

# Aportaciones al Coaching de la obra de Otto Laske. La consideración de la etapa de desarrollo de la persona en el proceso de coaching

por Daniel Álvarez Lamas el 03/05/2012 en [Coaching](#)

Por M<sup>a</sup> del Valle García Bersabé

*Desde un marco constructivista, el Coach debe conocer tres dimensiones de la persona Coach (socio-emocional, cognitiva y perfil psicológico). La cuestión es ¿Cómo puede conocer el coach la etapa socio-emocional en la que se encuentra el cliente antes de iniciar el proceso de coaching?. ¿Podrá hacerlo si no sabe aún en qué etapa se encuentra el mismo?. Estas y otras muchas cuestiones, son resueltas en la obra de Otto “Laske Measuring Hidden Dimensions: the art and science of fully engaging adults”.*

La extraordinaria obra de Otto Laske (Laske Measuring Hidden Dimensions: the art and science of fully engaging adults), aborda la profesión del coaching desde una perspectiva mucho más abarcadora de lo que habitualmente entendemos por coaching, toda vez que parte de un marco constructivista que estudia exhaustivamente tres dimensiones de la persona: socio-emocional, cognitiva y perfil psicológico, ofreciendo una visión completa del estado actual de la misma, así como de todo su potencial, analizando en profundidad las etapas socio-emocionales, que son cinco, las cuales se subdividen en un total de 15 sub-etapas (las otras dos dimensiones son objeto de estudio en el volumen 2 de esta obra).

El libro parte que el desarrollo socio-emocional está basado en las abstracciones más fundamentales en la vida humana, llamada YO y el OTRO (o los demás), y estas abstracciones son vividas de diferente manera dependiendo del nivel de evolución de la persona (etapa en la que se encuentra). La diferencia cognitiva entre Yo y los Otros, aparece en la vida individual como la tendencia a querer estar separado de los demás al mismo tiempo que uno quiere estar incluido en un grupo. Esta tensión existencial se produce a lo largo de la vida, y se resuelve de forma diferente en las distintas posiciones a lo largo de las etapas de la vida.

La posibilidad de determinar la etapa socio-emocional en la que nos encontramos (tanto nosotros como las personas que nos rodean), es de suma importancia, toda vez que el mundo social está estratificado socio-emocionalmente de forma no muy diferente a la manera en que las organizaciones están estructuradas en términos de diferentes niveles cognitivos, por lo que cualquiera que desee desenvolverse en el mundo social con éxito, tiene en este libro una extraordinaria herramienta a su disposición. De otro modo, se encontrará constantemente ante reacciones y situaciones que escaparán a su comprensión.

En la medida en que las etapas socio-emocionales y cognitivas están vinculadas (tanto en el ámbito personal como en el profesional u organizacional), los procesos de consulta que no tienen en cuenta esta estratificación del desarrollo en base al principio de “igualdad” se están engañando así mismos (igualdad no significa igualdad en los niveles de desarrollo sino igualdad de oportunidades para manifestar la propia capacidad potencial).

Pese a la complejidad de las cuestiones abordadas en esta obra, la claridad y el rigor de su estructura y redacción, te permiten alcanzar una visión global de los asuntos tratados, incluso a personas que desconocen todo acerca de la materia objeto de estudio.

Este libro, **te permite como ningún otro, alcanzar un elevado nivel de autoanálisis** que te acompañará a lo largo de toda tu vida, reconociendo en cada momento la etapa o sub-etapa en la que te encuentras, e incluso cuando te estás moviendo entre varias sub-etapas, lo que te proporciona una mayor y más abarcadora comprensión de ti mismo y de las personas que te rodean (familiares, amigos, colegas de profesión, etc.), permitiendo relacionarte con el mundo de una forma mucho más eficiente, aumentando tu comprensión de la realidad que te rodea y de las personas con la conforman.

Aunque una persona se esté moviendo entre varias sub-etapas, el centro de gravedad o estado de existencia está en una sola. **Cuando el ser humano está centrado en un estado de existencia (centro de gravedad), tiene una psicología que es particular de ese estado**, de forma que sus sentimientos, motivaciones, ética y valores, sistema de creencias, ideas de cómo debe ser tratada, preferencias por una materia de estudio u otra son propias de ese estado.

El libro está escrito desde una perspectiva constructivista, orientado al desarrollo integral de la persona, evidenciando desde el primer momento, que nos encontramos ante una obra de rigor científico, estructurada de forma impecable.

Este libro, va mucho más allá de mis anteriores estudios sobre el Coaching, en tanto en cuanto el coaching que había estudiado hasta la fecha, se limitaba a la dimensión conductual o de perfil psicológico de la persona, mientras que este libro, abarca además las dimensiones socio-emocional y cognitiva, integrándolas todas para obtener una análisis exhaustivo del estado actual del cliente lo que, sin duda, te permite comprenderle mejor y por tanto, ayudarlo a avanzar desde una perspectiva más amplia y equilibrada. Además del estado actual, te permite descubrir la capacidad potencial de la persona, lo que supone ir mucho más allá que una mera evaluación del desempeño o realizar lo que se conoce como un 360°, ya que este tipo de análisis se centra en la capacidad actual aplicada, lo que impide ver el auténtico potencial de la persona.

Tal y como el mismo Otto Laske afirma, *“La capacidad potencial es lo que una persona ES, mientras la capacidad aplicada es lo que una persona TIENE y puede siempre elegir no usar, o puede estar privado de usar óptimamente debido a la carencia de la habilidad de darse cuenta del potencial”*.

Si no conoces el estado socio-emocional de tu cliente, difícilmente podrás ayudarlo “respetando su agenda”. Además, habría que plantearse la cuestión, de si realmente es ético hacerle coaching a un

cliente, si el Coach no conoce en qué etapa socio-emocional se encuentra el mismo (puede una persona que no es capaz de dejar su empresa para trabajar por su cuenta hacerle coaching a alguien que busca este objetivo y se encuentra en una fase de conflicto interno?).

Bajo un marco constructivista existen tres tipos de Coaching: (i) **Conductual**, basado en el rendimiento del cliente); (ii) **Cognitivo**, qué puede hacer potencialmente el cliente ahora) y (iii) **Coaching para el desarrollo**, basado en la capacidad potencial emergente, y que requiere tener en consideración las tres dimensiones de la persona.

En cuanto a la dimensión socio emocional, el 55 % de la población, se encuentra en la fase 3, caracterizada entre otros factores por la dependencia de los demás, estos individuos se definen así mismos basándose en las expectativas de los demás (externas o interiorizadas). Les resulta difícil saber dónde terminan ellos y dónde empiezan los demás. **No actúan desde su propio sistema de valores**, ya que son incapaces de separarse de la internalización de los demás (convencionalismos), y por tanto, no son buenos agentes del cambio, sino seguidores. Por ello, desde un punto de vista ético, entiendo que el código ético del Coach (cualquiera que sea la modalidad de coaching por la que se opte) está abocado irremediabilmente a ser modificado para incluir un apartado en el que se declare que el Coach está capacitado para determinar la etapa socio-emocional en la que se encuentra la persona en el momento del inicio del proceso de coaching.

Por último, señalar que estar capacitado para detectar la etapa socio-emocional de una persona o grupo de personas, constituye una herramienta esencial para la construcción de equipos de trabajo en empresas, convirtiéndose en un elemento clave para la gestión y dirección de equipos de trabajo. Así, cuando la mayoría de un equipo está en un nivel más alto que la minoría, la empresa no está correctamente organizada y se está desaprovechando potencial en unos casos.

Muchos libros se han escrito sobre coaching, pero el valor añadido de este, reside en el carácter eminentemente práctico del mismo, en el rigor de su metodología y la transmisión de una ética profesional más profunda.

El analizar con perspectiva mi propia experiencia personal, me ha aportado una visión clara de lo que significa la evolución de las etapas socio-emocionales, de forma tal, que podría identificar claramente eventos concretos, que han marcado el inicio de un periodo de transición de una etapa a otra, y hechos concretos que han sido el detonante para dejar de estar definitivamente en una etapa y pasar a la siguiente. Este libro, me ha permitido incluso identificar, momentos en los que me hallaba en plena etapa de conflicto, entendiéndolo por tal, aquel periodo en el que aun estando en el centro de gravedad en una sub-etapa concreta, existía aún riesgo de retroceder a una sub-etapa anterior, por ello he de agradecer a su autor el esfuerzo realizado para desarrollar esta obra, que me ha aportado una nueva forma de verme a mi misma y de observar mi forma de percibir el mundo y de relacionarme con los demás.