

# Mi experiencia con el Coaching del Desarrollo

---

El coaching, en general, nos proporciona las herramientas y la visión global para ayudar a las personas a:

1. Reconocer el propio potencial.
2. Superar las limitaciones impuestas por el entorno, las personas o ella misma.
3. Alcanzar sus objetivos, desarrollando su potencial.

De esta forma, se despierta dentro de las personas la importancia de aceptar y bendecir todo lo que experimentan, lo cual es el principio para poder dar sus propios pasos hacia un potencial sorprendente.

Una vez se ha aprendido todo esto, el coach profesional necesita saber con mayor certeza cómo es, estructuralmente, la realidad que ahora mismo su cliente está viviendo, es decir necesita el marco teórico para:

- Reconocer los indicios del lugar donde se encuentra su cliente en su camino vital.
- Orientarse en la gran cuestión de hacia dónde puede dirigirse ese cliente en el siguiente paso de su evolución.

La principal enseñanza de la investigación del desarrollo es que el ser humano recorre a lo largo de su vida unas etapas socio-emocionales concretas en un orden determinado. Este marco teórico proporciona al coach una información preciosa para ayudar al cliente en los dos aspectos mencionados.

## **El Coaching del Desarrollo como proceso de base empírica**

El coach trabaja con el coachee para ayudarle a pasar a una nueva etapa de desarrollo. Para ello debe detectar cuál es su etapa actual y hacer la intervención necesaria para ayudarle a dar un paso hacia la siguiente. Por tanto, la misión del coach es que la persona construya la realidad desde un nuevo marco representativo, que está necesitando para superar lo que en este momento le limita y para poder así conseguir sus metas.

# Mi experiencia con el Coaching del Desarrollo

---

Se dice que en una conversación de coaching se trata de observar la estructura y no el contenido para ayudar a la transformación de la persona. La Teoría del Desarrollo (en particular el CDF) ofrece para ello un completo y poderoso marco teórico que permite realizar un proceso de investigación de base empírica. En este proceso se establece:

- Una hipótesis estructural (etapa actual)
- Un test para probarla (evaluación)
- Un objetivo estructural (la etapa a alcanzar)
- Unas herramientas para conseguirlo (las Formas de Pensamiento).

En particular, este artículo se basa en el CDF (Constructive Developmental Framework) de Otto Laske descrito en sus libros *Measuring Hidden Dimensions I* y *II*, que he aprendido y practicado con este prestigioso aunque aún no suficientemente conocido investigador en su Interdevelopmental Institute.

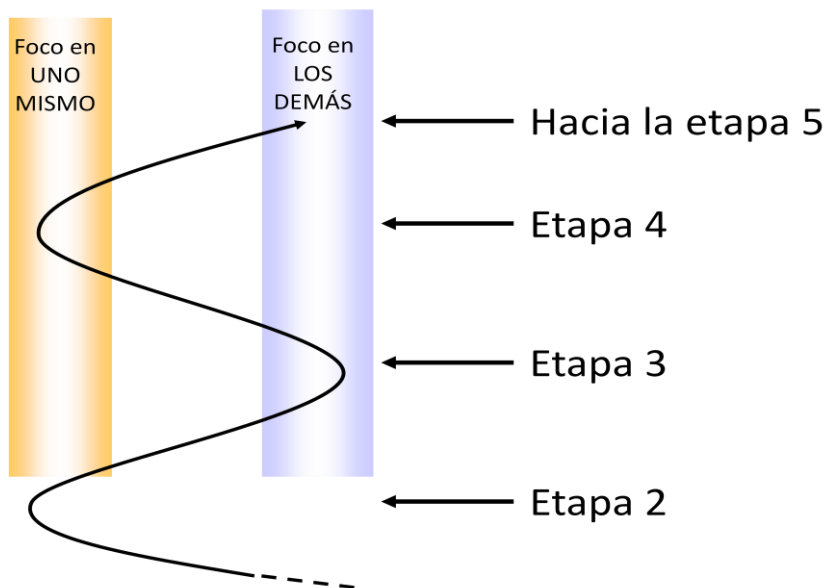
## **El camino socio-emocional del adulto**

La cuestión central en la Teoría del Desarrollo Adulto en su dimensión socio-emocional es *definir cuáles son las etapas del desarrollo humano en cuanto a su relación con los demás*. Cada etapa se caracteriza por lo que significan para la persona los conceptos de YO y LOS DEMÁS, así como la relación entre ellos. El conjunto de etapas es el camino socio-emocional que un ser humano puede recorrer a lo largo de su vida.

Es interesante ver cómo en las etapas se va alternando el foco entre el YO y en LOS DEMÁS. Cada alternancia supone una transformación que encuentra un nuevo punto de equilibrio más completo, lo que se convierte en un mayor desarrollo de la persona.

# Mi experiencia con el Coaching del Desarrollo

Esto puede verse en el siguiente gráfico, tomado de Kegan (1982):



Veamos a continuación cómo se definen estas etapas.

## Las 5 etapas socio-emocionales

Desde el punto de vista socio-emocional, las personas pueden llegar a recorrer 5 etapas. Estas son las características en cada una de ellas:

1. **Etapa infantil** (no tratada en la investigación sobre desarrollo adulto).
2. **Instrumental**. 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 en relación a ¿para qué sirve mi interacción con esta persona? El 10% de la población no supera esta etapa
3. **Subordinado a la comunidad**, a la que necesita 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.

# Mi experiencia con el Coaching del Desarrollo

---

4. **Autor de sí mismo**, buscando 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. 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 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.

5. **Conectado con la humanidad**. Esta última etapa supera la perspectiva individualista que se crea en la etapa de *autoría de sí mismo*. Este individuo está aislado en su “jaula de integridad” que supone su personal sistema de valores. Tener un sistema de valores propio presupone que es distinto del de los demás, lo cual fue fundamental para superar la etapa 3 de “norma social”, pero es precisamente lo que se debe superar para pasar a la etapa 5, en esa continua alternancia entre YO y LOS DEMÁS.

En la etapa 5, la persona ve a los demás como contribuyentes a la propia integridad y equilibrio. Las personas en esta etapa sienten todo lo que comparten los seres humanos, se ven inmersos en la unidad que forman, la Humanidad. En sus interacciones, reconocen lo que tienen en común con cualquier otra persona como ser humano, más allá de diferencias y de condicionamientos adquiridos. La persona reconoce ahora su sistema de valores (que antes la definía y por tanto la separaba como individuo) como algo universal, los ve como aquello que es común y une a la especie humana. Se estima que solo un 10% (o menos) de las personas alcanzan esta etapa.

# Mi experiencia con el Coaching del Desarrollo

---

La siguiente tabla (Laske, 2005) puede dar una perspectiva más amplia sobre cómo se crea significado en cada una de las etapas.

| Orientación                       | S- 2  | S-3   | S-4                                     | S-5   |
|-----------------------------------|---|---|---|---|
| <i>Visión de otros</i>            | 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                        |
| <i>Nivel de autoconocimiento</i>  | Bajo  | Moderado  | Alto                                    | Muy alto  |
| <i>Valores</i>                    | Ley de la jungla  | Comunidad   | Autodeterminados                        | Humanidad   |
| <i>Necesidades</i>                | Por encima de la necesidad de cualquier otro            | Subordinadas a la comunidad, grupo de trabajo       | Fluyen desde la lucha por la integridad | Relativizadas y en conexión con las propias obligaciones y limitaciones |
| <i>Necesidad de controlar</i>     | Muy alta  | Moderada  | Baja                                    | Muy baja  |
| <i>Comunicación</i>               | Unilateral  | Intercambio 1:1                                     | Dialogo                                 | Comunicación profunda   |
| <i>Orientación organizacional</i> | Ansioso de hacer carrera                                | Buen ciudadano                                      | Director                                | Líder del sistema   |

# Mi experiencia con el Coaching del Desarrollo

---

## Los pasos en el proceso de coaching del desarrollo

1. Evaluación de la **etapa socio-emocional, con detalle** microscópico.

La información de esta etapa inicial se consigue mediante la denominada *evaluación del desarrollo*.

Esta evaluación consigue algo más que conocer la etapa en que el coachee está actualmente. Entre cada una de las etapas de desarrollo hay 4 sub-etapas o etapas intermedias. En esta evaluación, el coach indagará en cuál de ellas se encuentra el coachee para saber en qué momento de la metamorfosis hacia la nueva etapa se encuentra. Igual que pasa con las etapas principales, es preciso resaltar que las personas siguen una evolución que pasa por todas las etapas intermedias en un orden determinado, no hay atajos. Esta información proporciona un panorama ideal para realizar el proceso de coaching con muchas mayores posibilidades de obtener resultados.

En algunos casos, el cliente sencillamente querrá mejorar su comportamiento o capacidades, para lo que la información sobre etapa y sub-etapa nos permite prever a qué estímulos va a responder mejor y qué cosas no debemos tocar. Otras veces, el cliente querrá plantearse su desarrollo como persona, es decir, conseguir una evolución hacia una forma más eficaz y completa de percibir el mundo.

Se realiza también una evaluación sobre la dimensión cognitiva de la persona que permite conocer su actual utilización del pensamiento dialéctico. Como decíamos, nuestras posibilidades de pensar la realidad está absolutamente relacionada con nuestra etapa socio-emocional.

2. Feedback para el **proceso para el cambio de etapa**.

Una vez conocemos la etapa y sub-etapa socio-emocional así como el perfil cognitivo (junto con el perfil psicológico), el proceso de cambio está servido. El coach proporciona al cliente el feedback adecuado para la intervención posterior, acordando entre ambos el plan de coaching.

3. **Plan de Coaching**.

En él tiene un papel fundamental las herramientas que proporciona la dimensión cognitiva de la Teoría del Desarrollo Adulto. Se facilita al cliente el uso del pensamiento dialéctico de forma sistemática y fluida, con resultados sorprendentes en su calidad de su percepción de la realidad y de generación de soluciones creativas, además de los efectos en su desarrollo en la dimensión socio-emocional.

El desarrollo del pensamiento dialéctico permitirá a la persona evolucionar hacia la siguiente etapa intermedia en la dimensión socio-emocional. La visión socio-emocional sirve como orientación durante este plan de coaching.

# Mi experiencia con el Coaching del Desarrollo

---

## **4. Nueva evaluación del desarrollo para conocer los resultados del coaching.**

El CDF proporciona evidencias de los resultados del proceso de coaching. Es otra gran aportación, teniendo en cuenta que habitualmente se asume la subjetividad en los resultados del proceso de coaching.

En definitiva, la ciencia y arte del coaching ha crecido estos últimos años gracias a enriquecerse con fuentes sólidas como la PNL, la psicología del deporte, la psicología positiva o muchas otras. Para mí, el CDF es uno de los principales ejemplos de las teorías que el Coaching necesita para alcanzar todo su potencial de ayuda y ojalá este artículo sirva para que más profesionales lo descubran y tengan la oportunidad de utilizarlo.