio al servicio
6) QUE LE QUEDA AL CLIENTE	1) Productos / Resultados	Mejora del desempeño	Excelencia del desempeño a

			largo plazo Auto corrección Auto Generación
	2) Competencias	Solución del problema Algunas técnicas para mejorar el desempeño Un determinado comportamiento para obtener los resultados deseados	Observación durante la acción Aprendizaje a través de la indagación y la práctica Cambiar más conscientemente y de acuerdo con el propósito, los valores y los compromisos

II. Un Análisis Más Profundo de Cada Enfoque

A) Modificación del Comportamiento

Este enfoque para cambiar esta basado en la teoría del conductismo. La idea es que los cambios en el comportamiento ocurren en respuesta a algún tipo de estímulo o motivación. La motivación puede aparecer en dos formas básicas: la motivación a acercarse (positiva, gratificante) o a alejarse (castigo, dolor) de algo. Bajo esta premisa, Coaching se trata de crear una motivación para cambiar en una forma particular y proporcionando una estructura y /o proceso que mantenga al cliente en el camino hacia el logro de ciertas metas. Esta premisa, que la zanahoria y el palo son la clave para cambiar, da forma a como funciona el proceso de Coaching, a como el coach ve al cliente y a lo que el cliente logra. La aplicación de esta teoría del conductismo se manifiesta en el gerenciamiento tradicional, en métodos de enseñanza, en Coaching deportivo y aun en relaciones de parentesco. Su sistema de creencias resumido aquí debajo, con oraciones clave, tiende a ser altamente familiar para los gerentes de hoy en día.

“Cuando hay Voluntad, El Objetivo se Logra”

El ingrediente clave para causar el cambio es la motivación. Si lo queremos lo suficientemente, haremos lo que sea necesario para lograrlo. Esto conduce a la conclusión de que en el centro, esta la cuestión de la voluntad. Si no hay deseo, no hay forma de lograrlo. La tarea del coach, entonces es encontrar formas de generar motivación en el cliente. Esto incluye llevar al cliente a que vea la importancia o el beneficio que este cambio representa para si mismo, y /o las consecuencias en caso de no hacerlo, tanto que está forzado a tomar acción.

Tener Información = Resultados

La idea es dar al cliente múltiples fuentes de información que le muestre aquello que esta realizando en forma incorrecta, como una manera de informar al cliente acerca de que y como necesita cambiar. Basándose en la teoría del conductismo, el propósito de esta información es servir como intervención y motivación para el cambio. La suposición es que al informar al cliente acerca de lo que esta sucediendo y de lo que necesita cambiar, estará listo para tomar las acciones necesarias para obtener los deseados y perfeccionados resultados.

Enfoque en el Problema

Inherente a este enfoque esta la opinión de que hay un problema que debe ser tratado y de que, de algún modo o manera, algo necesita ser arreglado. Con una orientación de resolución del problema, el contexto esta limitado a aquello que esta directamente relacionado al problema en cuestión, donde esta la solución y como llevar al cliente a implementar esa solución para obtener los resultados deseados.

Muchos Sombreros

Dependiendo del uso de premios y castigos como forma de motivar al cliente a cambiar comportamientos, el sostenimiento de cualquier cambio requiere de la estimulación continua por fuerzas externas al cliente. El rol del coach se transforma en el de motivador, director, asesor y en el de dar feedback.

Algunos coaches han descrito su rol como el de "encontrar el balance correcto entre la zanahoria y el palo" Esta forma de trabajar con el cliente forma un rol del coach estando a cargo y el cliente comportándose en consecuencia. Este rol esta establecido por el coach presentándose como

una especie de experto, quien sabe más sobre cualquier cosa que el cliente este esforzándose por conseguir. Esto se apoya en el hecho de que el coach proporciona dirección, caminos o recetas predefinidos, esperando que el cliente se adapte y los siga. Mientras que esto puede ser de gran utilidad para ayudar al cliente a lograr ciertos resultados, fortalece la atención del cliente en fuentes externas para saber que hacer o saber como lo esta haciendo.

Aprendiendo Cómo Hacer Las Cosas Correctamente

El coach se concentra principalmente en lo que el cliente necesita hacer en forma diferente para lograr más altos niveles de desempeño. El énfasis esta en llevar al cliente a cambiar aquello que esta realizando de forma que complazca o se ajuste a una serie de comportamientos deseados. Por lo tanto, el tipo de aprendizaje es más de lazo simple que de doble lazo, ya que esta orientado a aprender la forma correcta de hacer algo de acuerdo a aquellos en posición de autoridad.

Por lo tanto, las conversaciones de coaching, tienden a ser más instructivas y /o interrogativas ya que esta relacionado con funcionar exitosamente dentro del sistema, proporcionando información, consejo, dirección, etc.

El cuestionamiento tiende a centrarse en cosas tales como los temas en cuestión, generando soluciones, planes de acción etc. Este tipo de cuestionamiento se da más a menudo dentro del ámbito de las interpretaciones y presuposiciones existentes.

Ver la Necesidad, Construir el Plan de Acción, Obtener los resultados

Esta es la marca de este enfoque de coaching. Al utilizar los métodos de motivación descritos anteriormente se genera conciencia de la necesidad de cambio. Construir el plan de acción proporciona el camino para el cambio que el cliente se compromete a realizar. Una vez que el plan está diseñado depende del cliente lograr los resultados. Motivado por los objetivos o consecuencias, como también por el compromiso proclamado a poner en práctica estas acciones, se espera que el cliente lleve a cabo estos planes. Como forma de apoyo y fuente renovada de motivación, el coach se reúne periódicamente con el cliente para ver los progresos y ayudar al cliente a volver a su camino cuando sea necesario. Un proceso de coaching como este obtiene resultados. Lo que le queda al cliente es el conocimiento de cómo obtener estos resultados deseados.

El enfoque de modificación del comportamiento se centraliza principalmente en lo que el cliente necesita hacer para obtener los resultados deseados para triunfar en un sistema determinado que no ha de ser cuestionado. Desde ahí se trata de llevar al cliente a realizar aquello que es necesario para obtener esos resultados. Las formas en que los clientes son influenciados a cambiar son: generar motivación a través de información convincente, ver las consecuencias de no cambiar y /o estar en contacto con los beneficios de realizar cambios. Además, el enfoque está únicamente en aquello que está íntimamente ligado con el logro de los objetivos deseados. El aprendizaje tiende a ser en ciertas formas que refuercen cualquier sistema en el que el cliente opere. Por lo tanto, el cliente de hecho tendrá un mejor desempeño en ese escenario en particular. Finalmente el cliente tiene la satisfacción de alcanzar los objetivos del programa de coaching y termina sabiendo cómo realizar aquello que ha aprendido a hacer.

B) Acción Reflexiva ⁽³⁾

Este enfoque de coaching tiene origen en filosofías y teorías que tienen que ver con la manera en que interpretamos y damos significado a nuestras experiencias, en que esas interpretaciones pueden cambiar y el cambio fundamental que esto supone. La premisa es que el comportamiento de una persona depende de su estructura de interpretación. Esto significa que la forma en que uno ve el mundo en un momento particular, determina las acciones que toma. La estructura de interpretación de cada persona es única y varía según las experiencias personales, interpretaciones e intenciones. Ya que usualmente no estamos conscientes de la manera en que nuestra estructura de interpretación influye en nuestro comportamiento, **el rol de un coach es encontrar distintas formas de hacer que la estructura de interpretación del cliente sea explícita y accesible al mismo. De este modo, el cliente es capaz de observar algo de distintas maneras que antes era incapaz de observar y se hacen disponibles nuevas posibilidades de acción.** Es a partir de este proceso, que el comportamiento cambia y que se alcanzan los resultados deseados.

Respeto Mutuo, Confianza y Libertad de Expresión

El coaching eficaz se basa en la relación entre el coach y el cliente que está fundada en el respeto mutuo, la confianza y la libertad de expresión. "Mutuo" describe la igualdad en como se ven el uno al otro, el coach y el cliente. "Respeto" significa que hay una consideración genuina hacia la integridad de la otra persona. "Confianza" significa que existe confianza en las capacidades de la otra persona y que habrá un esfuerzo sincero para alcanzar los objetivos del coaching. "Libertad de expresión" significa que se dice lo que se necesita decir a la otra persona. Mientras

que estas cualidades tienden a desarrollarse y crecer a través de la vida de la relación de coaching deben estar presente desde un principio para que este tipo de coaching sea exitoso.

Siempre- Siempre Listo

La gente siempre se encuentra en el medio de su vida. Los compromisos que la persona tiene, el tipo de proyectos en que esta involucrada, sus preocupaciones inmediatas, las relaciones que tiene y el medio ambiente en el que vive son expresiones de esa vida. Estos dominios dan forma y expresan a la estructura de interpretación de la persona .Por lo tanto, para entender al cliente y conocer la mejor manera de trabajar con el, el coach debe incluir estos dominios de la vida de una persona de forma relevante al esfuerzo de coaching.

Nuevo Lenguaje, Nuevo Significado ⁽⁴⁾

En este enfoque, el lenguaje es considerado como la forma en que las personas obtienen sentido o significado de sus experiencias. También es la forma en que se generan nuevas distinciones y por lo tanto nuevos significados. Por ejemplo, cuando una persona aprende un idioma, como el chino y realmente lo practica, surgen nuevas observaciones, nuevas acciones y una nueva visión. Sin embargo, la introducción de este nuevo lenguaje debe hacerse de tal forma que los alumnos puedan relacionar y asociar lo que ya saben con lo que es nuevo.

Por lo tanto, el lenguaje es una parte importante del coaching en diversas maneras. La forma en que el cliente habla, lo que dice y lo que no dice, todo esto brinda al coach una visión de la estructura de interpretación. Esto entonces sirve de guía al coach para discernir la forma de hablar con

el cliente, de tal forma que tenga sentido para este último. Adicionalmente, el coach deberá encontrar maneras de utilizar un lenguaje que le permita al cliente hacer nuevas distinciones que acompañen su progreso. El uso de metáforas, preguntas y ejercicios de auto-observación son ejemplos de generar dichas distinciones.

Nueva Forma de Mirar, Nuevas Posibilidades, Nuevas Acciones

Las distintas maneras en que el coach trabaja con el cliente son a través de conversaciones, observaciones y prácticas. Esto proporciona distintas maneras para que el cliente tenga una mayor conciencia y nuevos insights, de cómo se comporta, así como también los resultados de su comportamiento en situaciones específicas. Es a través de esta evaluación personal de lo que realmente está sucediendo en tiempo real y teniendo en cuenta este comportamiento en respuesta a su punto de vista, que el cliente experimenta una comprensión más realista de sí mismo y de la situación que lo rodea. Este proceso de reflexión y preguntas en medio de la acción permite al cliente observar sus propias acciones desde otro punto de vista y ver vívidamente lo que normalmente no ve, cómo lo ve y el comportamiento que sigue.

Así, al poner en práctica nuevas acciones que respalden nuevas posibilidades se vuelve más competente en vivir a partir de una forma de ver nueva, ventajosa, más constructiva y satisfactoria. Esta forma de trabajar con el cliente, evoca una apertura internamente generada para el cambio, la cual se demuestra a través de una conciencia más alerta respecto de lo que está sucediendo. También cultiva un sentido de responsabilidad y accountability en el cliente con respecto a sus acciones. El rol del coach en el contexto de este enfoque es discernir que competencias necesitan ser desarrolladas y cómo mejor desarrollarlas, de

tal manera que el cliente sea capaz de tomar acciones más constructivas para el logro de sus metas.

Aprendizaje en la Acción

El proceso de aprendizaje y cambio tiene lugar a través de las acciones que tome el cliente. La tarea del coach es diseñar ejercicios y prácticas que permitan un cambio consciente y de manera que estén de acuerdo con los objetivos del cliente. La tarea del cliente es involucrarse en estos ejercicios lo más completamente posible. Además, hay conversaciones llevadas a cabo a lo largo del proceso de coaching que están enfocadas en lo que el cliente está aprendiendo a medida que se va involucrando en ejercicios específicos o prácticas desarrollados por el coach. Durante estas conversaciones el coach también busca maneras para continuar desarrollando el darse cuenta del cliente acerca del vínculo entre las acciones y los resultados y lo que está logrando con relación a los objetivos del programa. Al completar la fase del lazo de aprendizaje, teniendo en cuenta los resultados tangibles, el cliente desarrolla un entendimiento más intrínseco respecto de cómo está accionando.

Este enfoque de coaching no solo permite al cliente lograr excelencia en su desempeño, sino también auto corregirse y auto generar. La auto corrección significa que el cliente es capaz de auto-observarse, de saber cuando su desempeño es poco satisfactorio y de realizar los ajustes necesarios para volver por buen camino. Auto generar implica ser capaz de adquirir las competencias desarrolladas en este programa de coaching, de auto-observación, auto evaluación y auto corrección y así aplicarlos en otros aspectos de su vida de forma regular.

El enfoque de coaching de acción reflexiva apoya a que las personas se desarrollen como aprendices que se auto dirijan y sean capaces de identificar las áreas que necesitan de un cambio y cómo causar esos cambios. También abarca una creencia fundamental de que el cambio involucra a la persona en su totalidad. Adicionalmente, un enfoque basado en el desarrollo del desempeño, deja a las personas con mayor capacidad para funcionar en ambientes cambiantes, desestructurados e impredecibles ya que son más hábiles y se sienten más a gusto con respecto al cambio y con lo que se necesita para lograrlo. Finalmente, cuando el enfoque hacia el cambio ya esta intrínsecamente adquirido, el cliente experimenta satisfacción y logro personal.

III. Resumen

Diferentes necesidades requieren de diferentes enfoques. Es importante saber lo que se necesita y como identificar el tipo de coaching correcto para satisfacer esas necesidades. Se espera que este escrito haya provisto al lector con una nueva forma de pensar acerca del coaching, de aquello que es posible y como hacer distinciones útiles respecto a lo que ofrecen los diferentes coaches.

Al finalizar el día, ambos enfoques obtienen resultados. Lo que distingue a uno del otro es la forma en que aquellos resultados fueron generados y lo que el cliente es capaz de llevar adelante y continuar aplicando en su vida. Esta diferenciación tiene consecuencias más extensas que tan solo el esfuerzo del coaching mismo. Influye la forma en que la persona se ve a si misma, a las personas que lo rodean, a su rol en una organización y también ve los resultados de cualquier cosa que realice. Al moverse de un

nivel individual a un nivel colectivo, esto puede impactar el carácter y cualidades de determinada organización.

Por lo tanto, la cuestión de qué tipo de enfoque de coaching utilizar esta vinculada a una cuestión más extensa que es: ¿Que tipo de personas necesitan las organizaciones para ser exitosas a través del tiempo? Las organizaciones están notando que el cambio drástico del medio ambiente organizacional, está impulsando preguntas relacionadas con el tipo de cualidades, habilidades y competencias requeridas por los líderes, empleados y organizaciones para ser exitosas en el futuro. La flexibilidad, resiliencia (fortaleza en las crisis), la creatividad, el aprendizaje activo, la colaboración, el desarrollo personal y la sensibilidad son ejemplos del tipo de cualidades que se necesitan.

Habiendo experimentado ambos enfoques, según la opinión del autor, el enfoque de coaching de acción reflexiva, es el que mejor se adecua a la generación de estas competencias cada vez mas necesitadas. James Flaherty, el fundador de New Ventures West, ofrece un sucinto análisis de estos dos modelos presentados en este escrito, el cual sirve oportunamente como conclusión. (3)

"... lo que es posible en coaching inevitablemente sigue los modelos en los que se basa la intervención. Un modelo que solo incluye informar al intelecto o motivar el deseo casi nunca puede lograr que el cliente sea competente para mejorar continuamente su nivel de habilidad mientras que simultáneamente aumente su experiencia de logro".

Notas de la traductora:

(1) El modelo de aprendizaje de simple y doble lazo desarrollado por Argyris y Schon, postula que el aprendizaje de lazo doble implica cambios en los modelos mentales o las presuposiciones (interpretaciones) de la persona. El Dr. Rafael Echeverría (Newfield Consulting) expandió el modelo anterior e incorporó la dimensión del Observador (Forma de Ser). En este modelo, el cambio incluye los tres dominios del Observador, es decir, el Lingüístico (estructura de interpretación), el emocional y el corporal. Y en lugar de aprendizaje lazo simple y lazo doble, habla de aprendizaje de primer orden y de segundo orden.

(2) El llamado "Control Interno" o autodeterminación es la creencia de que la persona puede ejercer algún control sobre los hechos del entorno que la rodean. Esta actitud se contrapone al "Control Externo", es decir la creencia de que los acontecimientos están controlados por fuerzas externas y ajenas a la persona (suerte, destino, casualidad, etc.)

Según la teoría del control interno o externo de Rotter, un individuo percibe y tiene la convicción de que el resultado de sus acciones está, o bien bajo su control, o fuera de su control.

Otra forma de verlo es: Posición Responsable (Protagonista) vs. Posición de Víctima

(3) El Coaching Ontológico no tiene nada que ver con el primer enfoque. En relación al segundo enfoque, lo amplía y expande de una forma poderosa, incorporando una nueva interpretación del ser humano, expandiendo el dominio lingüístico e incluyendo el dominio emocional y corporal.

(4) El Nuevo Lenguaje, para el Coaching Ontológico, es la discurso de la Ontología del Lenguaje

Fuente: Laura J. Divine es una consultora que se especializa en coaching profesional que evoca excelencia en el desempeño a largo plazo. Su competencia en este campo se basa en quince años de experiencia de liderazgo en la industria de telecomunicaciones. También tiene un master de la Universidad de California, Berkeley, y ha estudiado en la escuela de negocios para graduados de Harvard. (Harvard Graduate School of Business).

Copyright 2005 Centro de Especialización en Coaching