

Marco Constructivo Evolutivo (MCE)

Bruno Frischherz, bruno.frischherz@didanet.ch

Matthias Lehman, matthias_lehmann@gmx.de

Nick Shannon, n.shannon@mpsy.co.uk

Traducido y revisado por: Daniel Álvarez Lamas, daniel.alvarez@benpensante.com

1. MCE – Visión general
2. El desarrollo socio-emocional
 1. Etapas del desarrollo adulto
 2. El perfil socio-emocional de una persona
3. El desarrollo cognitivo
 1. Eras del desarrollo cognitivo adulto
 2. Cuatro clases de formas de pensamiento dialéctico
 3. El perfil cognitivo de una persona
4. Relación entre el desarrollo socio-emocional y el cognitivo
5. Personalidad
 1. Necesidades y presiones psicógenas
 2. El perfil de personalidad de una persona
6. Aplicaciones
 1. Evaluación del potencial de la capacidad de trabajo
 1. Capacidad potencial y aplicada
 2. Modelo MCE de la potencialidad humana
 2. Gestión del Talento Organizacional
 3. Coaching

El Marco Constructivo Evolutivo (MCE) es un marco teórico para la evaluación psicológica basado en investigación empírica.

El marco se basa en la suposición de que la percepción de la realidad de un individuo es un "mundo propio" activamente construido, exclusivo de él y que continúa desarrollando durante toda su vida.

La metodología de evaluación consta de tres instrumentos separados que miden, respectivamente, la etapa socio-emocional, el nivel cognitivo del desarrollo, y el perfil psicológico de una persona.

La metodología empírica de la MCE se basa en la investigación que inició Lawrence Kohlberg hace 40 años, seguido por Robert Kegan y otros (1982, 2011), y desarrollado

desde 1998 por el Dr. Otto Laske, quien integró diferentes formas de evaluación e incorporó ideas sobre el pensamiento dialéctico tal como se desarrollaron por la Escuela de Frankfurt y el filósofo Hegel.

En la concepción del MCE, Laske hace una diferenciación estricta entre el desarrollo socio-emocional y cognitivo y relaciona estas dos líneas de desarrollo a través de la investigación empírica.

1 MCE - Visión general

La evaluación psicológica basada en *el MCE mide tres aspectos esenciales de una persona*:

1. Desarrollo socio-emocional (ED). ¿Qué debo hacer? y ¿para quién?
2. Desarrollo cognitivo (DC). La pura capacidad de pensar ¿Qué puedo hacer? ¿Qué es posible?
3. Perfil de personalidad (NP).

Esta última describe el comportamiento probable de una persona en términos de sus "necesidades" y de la "presión" - las fuerzas ambientales que perciben que actúan sobre ellos - psicológicas (conceptos desarrollados por el psicólogo Henry Murray).

Estos tres aspectos **se combinan en el MCE para presentar una imagen única** de la individualidad de una persona:

1. El desarrollo socio-emocional de una persona se mide en términos generales y abstractos, como "etapa".
2. En contraste, el desarrollo cognitivo de una persona se mide en términos de su uso del pensamiento dialéctico, que es mucho más específico de cada individuo.
3. La visión más diferenciada es ofrecida por el perfil de personalidad Necesidad-Presión, que mide los aspectos psicodinámicos subyacentes al comportamiento de una persona.

Las tres dimensiones de la persona deben ser determinadas en conjunto con el fin de hacer justicia a un individuo en una evaluación.

Lo veremos a continuación.

2 El desarrollo socioemocional

2.1 Etapas del desarrollo adulto

De acuerdo con el psicólogo del desarrollo, Robert Kegan (1982), el auto-concepto de la persona se desarrolla en una serie de etapas a lo largo de su vida. Esta evolución es impulsada por **dos motivaciones principales: la de ser autónomo y de la pertenencia a un grupo**.

Los seres humanos están "controlados" por estas motivaciones, en el sentido de que no tienen influencia sobre ellas sino que son definidas por ellas. Además, estas motivaciones están en conflicto y su relación se desarrolla durante todo el período vital (Laske 2006: 31).

Cada etapa en el desarrollo socio-emocional es un nuevo equilibrio entre estas dos motivaciones, orientándose hacia la autonomía o hacia la pertenencia al grupo alternativamente.

Kegan describe cinco **etapas de desarrollo**, de los cuales, las cuatro últimas se alcanzan progresivamente en la edad adulta, aunque sólo una pequeña proporción de adultos alcanza la cuarta etapa y más allá. Son las siguientes:

- **Etapa 2:** El sentido de uno mismo/a es gobernado por sus necesidades y deseos. Las necesidades y deseos de los demás son relevantes sólo en la medida en que apoyan los de la persona. Efectivamente, la persona y los demás viven en dos "mundos separados".
- **Etapa 3:** El sentido de uno mismo/a está socialmente determinado, con base en las expectativas reales o imaginarias de los demás.
- **Etapa 4:** El sentido de uno mismo/a está determinado por un conjunto de valores que han sido creados por la propia persona.
- **Etapa 5:** El sentido de uno mismo/a ya no está ligado a ningún aspecto particular de la propia persona o de su historia, y es libre de permitirse a sí misma centrarse en el flujo de la vida.

MCE se refiere a tales etapas como "socio-emocionales" porque se relacionan con la forma en que una persona crea el significado de su experiencia en el mundo social.

Se sostiene que las personas rara vez están en una etapa concreta, sino que se sitúan entre dos etapas, estando sujetas a las influencias opuestas de una etapa superior y una inferior.

2.2 El perfil socio-emocional de una persona

El perfil socio-emocional de la persona es **evaluado por medio de una entrevista**, conocida como entrevista "sujeto-objeto" (Kegan, 1982).

En la entrevista, el entrevistador le ofrece "impulsos" tales como "éxito", "cambio", "control", "límites", "frustración" y "riesgo" e invita al entrevistado a describir experiencias significativas en esos aspectos.

El entrevistador sirve como un oyente, cuyo papel es el de centrar la atención de la persona entrevistada sobre sus propios pensamientos y sentimientos.

La entrevista **se puntúa** mediante la identificación de **fragmentos** del discurso que indican una determinada etapa o sub-etapa:

1. Secciones relevantes son seleccionadas a partir de la transcripción de la entrevista y se analizan para reconocer evidencias de la etapa de desarrollo.

2. La sub-etapa que aparezca como más frecuente en la puntuación se describe como el "centro de gravedad" del entrevistado.
3. Las etapas puntuadas por debajo del centro de gravedad se describen como "de riesgo" (de regresión) mientras que las etapas puntuadas por encima del centro de gravedad se describen como "potencial" (para el desarrollo).
4. La distribución de las puntuaciones se resume por un índice "riesgo-claridad-potencial" (RCP), que se puede usar para identificar la naturaleza de los desafíos de desarrollo que presenta una persona.

3 El desarrollo cognitivo

3.1 Eras del desarrollo cognitivo adultos

Según Piaget, el pensamiento se desarrolla en cuatro etapas en la infancia. Piaget nombró estas etapas como sensorio-motora, pre-operacional, operacional concreta y operacional formal.

El desarrollo del pensamiento formal operacional se considera que continúa hasta aproximadamente los 25 años de vida. Investigadores posteriores se han concentrado en la cuestión ahora famosa de Kohlberg: ¿Hay vida después de los 25?

Según el MCE, **el desarrollo del pensamiento post formal-operacional en un adulto está protagonizado principalmente por el pensamiento dialéctico** (Laske 2009: 120)

MCE considera que el pensamiento humano se desarrolla en **cuatro fases** secuenciales o "eras" (Laske 2009, Bhaskar 1993:21):

1. "Sentido común"
2. "Comprensión"
3. "Razón"
4. Finalmente "Sabiduría Práctica"

Las tres primeras fases de desarrollo del pensamiento están relacionadas con los diferentes sistemas de pensamiento propuestos por los filósofos Locke, Kant y Hegel.

Cada fase incluye y trasciende el sistema de pensamiento de la fase anterior.

La fase final de la **"sabiduría práctica" representa volver de nuevo al "sentido común" pero en una forma superior**, ya que el pensamiento sofisticado se ha convertido en una segunda naturaleza y por lo tanto no requiere esfuerzo (Laske: 2009: 128).

A diferencia de otros investigadores como Fischer y Commons, Laske describe el desarrollo cognitivo post-formal en términos del uso y coordinación de las formas de pensamiento dialéctico, que se podrían describir como esquemas o patrones mentales (Basseches: 1984).

3.2 Cuatro clases de formas de pensamiento dialéctico

El pensamiento dialéctico tiene sus raíces en la filosofía clásica griega, pero también se encuentra en la antigua filosofía hindú y budista, y se refiere a la búsqueda de la verdad mediante argumentos razonados. Encuentra su máxima expresión en la obra del filósofo alemán Georg Hegel.

Esencialmente, **la dialéctica es considerada como el sistema por el cual el pensamiento humano trata de capturar la naturaleza de la realidad.**

Sobre la base de Bhaskar (1993) y Basseches (1984), MCE utiliza un marco para el pensamiento dialéctico basado en la idea de que (1) todo en realidad está en tránsito y está compuesto de contradicciones, (2) parte de un todo más amplio, (3) relacionado de alguna manera con todo lo demás, y (4) sujeto a súbita transformación.

Este marco distingue por lo tanto el pensamiento dialéctico en términos de **cuatro clases de formas de pensamiento dialéctico** que se puede decir que definen la realidad (Laske 2009: 224):

- **Proceso (P)** - constante cambio: son las formas de pensamiento que describen cómo las cosas o los sistemas surgen, evolucionan y desaparecen;
- **Contexto (C)** - estructuras estables: son las formas de pensamiento que describen cómo las cosas son parte de la estructura de un todo más grande, estable y organizado. La contextualización de las partes dentro de un todo da lugar a diferentes perspectivas o puntos de vista;
- **Relación (R)** - la unidad en la diversidad: son las formas de pensamiento que describen cómo las cosas (que son todas parte de un todo más grande) están relacionadas y la naturaleza de su territorio común.
- **Transformación (T)** - Balance y evolución: son la clase de formas de pensamiento que describen cómo los sistemas vivos están en constante desarrollo y transformación, potencialmente a través de un colapso de la anterior forma de organización, y sujeto a la influencia de la acción humana.

Además, MCE distingue siete formas de pensamiento individuales para cada clase, lo que hace un total de 28 formas de pensamiento, lo que supone una reformulación de los 24 esquemas de Basseches (1984).

3.3 El perfil cognitivo de una persona

El perfil cognitivo describe las **herramientas de pensamiento a disposición de una persona** y muestra el grado en el que el pensamiento de una persona se ha desarrollado según lo indicado por el uso de las formas de pensamiento dialéctico en las cuatro clases.

El perfil se obtiene por medio de una *entrevista semi-estructurada*, donde el entrevistador tiene la tarea de provocar el uso del entrevistado de formas de pensamiento en una conversación sobre las tareas y el entorno de trabajo del entrevistado. El texto de la entrevista es posteriormente analizado y puntuado para dar una serie de indicadores matemáticos.

Según MCE, *el pensamiento que está muy desarrollado está representado por las siguientes características:*

- Un uso equilibrado de las cuatro clases de formas de pensamiento dialéctico (P, C, R, T)
- Un alto índice de pensamiento sistémico - es decir, el uso de formas de pensamiento de transformación (T) y
- Uso equilibrado de formas de pensamiento crítico y constructivo (Proceso + Relación) vs (Contexto + Transformación).

4. 4. Relación entre el desarrollo socio-emocional y el desarrollo cognitivo

El desarrollo socio-emocional y el cognitivo se ven como líneas separadas de desarrollo (Wilber 2006: 58), pero unidos por la "etapa de juicio reflexivo" (King y Kitchener, 1994) o "posición epistémica" (Laske 2009: 137), que se describe como **la opinión de una persona sobre lo que constituye el "conocimiento" y la "verdad"**.

La posición epistémica define la capacidad de una persona para hacer frente a la incertidumbre e inseguridad en su conocimiento del mundo y, junto con la etapa de desarrollo socio-emocional, refleja la "postura" que una persona toma hacia el mundo.

Mientras que el desarrollo cognitivo provee a una persona de "herramientas" para el pensamiento, compuestas por formas de pensamiento derivadas de la lógica y la dialéctica, (Laske 2009: 138), la "postura" que toma una persona determina si se aplican las herramientas de pensamiento a su disposición.

5. Personalidad

5.1 Necesidades y presiones psicógenas

MCE emplea la teoría expuesta por el psicólogo Henry Murray de que gran parte de **la conducta humana está determinada por el esfuerzo para satisfacer ciertas necesidades psicológicas** (o "psicógenas"), muchas de las cuales son inconscientes.

La personalidad se ve así como el comportamiento característico que emerge de la *interacción* entre el patrón de las necesidades psicógenas de una persona y **las fuerzas ambientales que actúan sobre esa persona** – calificadas como "presión".

El análisis de Necesidad-Presión (NP) se basa en el modelo clásico de psicología, que se utiliza desde Sigmund Freud. Se divide la psique humana en los componentes Ello, Yo y Súper-Yo:

- Una persona está sujeta a los deseos inconscientes del *Ello*, son las tendencias instintivas
- Conscientemente aspira a ciertos ideales impuestos por el *Súper-yo*, que a su vez está influido por el contexto social.

El análisis NP mide el equilibrio dinámico entre las fuerzas del Ello, el Súper-yo y el ambiente laboral (la realidad social en el trabajo). Este equilibrio determina la capacidad de una persona para el trabajo:

- Los desequilibrios entre la realidad social del trabajo y los ideales de una persona (súper-yo) conducen a la “**frustración**”.
- Los desequilibrios entre las necesidades inconscientes de una persona (ello) y sus ideales conducen a una pérdida de energía o “**fuga de energía**” (Laske, 2009: 419).

5.2 El perfil de personalidad de una persona

La metodología de evaluación de MCE utiliza un **auto-cuestionario** psicométrico originado por Morris Aderman, alumno de Henry Murray, llamado el inventario Need-Press (www.needpress.com).

El cuestionario evalúa las características psicológicas en función de **tres categorías**:

- Conducta propia
- Enfoque de la tarea
- Perspectiva interpersonal (inteligencia emocional).

Cada categoría se compone de varios aspectos, tales como: la necesidad de control, orientación al logro, afiliación, etc.

Compara las necesidades actuales de una persona con:

1. Lo que les gustaría en un mundo ideal.
2. Lo que ellos perciben que se les ofrece en la actualidad en su trabajo.

A partir de ahí, se pueden comparar las puntuaciones de lo que una persona “necesita” con las puntuaciones de la “presión” percibida, tanto respecto a su ideal (súper-yo) como respecto a la realidad percibida en su entorno laboral.

También se pueden comparar las puntuaciones de una persona y las del grupo de personas con las que están trabajando.

6 Aplicaciones

6.1 Evaluación de la capacidad de trabajo

La metodología de evaluación empleada por MCE fue creada para medir la capacidad y el potencial de las personas para el trabajo. La teoría del trabajo utilizada por MCE se deriva de la obra de *Elliott Jaques*.

Según Jaques (1989), el trabajo se define como *la aplicación del juicio reflexivo con el fin de perseguir ciertos objetivos dentro de los plazos fijados*. Esta definición hace

hincapié en la importancia de la **toma de decisiones** y del lapso de tiempo en el que las decisiones se llevan a cabo. Mientras Jaques ofrece una definición estrictamente cognitiva del trabajo, MCE considera los aspectos socio-emocionales del trabajo como igualmente importantes.

MCE distingue entre dos tipos de capacidad de trabajo, la aplicada y la potencial.

La *capacidad aplicada* se refiere a los recursos que un individuo ya puede aplicar con el fin de llevar a cabo el trabajo.

La *capacidad potencial* se refiere a los recursos que una persona tiene y que podría ser capaz de aplicar en las circunstancias propicias a su perfil psicológico y su desarrollo socio-emocional y cognitivo (Laske 2009: 57).

Un individuo puede decidir en cualquier momento no aplicar su capacidad de trabajo potencial. Igualmente, las circunstancias pueden impedir a una persona aplicar su potencial.

6.2 Gestión del Talento Organizacional

Para Elliot Jaques (1989), las organizaciones humanas se estructuran administrativamente de acuerdo con *niveles de responsabilidad*. Cada nivel de responsabilidad implica un mayor nivel de complejidad de las tareas requeridas al "titular de ese rol", que es lo que determina el "*tamaño del rol*".

Jaques define el concepto de "*organización requerida*", en la que los roles dentro de una organización están organizados jerárquicamente en niveles específicos de complejidad creciente.

La metodología de evaluación de MCE *permite medir el "tamaño de la persona" en términos de su capacidad de trabajo*.

Esto ofrece un camino a seguir para los sistemas de gestión del talento, que deberán correlacionar el "tamaño de la persona" con el "tamaño del papel".

Funciones cada vez más complejas requieren niveles cada vez más altos de desarrollo socio-emocional y cognitivo en el "titular del rol".

De esta manera, las organizaciones requeridas pueden alinear su *arquitectura de capacidad humana* con su *arquitectura de responsabilidad* (Laske 2009: 84) y diseñar "asignaciones de crecimiento" (De Visch, 2010), que facilitan el desarrollo de la capacidad humana para las funciones más complejas.

6.3 Coaching

MCE proporciona una plataforma para el coaching profesional de muy diversas maneras:

1. Proporciona herramientas para la evaluación a partir de las que el/la coach puede **construir un modelo integral** del cliente y de la intervención, incluyendo los desafíos del desarrollo de quien va a ser ayudado.
2. En el sentido utilizado por Edgar Schein (1999), el uso de las herramientas de evaluación y la retroalimentación de los resultados por el coach es una intervención de "consultoría de proceso" mediante la cual **el/la cliente puede llegar a entenderse plenamente**, incluyendo las suposiciones, los valores, las actitudes y los comportamientos que ayudan o dificultan su éxito.
3. MCE proporciona **herramientas para lograr un pensamiento más profundo y más sofisticado**, lo que permite al/la cliente explorar y expandir el paisaje conceptual de un problema.

MCE distingue entre coaching conductual y del desarrollo. El objetivo del coaching conductual es mejorar el rendimiento real del cliente en el trabajo, descrito en términos de MCE como su capacidad aplicada.

Por el contrario, el objetivo de coaching del desarrollo es iluminar y desarrollar las capacidades para el trabajo actuales y emergentes de los/as clientes en el contexto de su desarrollo cognitivo y socio-emocional.

Por ello se da prioridad a la conciencia de sí mismo/a sobre el rendimiento, ya que fundamentalmente la mayor conciencia permitirá el desarrollo, que permitirá un rendimiento cualitativamente distinto. En términos de Jaques, se alcanza un mayor "tamaño de la persona".

Literatura

- Basseches, Michael: Dialectical thinking and adult development. Ablex Publishing, Norwood, NJ 1984, ISBN 0-89391-017-1.
- Bhaskar, Roy: Dialectic. The pulse of freedom. Verso, London & New York 1993, ISBN 0-86091-368-6.
- DeVisch, Jan: The vertical dimension. 2010, ISBN 978-94-9069-538-5
- Hager, August: Persönlichkeitsentwicklung wird messbar: verborgene Dimensionen menschlicher Arbeit entdecken und messen. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, S. 17-23.
- Jaques, Elliott: Requisite organization: the CEO's guide to creative structure and leadership. Cason Hall, Arlington, VA 1989, ISBN 0-9621070-0-X.
- Jaques, Elliott: The life and behaviour of living organisms. A general theory. Praeger, London 2002, ISBN 0-275-97501-0.
- Kegan, Robert: In over our heads: the mental demands of modern life. Harvard University Press, Cambridge, MA 1994, ISBN 0-674-44588-0.
- Kegan, Robert: The evolving self: problem and process in human development. Harvard University Press, Cambridge, MA 1982, ISBN 0-674-27231-5.
- King, Patricia M. & Kitchener, Karen S.: Developing reflective judgment. Jossey-Bass, San Francisco, CA 1994, ISBN 978-1-555-42629-3.
- Lahey L, Souvaine E, Kegan R, Goodman R, Felix S: A guide to the subject-object interview: Its administration and interpretation. Minds at Work, Cambridge, MA 2011 ISBN 978-1461128809
- Laske, Otto E. (Hrsg.): The Constructive Developmental Framework - Arbeitsfähigkeit und Erwachsenenentwicklung. Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729.
- Laske, Otto E.: À la découverte du potentiel humain: Les processus de développement naturel de l'adulte. Gloucester, MA: Interdevelopmental Institute Press 2012.
- Laske, Otto E.: Humanpotenziale erkennen, wecken und messen. Handbuch der entwicklungsorientierten Beratung. Bd. 1. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2010, ISBN 978-0-9826238-0-0.
- Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. Foundations of requisite organization. Volume 2. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2009, ISBN 978-09776800-6-1.
- Laske, Otto E.: Measuring hidden dimensions. The art and science of fully engaging adults. Volume 1. Interdevelopmental Institute Press, Medford, MA 2006, ISBN 0-9776800-0-2.
- Laske, Otto E: Transformative effects of coaching on executives' professional agenda. PsyD dissertation. Bell & Howell Company, Boston, MI 1999.
- Neiwert, Pia: Führungskräfteentwicklung im Schulmanagement mit dem Ansatz des Constructive-Developmental Framework. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, S. 51-56.
- Ogilvie, Jean: Cognitive Development: A New Focus in Working with Leaders In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, S. 70-75.
- Schein, Edgar H.: Process Consultation Revisited. Addison-Wesley, Reading, MA 1999, ISBN 0-201-34596-X.

- Schweikert, Simone: MCE als Bildungswerkzeug für Menschen im Zeitalter der Wissensökonomie. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, S. 90-95.
- Shannon, Nick: MCE: Towards a Decision Science for Organisational Human Resources? A Practitioner's View. In: Wirtschaftspsychologie, Nr. 1/2010, ISSN 1615-7729, S. 34-38.
- Wilber, Ken: Integral Spirituality. Shambala, Boston MA. 2006, ISBN 978-1-59030-346-7

Weblinks

Interdevelopmental Institute (IDM): <http://www.interdevelopmentals.org/>

Need-Press-Analysis: <http://www.needpress.com/>