

LA «CAJA DE HERRAMIENTAS» DEL PROFESIONAL DE AYUDA

José Vicente Losada S.

El profesional de ayuda o de servicio —*coach*, consultor, psicólogo, terapeuta— debe elaborar su «caja de herramientas»: las técnicas, los métodos, las prescripciones o las sugerencias que aplicará en su labor. Una típica caja de herramientas contiene ciertos procedimientos infaltables y universales, pero también diversas técnicas que provienen de múltiples fuentes teóricas.

TODO CONSULTOR, *coach*, psicólogo, terapeuta o integrante de las llamadas «profesiones de ayuda», que trabaja con personas de naturaleza y condición diversas en un tipo de relación interdependiente para lograr ciertos objetivos previamente acordados, necesita un conjunto sistemático de instrumentos que constituye su «caja de herramientas». En la práctica, esta metáfora —caja de herramientas— se refiere a técnicas, métodos, prescripciones o sugerencias para ser aplicadas por el profesional mediante intervenciones concretas, durante el desarrollo de su labor.

Brian Emerson y Anne Loehr, en su libro *A manager's guide to coaching* (Guía de *coaching* para el gerente; Nueva York, Amacom, 2008), presentan algunas ideas que pueden servir de punto de partida para la construcción de una caja de herramientas. Sostienen que hay tres áreas en las cuales el *coach*, específicamente, necesita ser lo más efectivo posible cuando trabaja con la persona que solicita sus servicios:

1. La exploración y el conocimiento de la aptitud de esa persona: sus habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades adquiridas mediante entrenamiento.
2. La identificación de aspectos ligados a su actitud: motivación, empuje, energía, calidad de sus relaciones, confianza y concentración en la tarea.
3. Un completo inventario de los recursos de que dispone la persona: los instrumentos, el equipo de trabajo del que forma parte, con qué cuenta, las relaciones con los demás, las cosas que están dentro y fuera de su control, las condiciones del mercado, los apoyos propios y los que le brinda el entorno.

Sobre estos tres pilares cada quien construye entonces su caja de herramientas. De aquí se deriva la ecuación siguiente: Aptitud + Actitud + Recursos = Grado de éxito.

José Vicente Losada S., profesor de la Universidad Central de Venezuela y profesor invitado del IESA.

La mayoría de las personas experimentan problemas o dificultades en estas tres áreas, y el trabajo de ayudarlas se realiza mediante diálogos que las lleven a tomar conciencia de las formas como bloquean su desarrollo y puedan explorar, identificar e incrementar los recursos que tienen, mediante la movilización de acciones. En ese proceso interactivo de ayuda, las preguntas y conversaciones están orientadas a proveer, principalmente, el apoyo necesario para atender el área de actitud. Mejorar una actitud puede compensar deficiencias en aptitud o en recursos, como ocurre muchas

Mejorar una actitud puede compensar deficiencias en aptitud o en recursos, como ocurre muchas veces con deportistas y atletas; o a la inversa, cuando fallan la aptitud o los recursos a menudo se ve afectada la actitud

veces con deportistas y atletas; o a la inversa, cuando fallan la aptitud o los recursos a menudo se ve afectada la actitud, lo cual puede afectar a su vez el desempeño. Sin embargo, una actitud negativa no necesariamente daña la aptitud o los recursos del individuo.

Saber discriminar cuándo se requiere o no *coaching* es un paso crucial, para Emerson y Loehr. Proponen un esquema sencillo para determinar la posibilidad, la necesidad o el tipo de intervención requerida, e insisten en que el profesional debe identificar claramente desde el comienzo del proceso, especialmente mediante preguntas, si el problema es de aptitud, actitud o recursos. Si es un asunto de aptitud (carencias o déficit que bloquean la obtención de las metas), la intervención consistiría en entrenar al cliente. Si el problema tiene más bien que ver con una actitud, la intervención requerida será *coaching*. Si la persona enfrenta dificultades o limitaciones con respecto al manejo de los recursos disponibles, o imputables a factores externos, las intervenciones apuntarán, por una parte, al entrenamiento y, por la otra, al desarrollo de las destrezas requeridas para manejar efectivamente tales recursos o factores externos (*coaching*). Algunas veces las situaciones que vive el cliente no se concentran en un área en particular, por lo cual el profesional tiene que intervenir combinando adecuadamente instrumentos de entrenamiento y *coaching*.

Una típica caja de herramientas contiene ciertos «dispositivos» o procedimientos infaltables, universales, siempre presentes y sistemáticamente dispuestos, como construir *rapport* o crear contexto, mediante la técnica del acompañamiento corporal y verbal, y a continuación introducir una nueva pauta o conducta que contribuya a generar cambios en el interlocutor (lo que se denomina «acompañar para luego guiar» o también «danza comunicacional»). Contiene también destrezas lingüísticas —preguntas capacitantes («el arte de preguntar»), indagación y conversaciones («diseño de espacios de conversación y diálogo») — de las cuales el profesional echará mano cuando requiera una técnica en particular para realizar una intervención.

La propuesta de Emerson y Loehr no es completa y se podría ampliar para hacerla más fluida y eficiente, agregando otros aspectos con los cuales el profesional efectivo debe estar familiarizado: instrumentos que le darían coherencia o consistencia a cualquier intervención, complementarían y enriquecerían su repertorio profesional, que debe dominar al ejecutar una intervención o acción con un propósito determinado. Al adquirir mayor competencia en las siguientes

áreas de trabajo, es muy probable que el profesional de ayuda acreciente su poder de cambio, aumente su credibilidad y genere más confianza en su quehacer:

1. La noción de lo sistémico u holístico

Una característica de esta nueva disciplina de las ciencias sociales es la complejidad, que requiere un modo de pensar sistémico. Para un profesional inmerso en búsquedas inquietantes, el lenguaje, la mente y el cuerpo no son entidades separadas, sino que constituyen un todo integrado en un mundo de relaciones sociales y lingüísticas.

Armado con esta forma de ver las cosas el profesional puede observar, interpretar y comprender mejor la realidad humana en lo socioeconómico, lo político, lo organizacional, lo global y lo local. La complejidad implica imposibilidad de predecir, por la aleatoriedad y el caos de esa red infinita de interconexiones múltiples que muestran los procesos en la realidad contemporánea y exigen a quienes trabajan con personas emplear estrategias comprometidas, novedosas, inéditas, creativas, originales, radicales, colectivas y no lineales.

El abordaje holístico del ser humano y su contexto implica la concepción «molar» del fenómeno humano, en contraste con la visión «molecular» o atomística, que lo analiza y fragmenta. El ser humano es una persona total, completa, una unidad integrada de condiciones orgánicas, estructurales, funcionales y sistémicas, que trasciende el paralelismo psicofísico y la dicotomía mente-cuerpo. Ante la pregunta «¿quién es?» o «¿qué es el hombre?», la respuesta debe aludir necesariamente a la consideración de sus sentimientos y emociones (vida afectiva), sus sensaciones, pensamientos, interpretaciones, reflexiones e intelectualizaciones (vida cognitiva), sus sueños y fantasías, sus narrativas, sus creencias o credos, valores, actitudes y opiniones, sus acciones, su poder, su condición biológica, su existencia en el momento presente y su condición de ser social, en un complejísimo contexto de relación, interacción y transacción con el mundo y con otros.

2. El proceso de cambio

El profesional de ayuda debe tratar eficazmente con uno de los mayores retos de la sociedad contemporánea: las aceleradas y muchas veces desconcertantes transformaciones que constantemente están ocurriendo en su entorno. Debe desarrollar una mentalidad abierta a la innovación, conocer los diversos tipos de cambios existentes (incremental, transformacional, continuo, episódico, discontinuo) y los modelos caóticos y dialécticos del cambio, y tener presente en todo momento que el foco y el impulso esencial de todo proceso de transformación es siempre la persona. Debe estudiar con atención la denominada «resistencia al cambio», tan frecuente en los individuos y grupos con los cuales trabaja, reconocer que la resistencia constituye la reacción más natural, espontánea, predecible y lógica ante los desbalances que el cambio genera en el individuo y en su ambiente, y reexaminar la resistencia para considerarla más bien una oportunidad de realimentación y aprendizaje, para «aprender» de ella y variar o diversificar las estrategias para manejarla.

3. La emocionalidad

La afirmación «los seres humanos somos seres lingüísticos» se relaciona con otra no menos potente: «los seres humanos somos seres emocionales». Para el profesional de ayuda, el trabajo con la emocionalidad, con el mundo emocional de su cliente y con su propio «equipaje emocional» es un aspecto especialmente importante y delicado. Esa vincula-

ción emocional, esa afinidad límbica, entre el profesional y su cliente es en sí misma curativa y forma parte importante de la resiliencia, o capacidad humana para ofrecer respuestas rápidas, novedosas y creativas ante las situaciones de crisis para enfrentar y superar la adversidad.

Es frecuente que en una reunión de trabajo con el cliente aparezcan emociones, que son predisposiciones para la acción: miedo, dolor, rabia, resentimiento, alegría, placer, entusiasmo, gratitud y otras a las cuales hay que atender. Una habilidad esencial del profesional es crear un contexto emocional en el cual el cliente pueda observar, identificar,

El profesional debe identificar claramente desde el comienzo del proceso, especialmente mediante preguntas, si el problema de la persona es de aptitud, actitud o recursos

posibilitar y expresar estados emocionales, y planear acciones nuevas y diferentes, cuyo manejo adecuado permita lograr los resultados acordados. De allí la importancia de que el profesional se familiarice con la noción de inteligencia emocional y sus componentes principales: conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y sociabilidad. La inteligencia emocional es la capacidad para identificar los sentimientos propios y los de los demás, «gerenciar» las emociones propias en las relaciones con otros. La competencia del profesional en inteligencia emocional, su capacidad para resonar afectiva, natural y fluidamente con el cliente, es en gran medida responsable del alcance efectivo de un cambio, teniendo en cuenta que el trabajo con las emociones implica muchas veces asomarse a lo ilógico, al misterio, a la magia de las relaciones, a lo intuitivo, a la imaginación creadora, a lo absurdo, al humor y a la habilidad para reírse de sí mismo.

4. El cuerpo

Emocionalidad y corporalidad son conceptos estrechamente unidos. Se ha dicho que no existe un hecho físico que no esté psicológicamente relacionado, por cuanto cuerpo y mente constituyen un mismo proceso, aunque se presenten como ámbitos distintos de expresión. En el trabajo con personas muy bloqueadas es útil hacer preguntas referidas a su cuerpo: «¿siente sus piernas?», «¿siente su cuerpo contra la silla?», «¿siente sus brazos en este momento?», «¿siente el piso bajo sus pies?» y otras dirigidas a centrar la atención del cliente en su corporalidad, descubrir que posee o es un cuerpo, y comprender que su cuerpo es un foco de convergencia de procesos biológicos, psicológicos, emocionales, racionales, sociales, culturales, espirituales, espaciales y temporales. Por eso se ha hablado en algunas ocasiones de la «antropología del cuerpo»: el cuerpo como la totalidad del ser humano. El cuerpo es otra fuente de apoyo para el profesional, relacionada con la comunicación, con el proceso, con el cómo, muchas veces más importante que el qué (el contenido que la persona relata).

En todo enfoque de trabajo con personas, independientemente del marco teórico que emplee el profesional, es conveniente adquirir familiaridad con instrumentos de trabajo corporal, tales como métodos de relajación y liberación de tensiones, masajes, procedimientos de respiración efectiva, reconocimiento de patrones musculares relacionados con características de la personalidad. Sin que esto suponga un compromiso terapéutico con el cliente, sino más bien poner

énfasis en el trabajo con la parte sana de la persona y sus recursos creativos, sus fortalezas, más que con sus debilidades, carencias o déficits, en contraste con los enfoques que acentúan la parte enferma, lo insano, lo patológico. Una vieja frase de diversos profesionales de ayuda de tendencia humanista decía: «si las personas son tratadas como gente sana, tienden a actuar de modo más sano».

Integración de técnicas

Pero hay algo más. La metáfora de la «caja de herramientas» sugiere también que esas diversas técnicas provienen de múltiples fuentes teóricas y de diversas escuelas, lo cual hace que muchas veces el profesional, sobre todo si es joven o está en formación, se sienta presa de confusión y ansiedad que le llevan a plantearse más de una interrogante angustiada sobre su quehacer cotidiano. En efecto, algunas de esas «técnicas» tienen sus raíces en la profundidad de enfoques existenciales, otras se alimentan de la densidad y complejidad de los modelos psicoanalíticos, otras, muy numerosas, nacen ligadas a los movimientos conductistas (con sus amplias posibilidades de investigación), la psicología positiva, o los abordajes transpersonales, humanístico-existenciales, transaccionales, sistémicos y así casi hasta el infinito.

Lo primero que debe hacer ese profesional es enfrentar el mito, aún vigente, según el cual los procedimientos técnicos están indisolublemente atados al marco de referencia teórico que les dio origen; es decir, que habría necesariamente un vínculo «ideológico» entre la técnica y la teoría. En la praxis cotidiana, una técnica de trabajo específica puede usarse en cualquier caso, independientemente del grado de conocimiento que el profesional tenga sobre la teoría que le sirve de fundamento, siempre y cuando cuente con un entrenamiento idóneo y exhaustivo en su aplicación. Ha sido precisamente de esa práctica de donde han surgido expectativas y actitudes tendentes a la integración de corrientes. Esos profesionales, envueltos en el quehacer de todos los días, en la práctica cotidiana, emplean cada vez más estrategias y abordajes que incluyen conceptos, instrumentos y herramientas provenientes de distintos enfoques inicialmente vistos como divergentes.

Tal vez el científico puro, el teórico o el investigador, no se planteen esto como inquietud o cuestión esencial, y puedan llegar incluso a desinteresarse de este tema o a sostener una posición de no integración en el ámbito teórico. Pero el profesional que lidia con los problemas diarios de la gente no puede hacerlo, no puede desentenderse. Ya se ha dicho entre los partidarios de la integración de enfoques que son las técnicas, y no la teoría, lo que se emplea en el trabajo con la gente y el estudio de los efectos del *coaching*, por ejemplo, es siempre el estudio de la efectividad de las técnicas.

En la práctica es importante asimilar un interesante principio cibernético, el de la «variedad de requisito», según el cual en todo sistema social interconectado —por ejemplo, la relación entre *coach* y *coachee*— el elemento que tiene mayor flexibilidad en su conducta termina controlando el sistema, proporcionándole normas y reglas, condicionando sus relaciones, ejerciendo mayor influencia o liderazgo. La flexibilidad del profesional resultará de la autonomía de acción que se deriva de su independencia de un método o teoría. Más fluida y flexible será su conducta y mayor poder de cambio tendrá mientras menos dependa de un método o de un enfoque y mientras más tienda a la concertación de prácticas y movimientos convergentes. Su búsqueda debe tender al enriquecimiento de su repertorio con la mayor variedad de recursos, para lograr mayor potencia en su conducta

profesional y mayor efectividad para contribuir a producir cambios. Es como si abrigase la expectativa de lograr una posible integración teórica mediante la integración de técnicas o prácticas. Por supuesto, la tarea de forjar un marco de referencia integrador y convincente para el ejercicio profesional, que sea coherente con sus valores, su filosofía de vida y su cosmovisión, es inquietante, ardua y exigente, y puede consumir la vida entera.

Por fortuna existen factores comunes en diversos enfoques y, en mayor o menor grado, las distintas posiciones teóricas comparten cuestiones como éstas que facilitan el logro de esa integración:

1. La creencia básica en la unidad y la peculiaridad de cada persona.
2. El reconocimiento de que el cambio es posible y esperable.
3. El reconocimiento de que los seres humanos son capaces de cambiar y susceptibles de ser cambiados, y que también pueden actuar sobre su ambiente y modificarlo.
4. La importancia de comprender al individuo en su situación actual o contextual.
5. La importancia de percibir el mundo, el mapa y la realidad personal del individuo como éste los percibe.
6. El reconocimiento de la tendencia del ser humano a la búsqueda de su felicidad o bienestar y al desarrollo de sus potencialidades personales.
7. El énfasis en que el sujeto de la acción o intervención, el cliente, sea un agente activo y participativo en el proceso de cambio, no un receptor pasivo.
8. La creencia en que la expectativa de cambio del cliente y su clara convicción sobre la utilidad y el beneficio de la intervención —el llamado «papel de la esperanza»— es un factor clave para el logro de las metas.
9. La importancia de estimular la «prueba de la realidad» y proporcionar al cliente nuevas expectativas relacionadas con su queja o situación.
10. La importancia atribuida a la «acción», por la convicción cada vez más arraigada de que no hay intervención efectiva sin la participación activa del sujeto en su realidad, «haciendo cosas nuevas y diferentes» que estimulen el cambio.

Una sugerencia útil para futuros profesionales de ayuda, en la búsqueda de integración, sería imaginar un continuo de acción profesional que progresivamente vaya cubriendo varias alternativas o posiciones cada vez más integradoras. Así, podrían permitirse al comienzo una «militancia comprometida» con un enfoque e incluso una responsable fidelidad a su ortodoxia. Esto les garantizaría iniciarse con seguridad y confianza en el quehacer, lo cual es importante. Seguidamente, podrían

intentar una especie de «adhesión relativa» a algunos enfoques existentes, permitiéndose hacerles adaptaciones personales, cortes, ajustes y modificaciones, producto y resultado de su experiencia, de la observación de situaciones y de su propio desarrollo. A continuación, siguiendo en el tiempo, intentar un «eclecticismo técnico sistemático», sin perder aquel relativo compromiso con una matriz básica. Más tarde, se atreverán, con mayor audacia, a cultivar una especie de «eclecti-

Para un profesional inmerso en búsquedas inquietantes, el lenguaje, la mente y el cuerpo no son entidades separadas, sino que constituyen un todo integrado en un mundo de relaciones sociales y lingüísticas

cismo conceptual», un tanto más difícil, en el que se permitan incorporar no ya solo técnicas sino también conceptos de varias teorías que puedan ser valiosos en su práctica profesional. Aquí podrían estar echando las bases para construir su propia teoría de la práctica. Finalmente, como culminación de ese largo proceso, tal vez maduros ya, probar la creación de su «enfoque personalizado», integrando lo que le han brindado su experiencia, su intuición, sus destrezas, sus principios éticos y su búsqueda incesante.

Lo más deseable es elaborar y desarrollar su propia manera de hacer las cosas, su «teoría», y crear y desarrollar su «estilo». Esto es más importante que el frío dominio de técnicas y constituye, en sí mismo, la aspiración de un profesional idóneo. Por supuesto, este largo proceso generará nuevas interrogantes y exigirá revisión y reevaluación continuas. Podría durar toda la vida. Allí está el reto. Una pregunta clave podría orientarlo en este proceso: ¿cuál enfoque, manejado por quién, es el más efectivo, para qué tipo de persona, con cuál conducta, en qué situaciones específicas, en cuáles circunstancias, a qué costo y con cuáles consecuencias?

El profesional de ayuda o profesional de servicio —*coach*, consultor, psicólogo, terapeuta— debe enriquecer día a día su caja de herramientas, mediante la incorporación progresiva y la comprensión de conceptos y técnicas específicas que le proporcionen más efectividad y potencia a su labor. Algunas cuestiones como su familiaridad con la noción de lo holístico o sistémico, con los fenómenos implícitos en el proceso de cambio, con el mundo emocional y la corporalidad del cliente, y con la posibilidad de usar su flexibilidad para integrar en su práctica diferentes enfoques teóricos y escuelas de pensamiento, constituyen el factor fundamental en el logro de la excelencia en su trabajo. **FI**



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.