

Qué es el IDM: Una breve introducción al aprendizaje del trabajo con el Marco Constructivo Evolutivo

Por [Otto Laske](#)



¿Te ha ocurrido que el término “recursos humanos” ha tomado un significado completamente nuevo para ti? Basado en las investigaciones científicas desde la década de los 70, especialmente en EEUU, ahora sabemos mucho más sobre cómo los adultos se desarrollan a lo largo de su vida, entre los 25 y los 100 años. Como todo en el mundo, se DESARROLLAN, no sólo “horizontalmente”, de un momento en el tiempo a otro momento en el tiempo, sino “verticalmente”, en términos de crecimiento mental en sus emociones y en su pensamiento. Podemos llamarle a esto la “revolución del desarrollo adulto” de los recursos humanos.

Los recursos humanos son primero para vivir, y después para trabajar. Ambos ámbitos no están muy lejos ya que el trabajar es parte del vivir, y las mismas capacidades que sirven para uno sirven para el otro. Mientras que “competencias” y “comportamiento” son importantes para ambos (para vivir y para trabajar), hay algo mucho, mucho más importante todavía. Llamémosle el *marco de referencia* de una persona. Éste está relacionado con cómo y por qué uno utiliza sus competencias y se comporta como se comporta.

¿Por qué esto es revolucionario para los recursos humanos en entornos públicos o privados?

Mientras los departamentos de recursos humanos de las organizaciones busquen competencias y expertise, están completamente enterrados en la convención de enfocarse en el comportamiento. Están buscando los recursos de liderazgo en lugares equivocados y no son capaces ni tan siquiera de definir “liderazgo” basados en las

últimas investigaciones de las ciencias sociales. El liderazgo, a sus ojos, se mantiene como algo que la gente TIENE, en vez de ser algo que la gente ES. Puedes estar cambiando y abandonando lo que tienes, pero no puedes negar, cambiar o abandonar quién y qué eres, tu yo mismo.

¿Y qué se quiere decir con yo? No me refiero a esa visión ya manoseada enfocada en la personalidad, el carácter o incluso el talento. Como consultor y coach orientado en el desarrollo me enfoco en dos aspectos del yo humano:

1. Cómo las personas construyen significado a partir de sus experiencias
2. Cómo las personas construyen su “mundo” en términos de conocimiento (cognitivamente)

Podrías pensar que estos dos aspectos del vivir y el trabajar son lo mismo, pero estarías equivocado. Son muy diferentes aunque al mismo tiempo están muy vinculados (interrelacionados): interactúan entre ellos. Como resultado, si eres débil en uno de ellos, la otra dimensión de tu marco de referencia es más débil de lo que podría ser.

Para entender la distinción hecha entre (1) y (2) más arriba, introduzcamos algunos nuevos términos:

- En el (1) estamos buscando las capacidades “socio-emocionales”
- En el (2) nos estamos enfocando en la capacidad “cognitiva”

Ambos determinan como un individuo vive la condición humana. Ambos pueden evaluarse de forma independiente, por ejemplo gracias al Marco Constructivo Evolutivo que se enseña a grupos internacionales de managers, coaches y directivos en el Interdevelopmental Institute (IDM).

¿Qué dimensiones humanas están implicadas en esta distinción?

1. La construcción de significado socio-emocional tiene que ver con la pregunta “¿qué debo hacer y para quién?”
2. La construcción de sentido cognitivo tiene que ver con la pregunta “¿qué puedo hacer y cuáles son mis opciones?”

Claramente, todo el mundo, directivos en particular, necesita responder a ambas preguntas todo el tiempo, hasta el fin de sus días. El hecho científico indiscutible es que se responde a ambas preguntas en base a su *perfil de desarrollo* que explicita lo desarrollados que se encuentran como adultos, pero no cuáles son sus competencias ni cómo se comportan. Esto es así porque las personas usan las competencias y se comportan dependiendo de su *marco de referencia* de desarrollo, y no al contrario.

Así que esta es la revolución. En cierto modo es muy sencilla, pero es crucial. ¡Porque el cómo respondes a esas dos preguntas no está bajo tu control personal! Al contrario, sigue unas leyes de desarrollo que tú no has hecho, sino leyes a las que *tú estás sujeto*. Esto significa que si no conoces *tu perfil de desarrollo* (al que estás sujeto), o el

de tus colegas o empleados, te has perdido la revolución de las ciencias sociales que nos dice que es el desarrollo vertical de las personas (la madurez y la sofisticación del marco de referencia) lo que decidirá cómo trabajan y lideran – no sus “competencias”. Esto no es simplemente una cuestión intelectual. Tiene mucho que ver con el desarrollar líderes, hacer coaching a empleados, gestionar recursos humanos, encontrar “talento”, etcétera...

Lo que se necesita hoy en día, cuarenta años después de la revolución de la que estamos hablando, y en ambos sectores, tanto el público como el privado, es re-pensar qué son realmente los “recursos humanos”. Esos recursos son algo que pertenece a todos, y no son la posesión de unas empresas en particular. Están relacionados con el *potencial humano*, con cómo evaluarlo, cómo trabajar con él y cómo desarrollarlo. Los descubrimientos científicos están ahí, los métodos para enseñar cómo aplicarlos están ahí. Lo único que falta es el entendimiento correcto sobre los recursos humanos para que se tenga en cuenta el “desarrollo vertical” – cómo los seres humanos se desarrollan entre los 25 y los 100 años de edad –de forma principal.

Para incrementar los beneficios de los cursos en IDM, hemos simplificado el programa (aunque no está todavía reflejado en la página web). También ampliamos la duración, para incluir en cada curso tiempo para que los estudiantes trabajen juntos en tareas asignadas por el instructor.

Nos hemos dado cuenta de que este trabajo colaborativo en un grupo fuera de las sesiones presenciales con el instructor es absolutamente esencial para convertirse en un *practicante de la teoría del desarrollo*. Esto es especialmente cierto pues no estamos solamente hablando de teoría de desarrollo adulto. Al contrario, enseñamos a la gente a evaluar el desarrollo a través de técnicas que requieren concentrarse y esforzarse en el aprendizaje y en la práctica.

En resumen, tenemos 5 y sólo 5 programas en el IDM:

1. Programa de entrada (Gateway), el curso introductorio sobre el marco constructivo evolutivo, que los estudiantes se suelen tomar como un curso de auto-aprendizaje (20 horas de tu propio tiempo)
2. Programa I: te enseñamos a ver y entender tu propia vida y la de tus clientes en función de las líneas “social-emocionales”, en función de cómo construyes el significado de tus experiencias, medido por “etapas”.

3. Programa II: te enseñamos a pensar mejor al absorber los principios del pensamiento transformacional y “dialéctico” que te lleva más allá de “A es siempre A” tal y como mantiene la lógica formal, medido en “fases”.
4. Programa III: te enseñamos a ser más sensible a cuestiones como la propia conducta, la aproximación a tareas, y una perspectiva interpersonal de ti mismo y de tus clientes al usar el cuestionario cuantitativo llamado “Need/press” (ver www.needpress.com)
5. Programa IV: Aprende las entrevistas semi-estructuradas para conseguir evidencias de desarrollo, tal y como se requiere en los programas I y II.

A los que estén interesados en nuestros programas les recomendamos que se registren de la siguiente manera:

- Programas I y IV conjuntamente: [<http://www.interdevelopmentals.org/certification-module-a.php> y <http://www.interdevelopmentals.org/certification-module-d-prep.php>]
- Programas II y IV conjuntamente: [<http://www.interdevelopmentals.org/certification-module-b.php> y <http://www.interdevelopmentals.org/certification-module-d-prep.php>]
- Gateway y programa III conjuntamente: [<http://www.interdevelopmentals.org/gateway.php> y <http://www.interdevelopmentals.org/certification-module-c.php>] — para reunir los requisitos necesarios para proceder a escribir estudios de caso sobre clientes individuales en el programa V, donde se escriben tres estudios de caso [ver <http://www.interdevelopmentals.org/certification-module-d.php> y <http://www.interdevelopmentals.org/certification-program-two.php>].

Cuando enseñamos en el extranjero, hacemos los programas de certificación de la forma anteriormente descrita (I+IV, II+IV, Gateway+III) para preparar a los estudiantes para entrar en el programa V.

Acabo de esbozar el curso de estudio más exhaustivo y profundo del mundo para aprender a trabajar pensando y escuchando enfocándose en el desarrollo, permitiéndote integrar todo lo que ya sabes en el nuevo conocimiento del desarrollo que aquí enseñamos.

Quiero agradecer a Daniel Álvarez su colaboración reestructurando los programas del IDM.

Perfil de Otto Laske

Otto Laske es el director del Inderdevelopmental Institute, el “think tank” de recursos humanos existente desde 2000 que certifica a consultores, coaches y managers en el trabajo productivo con conocimientos del desarrollo y las habilidades comunicativas asociadas. Estas habilidades se refieren al proceso de consulta en el sentido de Edgar Schein, con el propósito de iniciar diversos programas de recursos humanos como el

de desarrollo de liderazgo y gestión de talento. Muchos coaches, desarrolladores de líderes y gestores de talento se inician cada mes con estos entrenamientos en el IDM Institute, o asisten a talleres que el Institute ofrece en Europa.

Visita www.interdevelopmentals.org o habla con nuestro personal en el 978 879 4882

(US). Para cuestiones en francés o alemán escribir a otto@interdevelopmentals.org.

Para cuestiones en español escribir a Daniel Alvarez Lamas a info@benpensante.com

**Traducción al español, Daniel Vázquez, Coach.*