

Precauciones sobre el uso de la Teoría del Desarrollo

Por Daniel Alvarez

Qué aporta el coaching a la ética y práctica de la Teoría del Desarrollo

(y viceversa)

En estos momentos en que muchos coaches se interesan por la Teoría del Desarrollo (o Teoría Constructiva Evolutiva o Teoría Sujeto-Objeto), creo necesario prestar atención a que su aplicación se realice desde una perspectiva realmente adecuada y nutritiva.

Es una Teoría de tal poder explicativo del comportamiento humano que **puede llevar a una interpretación limitada de la realidad** de la persona. En cambio, alcanza su mayor potencia cuando se utiliza en un contexto adecuado, como es la relación de coaching, y con los principios adecuados.

Esta Teoría parte de los trabajos de precursores como Kholberg, Maslow y Loevinger. Destacan los estudios de Robert Kegan sobre esta Teoría, también desarrollados dentro del pensamiento de destacados autores como Ken Wilber u Otto Laske.

Los retos que la persona encuentra a lo largo de su vida le impulsan a seguir creciendo “mentalmente” hasta el final de sus días. A cada paso se genera una mayor comprensión de la complejidad de la realidad a través de una mayor complejidad en el pensamiento.

La Teoría del Desarrollo explica el camino que las personas siguen a lo largo de su vida, mostrando cómo ese crecimiento mental supone cambios en los principios que crean el significado de su existencia y la estructura de su universo mental.

En particular, la transición en la que tiene más significado la aplicación del coaching (y la que se presenta más habitualmente) es la que se establece entre estos dos marcos de comprensión de la realidad:

- Desde una interpretación de la realidad basada en lo que se espera de la persona (marcada por “el contrato social” o expectativas de “los demás”), llamada ETAPA 3 u ORDEN DE PENSAMIENTO 3
- Hacia una etapa en que la persona es autora de sí misma, llamada ETAPA 4 u ORDEN DE PENSAMIENTO 4
- Esta transición es lo que se denomina en terminología de la Teoría del Desarrollo “pasar de la etapa 3 a la etapa 4”:

- Esta transición no tiene una edad determinada, aunque es poco probable que se dé antes de los 35 años.
- Según los estudios realizados, un tercio de las personas superan la etapa 3.
- La transición total se estima que tiene una duración de siete años.
 - Para saber cómo ayudar a lo largo de este cambio de etapa, esta teoría contiene también una descripción detallada de los pasos intermedios.

Esta Teoría se fundamenta en las investigaciones realizadas en Harvard durante los años 80 y 90. Destacan dos de ellas:

- Lisa Lahey realizó diversas entrevistas a 22 personas para probar la solidez de la Teoría del Desarrollo y la instrumentación del análisis de la etapa en que se encuentra una persona mediante “entrevistas sujeto-objeto”.
- Un equipo de investigación formado por Kegan, Lahey y otros recogió datos sobre 22 personas a lo largo de 9 años para probar la evolución entre las etapas 3 y 4 y los pasos intermedios entre las mismas.

Para un coach este marco de interpretación es de inestimable ayuda, pues permite predecir hacia dónde la persona está tendiendo de forma natural.

Ayudar a este proceso innato es todo lo que el coach necesitará hacer. Así, el cliente podrá integrar la nueva forma de comprender la realidad, que le permitirá conseguir su objetivo... y resolver todos los problemas similares que se le plantean basados en su antiguo marco de interpretación de las situaciones o, dicho de otro modo, su antiguo modo de “crearse problemas”. Este cambio en la forma de experimentar, pensar el mundo y sentir la vida es como un cambio en el “sistema operativo”

¿Qué papel juega el coaching en la aplicación de la Teoría del Desarrollo?

1. La ayuda para la transición no puede venir por un impulso desde fuera, sino que debe salir desde dentro de la persona.

La intervención debe hacerse de forma neutral, ayudando al/la cliente a navegar sobre sus mejores pensamientos y opciones, para que desarrolle la mayor complejidad de pensamiento que puede conseguir. Esto es lo que Schein denominó “Consultoría de Procesos Mentales” y que en la práctica se ha generalizado principalmente en dos profesiones concretas: el “Coaching” y el “Mentoring”, sobre todo la primera.

2. Analizar en qué etapa y paso intermedio está el cliente requiere, además de conocer la teoría y técnica del desarrollo, de la máxima capacidad de “ponerse en los zapatos del cliente”.

Si hay una profesión en que destaca la importancia y maestría de esta habilidad de la empatía o rapport es el coaching. Hay muchos excelentes profesionales en el mundo que cada día ayudan de forma extraordinaria a sus clientes, y esa ayuda depende directamente de lo que han profundizado en esta capacidad durante su trayectoria profesional y vital.

Las cuestiones que surgen

Viendo la sorprendente utilidad para el coaching, la cuestión que emerge es ¿Qué **precauciones** hay que tener en cuenta para aplicar adecuadamente la Teoría del Desarrollo?

Además de, obviamente, comprender la teoría con profundidad, creo necesario aclarar con precisión algunas cuestiones, que tocaré brevemente a continuación:

- ¿Qué papel juegan otras teorías para categorizar a las personas, como el MBTI o Eneagrama por ejemplo?
- ¿Es posible ayudar al cliente a pasar a la etapa de auto-creación si el coach está en la etapa “dependiente de las expectativas establecidas o de los demás”?
- ¿Es superior alguien en etapa 4 a alguien en etapa 3? ¿No es mejor que siga en etapa 3? ¿Cuál es el propósito de usar la teoría de etapas del desarrollo en coaching?
- ¿Está una persona en la misma etapa en todos los campos de su vida y en todas las situaciones?

1. ¿Qué papel juegan otras teorías para categorizar a las personas, como el MBTI o Eneagrama, por ejemplo?

Este tipo de teorías han mostrado también su utilidad y son perfectamente compatibles con la Teoría del Desarrollo.

Estas tipologías ofrecen una explicación de cuáles son las características innatas de una persona, las cuales mantendrá a lo largo de su vida. La Teoría del Desarrollo ofrece una explicación de cuáles son las etapas que la persona recorre en su vida, a lo largo de las que mantendrá sus características personales innatas.

Buscando una analogía, cada persona nace con un color de pelo u ojos, al tiempo que tiene un desarrollo natural de su fisionomía.

También las teorías de desarrollo cognitivo (de la capacidad de pensar) a lo largo de la vida se han mostrado muy útiles. Estas teorías mantienen paralelismos claros con la Teoría del Desarrollo: para evolucionar en la forma de experimentar el mundo, de comprenderlo desde la dimensión “socio emocional” de la Teoría del Desarrollo (tal como la denomina Otto Laske), es preciso una madurez mental, una mayor capacidad de pensar, que sería la dimensión “cognitiva” del desarrollo.

Otto Laske ha elaborado el **Marco Constructivo Evolutivo** (ver bibliografía) para relacionar de forma magistral estos 3 aspectos:

- El Desarrollo socio emocional.
- El Desarrollo cognitivo.
- El perfil de la personalidad

2. ¿Es posible ayudar al cliente a pasar a la etapa de auto-creación (etapa 4) si el coach está en la etapa en que es “dependiente de la norma social o de las expectativas de los demás” (etapa 3)?

Veamos qué argumentos podrían darse en uno u otro sentido.

NO:

¿Puede el coach ayudar al cliente a alcanzar un nivel de comprensión o creación de la realidad que él no ha alcanzado? Parece difícil.

Existe entre los estudiosos del desarrollo la creencia de que un/a coach en etapa 3 no puede ayudar a un/a cliente a alcanzar la etapa 4. Es por ello que abundaremos en los argumentos que pueden existir para el sí.

SÍ:

El coaching es una metodología para guiar un proceso de aprendizaje que no requiere de un conocimiento sobre el contenido de lo que está construyendo el cliente, sino de expertise en la metodología del proceso y de una empatía total con el cliente.

Yendo a un ejemplo tradicional de coaching, *John Whitmore* (sin idea alguna de golf) ayuda en este video a una persona a aprender a jugar al golf mucho más rápidamente que un experto en golf: <http://vimeo.com/41343451>

Aunque no es lo mismo ayudar a alguien a avanzar en su forma de entender el mundo que a jugar al golf, esto añade alguna duda a cualquier certeza sobre el **NO**.

Este argumento puede completarse con la hipótesis de que la semilla de todas las etapas existe en las etapas anteriores.

Una persona en etapa 3 puede “comprender intelectualmente” las sensaciones de alguien en etapa 5: la inmersión en el flow, la conciencia de formar parte del todo,... Incluso puede experimentarlas, como por ejemplo con la meditación, aunque es sólo en la etapa 5 cuando esa comprensión y esa experiencia es totalizadora y es la base de todas las decisiones, acciones y razonamientos del individuo.

Dicho de otra manera, si viéramos en una película a alguien actuando desde etapa 5, le comprenderíamos, porque forma parte de nuestro acervo humano, nuestro código psíquico

innato.

En todo este argumentario del **SÍ**, hay dos premisas que no se pueden olvidar.

- La comprensión profunda de la coach como profesional capaz de seguir el proceso y patrones de pensamiento del cliente sin introducir los propios.
- La capacidad añadida que la Teoría del Desarrollo proporciona a la coach para reconocer un marco de interpretación de la realidad más avanzado que el suyo si es el caso.
- La consciencia de la coach de en qué etapa se encuentra.

Kegan explica la etapa 4 como el momento en que se adquiere la capacidad de ver desde fuera el juego que se aprende a jugar en la etapa 3. Así, la persona se hace consciente y responsable del mismo, llegando a adquirir la capacidad de crear un nuevo juego teniendo como criterio sus valores. Así explicado, no parece imposible que un/a coach, disociadamente, pueda observar y comprender ese paso en otra persona, aunque no sea todavía capaz de hacerlo para sí mismo/a.

En Instituto Ben Pensante, esperamos obtener evidencias empíricas de esta cuestión en las investigaciones que haremos próximamente, para poder avanzar en esta respuesta.

3. ¿Es superior una persona por estar en etapa 4 respecto a alguien en etapa 3? ¿Puede ser mejor que siga en la etapa 3? ¿Cuál es el propósito de usar la teoría de etapas del desarrollo en coaching?

La respuesta a estas tres preguntas se resume en una presuposición necesaria al utilizar en coaching la Teoría del Desarrollo:

La persona es un milagro en sí misma, esté en la etapa que esté. La diferencia que supone cada etapa no es significativa en esa grandeza. El fin del coaching es facilitar un mayor bienestar, rendimiento y cumplimiento de los desafíos tal como son concebidos por la propia persona.

Igual que el cociente intelectual o el nivel cultural, por ejemplo, no son éticamente apropiados para evaluar la valía de las personas, debemos evitar cualquier tendencia a confundir los niveles de desarrollo más o menos avanzados de cada persona con una pretendida superioridad o inferioridad de unas sobre otras.

Por ejemplo, una persona con estabilidad emocional, curiosidad por los demás o pasión por vivir puede tener más capacidad para conducirse y ser feliz que una persona en etapa 5. Una etapa superior no garantiza la felicidad o el bienestar por sí misma. Una persona puede ser perfectamente feliz y eficaz o no en cualquier etapa, hay múltiples rasgos de la personalidad y circunstancias que influyen en ello.

¿Cuál puede ser el criterio para guiar la intervención del coach? ¿Hacerle pasar de etapa? En esto, la presuposición propuesta es tajante: el criterio que rige la intervención del/la coach es el

mayor bienestar, rendimiento y cumplimiento de sus desafíos tal como son concebidos por la persona.

Una persona puede necesitar al/la coach para resolver una situación desde el marco de interpretación de la realidad de la etapa 3 y sin buscar un crecimiento hacia la etapa 4. Esto será éticamente adecuado para el coach de acuerdo al principio mencionado. El conocimiento de la Teoría de las etapas y de la etapa en que se encuentra el cliente será de gran ayuda también para entender al cliente más profundamente en este tipo de casos.

La vida no es una carrera hacia la etapa 5. El coaching ayuda al cliente a ser coherente con lo que la vida le pide en cada momento y a resolver de la forma más ecológica las situaciones que se le presentan en cada momento de la vida.

El/la coach, como todos los componentes sanos de un ser vivo, está al servicio de la vida que lucha por salir desde dentro de la persona. El/la coach apoya la búsqueda de las mejores opciones para superar cada prueba que la vida le pone al/la cliente. Esto llevará a largo plazo a la transición de etapa de forma natural... La transición de una etapa a otra más compleja se produce para proveer a la persona de una comprensión más eficaz de la realidad y para hacer su vida más plena.

¿Está una persona en la misma etapa en todos los campos de su vida y en todas las situaciones?

Kegan, en su libro “Desbordados” (pg. 190 y ss.), es claro en este sentido: el nuevo orden de pensamiento, la nueva capacidad de comprender el mundo, no se aplica necesariamente igual en todos los campos y situaciones de la vida, aunque hay una correlación e influencia. Trataremos de explicar los principales aspectos de la implantación de la nueva etapa.

Cuando adquirimos un nuevo orden de pensamiento, incluimos en él todos los anteriores.

Cuando está en la **etapa 3**, la persona se orienta según un rol dentro de cada contexto, que debe cumplir según los “compromisos o expectativas” de la “norma social”. En caso de que no pueda hacerlo, por ejemplo debido a que dos compromisos sean incompatibles (expectativas de su jefe y de sus empleados o de sus padres y su esposo), esta persona se ve desbordada y se siente responsable de haber fallado a esas expectativas. No hay opción. Aunque “racionalmente” se justifique, su forma de concebir el mundo, su “sistema operativo”, le hace sentirse incluso culpable por no cumplir las expectativas... Se siente incómoda, que algo falla en este “juego”.

Cuando la persona alcanza la **etapa 4**, puede continuar desempeñando su rol en el trabajo o en casa (etapa 3) perfectamente, sólo que, cuando surgen conflictos para ese desempeño, ahora tiene la capacidad de pensar con mayor complejidad y de “interpretar de forma libre” el sistema del que ese rol forma parte. Para ello tendrá en cuenta las necesidades, motivaciones y valores que percibimos de las otras personas, además de las propias.

Este nuevo “sistema operativo” le permite no sentirse desbordada ante los “compromisos” que ese rol tiene respecto a las expectativas de los demás, respecto a la “norma social”. El nuevo

sistema creado por sí misma le orienta en su forma de comprender y adaptarse en esas situaciones de conflicto.

Por otro lado, este nuevo “sistema operativo” no se instala automáticamente en todos los campos de la vida de esa persona. La persona puede perfectamente “perder los estribos” en una reunión familiar, cuando en su vida profesional maneja las relaciones con soltura gracias a su capacidad de “crear el juego” o “crear el sistema” interiormente, de forma que nunca se vea desbordada ¿Por qué?

Una vez la “capacidad” de “comprender el mundo” aumenta en complejidad con el cambio de etapa, aún quedan por vencer dos pilares del comportamiento y de la experiencia: los hábitos de pensamiento (o creencias) y los hábitos de acción. Podría decirse que estos son los elementos del sistema operativo que deben transformarse a partir de la nueva forma de concebir el mundo, la nueva “idea”.

Podría explicarse el proceso de implantación de una nueva etapa con la metáfora de la irradiación. El cambio comienza en algún campo, principalmente en aquél en que surgió el conflicto o la oportunidad, aunque no está aislado. En ese campo, la persona se acostumbra a manejar con soltura esta nueva capacidad de pensar y va sustituyendo los elementos del sistema operativo: los hábitos de pensamiento y acción.

Ese proceso sin duda va afectando otras parcelas de la vida de esa persona **¡Una capacidad tan poderosa no pasa desapercibida!**, pero se necesita trabajar esos hábitos en todos los lugares donde están implantados, como si se estuviera produciendo la irradiación de una idea.

Ese proceso de irradiación por el que la nueva capacidad va cambiando los hábitos se parece a lo que hizo Gulliver cuando se despertó con todo su cuerpo atado por cuerdas liliputienses (magnífico ejemplo que suele poner mi maestro Joseph O'Connor). Aunque las cuerdas eran pequeñas, eran tan tupidas que no le permitían moverse. La forma de conseguirlo fue liberar primero un dedo, luego otro, luego la mano,... y así hasta que todo el cuerpo quedó libre.

El coaching tiene un papel clave en esta irradiación, en ese proceso de reconocer y sustituir hábitos de pensamiento y acción gracias a la nueva capacidad u orden de pensamiento. Ésa es precisamente su habitual misión.

La Teoría Constructiva Evolutiva y el Coaching se necesitan. Crear el contexto adecuado para que esa sinergia se produzca es la clave para conseguir todo su potencial. Este artículo es sólo un punto de partida u orientación para el trabajo que hay por hacer en este sentido.

Bibliografía Fundamental

Kegan, R. (1982). The evolving self: Problem and process in human development. Cambridge, MA: Harvard, University Press.

Kegan, R. (1994). In over our heads: the mental demands of modern life. Cambridge, MA: Harvard University Press En español: Desbordados. Desclee de Brouwer, 2003

Laske, O. (2005). Measuring Hidden Dimensions I. The art and Science of fully engaging adults. IDM Press. Próxima traducción al español.

Lahey, L., Souvaine, E., Kegan, R., Goodman, R., Felix, S. (1988). A guide to the subject-object interview: Its administration and interpretation. Cambridge: The Subject-Object Research Group, Harvard Graduate School of Education, Cambridge, MA.