

**Una Experiencia de Consultoría Laboral con
el Enfoque y Métodos del Análisis Existencial**

**Trabajo Final para optar al Título de
Consejero en Análisis Existencial**

Luis Vilches Figueroa

Director: Gabriel Traverso Rueda

Diciembre 2017

Índice

Resumen –Abstract	3
1. Introducción.....	5
2. La Consultoría de Análisis Existencial.....	6
2.1 Objetivos	6
2.2 Fundamentos del Análisis Existencial	6
2.3 Enfoque Dialógico	8
2.4 Tres Capacidades Existenciales	9
2.5 Dinámica de Métodos y Capacidades en la Sesión	10
2.6 Dos Métodos en la Consultoría del AE	11
3. Preparación y Organización de la Consultoría.....	13
3.1 Preparación del Grupo	13
3.2 Organización de las Sesiones	14
3.3 Presentación de las Sesiones	15
4. Primer Caso - Alberto: “Mi problema es no saber decir que no”.....	16
4.1 Articulando el problema	16
4.2 El valor de la delimitación	19
4.3 Seguimiento de avances	21
4.4 “Las personas que piden ayuda son un problema”	21
4.5 Cierre de consultoría con Alberto	23
5. Segundo Caso - Claudia: “Quiero que ella desaparezca”.....	24
5.1 Articulando el problema	24
5.2 “No quiero equivocarme más”	27
5.3 “No puedo descansar en mi equipo”	30
5.4 Seguimiento de avances y control de estrés	33
5.5 Cierre de consultoría con Claudia	34
6. Conclusiones.....	35
7. Bibliografía.....	37

Una Experiencia de Consultoría Laboral con el Enfoque y Métodos del Análisis Existencial

Resumen

Se presenta una experiencia de consultoría laboral en base al Análisis Existencial (AE), que muestra la efectividad de este enfoque y sus métodos al desarrollar un coaching grupal para cuatro personas. Se expone en detalle la experiencia de dos participantes, que en su medio laboral tenían dificultades para lograr delimitar sus tareas y para contar con autoconfianza, respectivamente. Así, era frecuente el sentimiento de abuso en la carga laboral en uno de ellos y el de ansiedad paralizante ante contingencias en el otro.

Desde el enfoque del AE se describen las capacidades personales de autodistanciamiento, autotranscendencia, autoaceptación y cómo ambos participantes pudieron emplearlas, logrando así una adecuada delimitación en sus responsabilidades en un caso y el reconfigurar un espacio laboral confiable en el otro, todo esto en un total de diez sesiones.

Para ello se movilizó a los participantes a establecer un diálogo asertivo, por un lado hacia el contexto laboral y, por el otro, hacia sí mismos. De esta manera pudieron retomar el protagonismo de su vida laboral, dejando atrás estados iniciales de frustración, pasividad e impotencia. Métodos específicos del AE empleados en esta experiencia fueron el diálogo fenomenológico, el cambio de actitud y la búsqueda de sentido.

Palabras Claves: Análisis Existencial, Motivaciones Fundamentales de la Existencia, Coaching Grupal, Capacidades Personales y Métodos de Consultoría.

Abstract

We present a work consulting experience based on Existential Analysis (AE), which shows the effectiveness of this approach and its methods when developing a group coaching for four people. The experience of two participants is exposed in detail, who in their work environment had difficulties to achieve delimitation of their tasks and to have self-

confidence, respectively. Thus, the feeling of abuse in the workload in one of them was frequent and that of paralyzing anxiety in the face of contingencies in the other.

From the EA approach, the personal capacities of self-distance, self-transcendence, self-acceptance and how both participants could use them are described, thus achieving an adequate delimitation of their responsibilities in one case and reconfiguring a reliable working space in the other, all this in a total of ten sessions.

To this end, the participants were mobilized to establish an assertive dialogue, on the one hand towards the labor context and, on the other, towards themselves. In this way they were able to resume the role of their working life, leaving behind initial states of frustration, passivity and impotence. Specific AE methods used in this experience were the phenomenological dialogue, the change of attitude and the search for meaning.

Key Words: Existential Analysis, Fundamental Motivations of Existence, Group Coaching, Personal Capabilities and Consulting Methods.

1. Introducción

El Análisis Existencial es un enfoque reciente en el campo de la psicoterapia y consultoría, cuyo origen se remonta a la logoterapia de Viktor Frankl y que actualmente bajo los aportes y conducción de Alfred Längle, ha evolucionado hacia una comprensión integral del ser humano, que además de considerar la reflexión, el motivo y la conciencia (logos), brinda atención por igual a la impulsividad, la emocionalidad y la corporalidad (Längle S. 2003) (Längle S., Traverso G. Ed. 2005).

Este trabajo presenta una ilustración práctica del enfoque y métodos del Análisis Existencial (AE) en el campo de la consultoría laboral, en base a una experiencia de coaching para un grupo de cuatro profesionales y ejecutivos jóvenes, quienes contrataron los servicios del consultor para resolver los desafíos propios que enfrentaban en su medio laboral. Específicamente en este trabajo se expone el coaching realizado con dos de ellos.

El texto se inicia en el capítulo “La Consultoría en el Análisis Existencial”, con una presentación sintética de este enfoque y métodos, junto con referencias biográficas apropiadas, de manera de facilitar la comprensión del lector no familiarizado con el AE.

A continuación en el capítulo “Preparación y Organización del Consultoría”, se describen los aspectos prácticos y las actividades desarrolladas para generar un ambiente apropiado de consultoría grupal.

La dinámica específica de la consultoría se describe en los capítulos cuatro y cinco. Allí se expone en detalle la experiencia de dos consultantes, que en el medio laboral tenían dificultades para lograr delimitar sus tareas y para contar con autoconfianza, respectivamente. Así era frecuente el sentimiento de abuso en la carga laboral en uno de ellos y el de ansiedad paralizante ante contingencias en el otro.

Usando el enfoque dialógico del AE y sus métodos específicos, se muestra cómo ambos participantes emplearon las capacidades personales de autodistanciamiento, autotranscendencia y autoaceptación, para lograr así una adecuada delimitación en sus responsabilidades en un caso y el reconfigurar un espacio laboral confiable en otro, todo esto en un total de diez sesiones.

Finalmente en el capítulo seis se presentan las conclusiones de este trabajo y en el siete, las referencias bibliográficas.

2. La Consultoría en el Análisis Existencial

2.1 Objetivos

El objetivo de la consultoría AE es ayudar a la persona a desplegar su vida en el mundo laboral con consentimiento interior, ejercitando y ampliando para ello sus propias capacidades. Se trata de que ella logre encontrar en sí misma, una forma auténtica y legítima de resolver y tratar la situación específica que le compete en su campo de trabajo (Längle 2011).

En términos más generales, en la consultoría se trata de dar a la persona información, ejercicios y guías de conducta para que ella misma pueda afrontar los desafíos específicos de su situación. Para el consultor se trata de respetar y favorecer el desarrollo de las capacidades y posibilidades del consultante: que él resuelva y no intentar resolver por él. “La buena consultoría desarrolla y fortalece la autonomía de quién consulta” (Längle 2011).

Ante el caso de que una persona se vea impedida sistemáticamente de llevar a cabo lo que comprende y se propone, es necesario revisar la real disponibilidad de estas capacidades. Una situación de incumplimiento reiterado, respecto de los propios propósitos, podría indicar que ella aún no cuenta con las capacidades personales para una conducta autónoma. Si éste fuera el caso, sería más apropiado orientar hacia un trabajo de psicoterapia.

2.2 Fundamentos del Análisis Existencial

El AE postula que para alcanzar una existencia plena, la persona debe atender en forma permanente cuatro motivaciones fundamentales (MF): Poder; Gustar; Individualidad y Sentido (Längle A, 2000). A continuación éstas se describen brevemente.

- La 1ª MF es el Poder Ser, que se refiere a contar con sostén, sentirse seguro y sostenido; también a tener espacio para desplegar el propio ser y a lograr una protección adecuada ante los riesgos del vivir. Cuando la persona percibe que en su vida están dadas estas condiciones, surge la confianza. Si no es así, entonces surge el miedo y la ansiedad como emoción dominante, con las reacciones asociadas de evitación, agresión o parálisis.
- La 2ª MF es el Gustar Vivir, esto es lograr una profunda conexión con la vida a través de relaciones satisfactorias y de vínculos cercanos con el ambiente significativo. Cuando la

persona alcanza estas condiciones, entonces participa con un ánimo vital en su existencia. De lo contrario surge el desánimo, la tristeza y la apatía como emociones dominante, con las reacciones asociadas de retraimiento, fastidio y resignación.

- La 3ª MF es el lograr Expresar la propia Individualidad, el contar con consideración, justicia y aprecio – de sí mismo y de otros - por el propio ser. Cuando la persona alcanza estas condiciones, ella se puede desplegar auténticamente y logra tener su propia voz. De lo contrario, surgen sentimientos de soledad, vulnerabilidad y vergüenza como emociones dominantes, con las reacciones asociadas de ocultamiento, rechazo de sí mismo, despersonalización y disociación.
- La 4ª MF es alcanzar una Vida con Sentido, encontrar el propio lugar y tarea en el mundo, trascender de sí para llegar al mundo que requiere de su persona, ir allí donde se percibe necesitada. Cuando la persona alcanza estas condiciones, ella se entrega en forma fértil y genuina. De lo contrario, surge el vacío existencial y la frustración de vida como emoción dominante, con las reacciones asociadas de vivir en forma provisoria, con cinismo y arbitrariedad.

Cuando estas motivaciones están razonablemente atendidas, la persona está en condiciones de desarrollar y sostener dos relaciones que definen la condición humana. Una de ellas se dirige y conecta con el mundo exterior, ese contexto mayor que nos contiene ineludiblemente. La otra relación se dirige hacia nuestro mundo interior, ese contexto de intimidad que define nuestro sentir y pensar, asiento de nuestra individualidad única (Längle 2000 p. 23)

Este doble vínculo o diálogo con la existencia – exterior e interior – permite al ser humano actuar y responder en forma reflexiva y efectiva ante el incesante devenir de la vida. Para ello estamos permanentemente comprometidos con cuatro actividades: el percibir los hechos, el comprenderlos en su importancia para nuestra vida, el decidir entonces qué hacer con ellos y finalmente, el responder de una forma adecuada al mundo. La figura 1 ilustra esta dinámica:

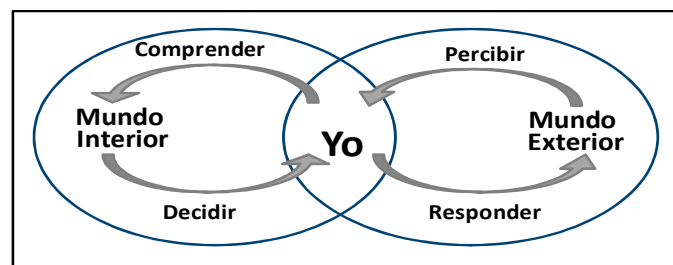


Figura 1: El diálogo existencial

2.3 Enfoque Dialógico

El enfoque de la consultoría AE es en esencia dialógico y comprensivo: busca construir junto al consultante el problema a resolver, de manera que él pueda llegar a estar en forma auténtica, apropiada y aprobada en su trabajo específico: que comprenda de qué se trata para él la tarea y de cómo puede estar presente en forma aprobada en ella.

Para ello el consultor ayuda a la persona a restaurar su diálogo con la situación, que habitualmente se encuentra bloqueado y que es la causa por la cual acude a consultar. El punto de partida habitual en la consultoría es una persona que “no entiende el problema” (Längle 2011).

Cuando este diálogo se debilita, la persona pierde la capacidad de actuar con efectividad en su mundo laboral, con las consiguientes manifestaciones de ansiedad, cansancio y estrés; cuando no de malestar, fastidio y parálisis. Ello lleva a un bloqueo existencial, en donde las tareas y responsabilidades ya no se viven como valores de realización, sino sólo como obligaciones impuestas, que se sobrellevan con resignación, cuando no con resentimiento.

Usando una conversación guiada paso a paso y detenidamente, con foco en el problema, el consultor recorre las etapas del diálogo, asegurándose que el consultante complete efectivamente cada etapa. Para ello el consultor emplea sistemáticamente preguntas que ponen a prueba lo alcanzado en cada etapa, según se presenta en la figura siguiente:

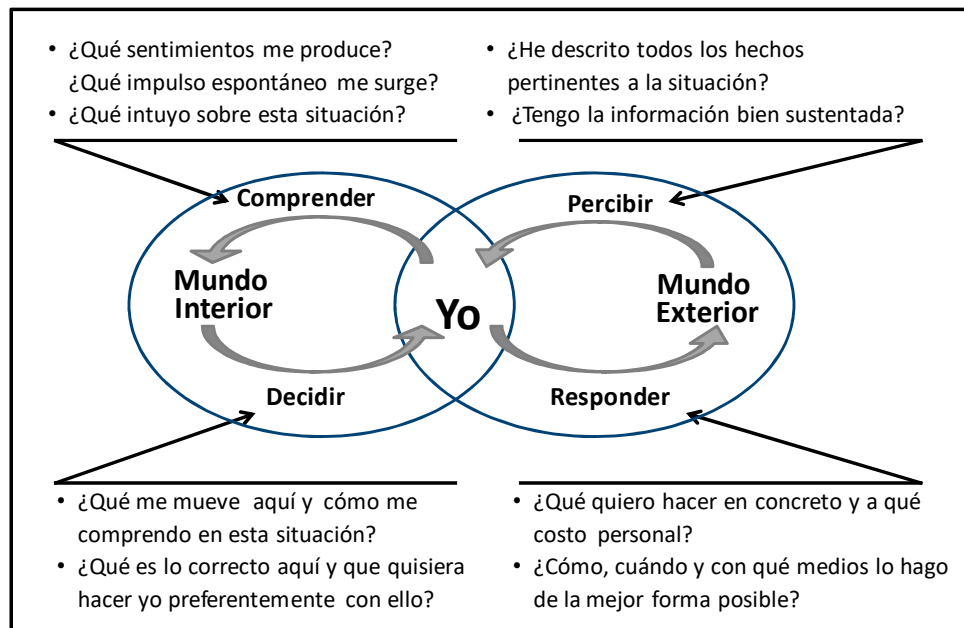


Figura 2: Restaurando el diálogo con el mundo y consigo mismo

Restaurar la capacidad de diálogo e interacción de la persona consigo misma y con su entorno es el objetivo de la consultoría AE. Al recuperar la dinámica del circuito de percepción, comprensión, decisión y consecuentemente, pasar a la acción con libertad y responsabilidad, la persona se expresa y permanece en concordancia aprobada con la situación.

2.4 Tres Capacidades Existenciales

En este trabajo de recuperación del diálogo, el consultor AE recurre a tres capacidades o habilidades fundamentales que permiten a los seres humanos vivir con libertad existencial. Las dos primeras - autodistanciamiento y autotrascendencia – las formuló V.Frankl en el origen del Análisis Existencial y la tercera –autoaceptación- la incorporó A.Längle al desarrollar la versión moderna del AE (Längle S. 2003). A continuación se describen sucintamente (Gottfried A. 2015).

- **Autodistanciamiento (AD):** es la capacidad para organizar la vivencia interior, cuya manifestación es la posibilidad de conquistar una distancia adecuada y oportuna de sí mismo, de los deseos y representaciones, de los temores y motivos. Esto permite una percepción acertada del mundo y de sí mismo, aún en ocasiones que resultan desfavorables para la persona. El AD permite la libertad interior necesaria para que la persona comprenda de qué se trata la situación y decida cómo enfrentarla, esto es que tome una posición personal ante ella.
- **Autotrascendencia (AT):** es la capacidad de resonancia afectiva y la captación de los valores del mundo que nos contiene, más allá de nuestros intereses directos, cuya condición es previa para el compromiso con las tareas que nos competen en él. La AT permite que la persona, en definitiva, pueda elaborar una respuesta adecuada y con ella actuar en el mundo, hacer realidad su presencia en él. Esto es particularmente importante en la consultoría laboral o coaching, pues se trata de personas que buscan una mayor efectividad y autenticidad en el hacer.
- **Autoaceptación (AA):** es la capacidad de apertura y aceptación hacia sí mismo, en forma concurrente con aceptar la realidad exterior, de manera que se puede percibir y hacerse cargo de ambos aspectos de la experiencia: el interno y el externo. También la AA es de importancia en la consultoría, pues las personas orientadas a la acción, suelen descuidar el ámbito interior y subjetivo de la experiencia, lo que las lleva a pasarse por alto y con ello a frecuentes trastornos emocionales y funcionales: depresión y “burn-out”.

Con el uso pleno de estas tres capacidades, los seres humanos pueden establecer y permanecer en un diálogo continuo, que comprende el mundo externo a la persona y su mundo interno. Así les es posible actuar en forma íntegra, auténtica y eficaz, en resonancia con cada situación.

2.5 Dinámica de Métodos y Capacidades en la Sesión

En cada sesión el consultor aborda el problema planteado, identificando la capacidad personal que el consultante necesita utilizar, en orden a que pueda confrontar la situación de manera eficaz y con sus propios recursos. Esto es:

- Si el consultante no está percibiendo adecuadamente la situación, no logra “dejarse tocar” por ella ni captar lo esencial de la impresión, lo indicado es activar en él una mejor AA.
- Si el consultante no está comprendiendo apropiadamente los valores pertinentes a la situación para así lograr una decisión personal frente a ella, esto es tomar posición, entonces es necesario activar un mejor AD.
- Si el consultante no es capaz de elaborar una respuesta adecuada para concretar su decisión y pasar así a la acción, entonces es necesario convocar una mejor AT.

Identificada la capacidad requerida, el consultor la activa en el consultante. Primero lo intenta directamente, mediante un diálogo asertivo, con preguntas que estimulen una percepción más completa de la situación (AA) o bien una mejor comprensión de los valores en juego (AD) o también una elaboración de respuestas adecuada a la situación (AT).

Cuando el consultante tiene inmediatamente disponible la capacidad convocada, suele avanzar rápidamente en la resolución de la situación en que estaba bloqueado. En la experiencia que se presenta en este trabajo, éste fue el caso en varias instancias, según se detalla más adelante en la descripción de las sesiones.

Por el contrario, cuando la capacidad no está tan disponible para el consultante o bien éste se encuentra bloqueado en la comprensión de la situación, entonces se recurre a un camino más sistemático y pausado, con los métodos que dispone la consultoría AE.

Para los interesados en tener una visión amplia y sintética de los métodos de la consultoría AE, se sugiere el artículo “Levels Of Operations for the Applications of Existencial – Analytical Methods” (Längle S. 2003). Una reseña más completa de estos contenidos y métodos (más de diez) se encuentra en el Libro de Texto de Análisis Existencial (Logoterapia) – Fundamentos (Längle A. 2004 p. 31-32).

2.6 Dos Métodos en la Consultoría del Análisis Existencial

A continuación se presentan en forma esquemática los dos métodos empleados regularmente en esta consultoría: el Método de Cambio de Actitud y el Método de Búsqueda de Sentido.

Método de Cambio de Actitud (MCA):

Este método es indicado cuando el consultante se aferra a actitudes o ideas acerca de “cómo tienen que ser las cosas”, que bloquean su acción. La fijación proviene de una mezcla de apreciaciones no reflexionadas y experiencias no elaboradas (Längle A. 2007 p. 143).

El MCA permite al consultante, a través de cuatro pasos, tomar consciencia de la actitud fijada y los valores implicados en ella, re-elaborar los sentimientos y emociones vinculados, ampliar el horizonte de posibilidades y abrirse a una nueva actitud. El siguiente esquema resume sus pasos y contenidos.

Método de Cambio de Actitud – Secuencia de Pasos y Contenidos	
Pasos	Contenidos
Paso 1. Tomar consciencia de la actitud y de su validez.	Se lleva al consultante a clarificar la posición, a ponerla de relieve y corroborar su ámbito de validez. Reconocer la realidad en vez de negarla: aceptación ontológica, muestra qué es importante para él y qué no. Este paso activa la capacidad de AD.
Paso 2. Plano vivencial y ampliación de horizonte.	Se lleva al consultante a vivenciar qué pierde al soltar la posición; a cómo le va a con eso; a comprender el propio miedo, las propias heridas y qué es lo tan difícil de soportar al soltar la posición. También a cómo lo viven los otros. Este paso activa la capacidad de AA.
Paso 3. Opinión y Posición. Condensación y distanciamiento	Se trata de lograr mayor ampliación, a través del comportamiento concreto, de lo que pasaría en la práctica al soltar la fijación, para desde allí retomar el sentido de lo pasado (no elaborado), vivirlo ahora, tomar distancia y poder soltarlo. Este paso activa la capacidad de AD, condición necesaria para decidir con libertad.
Paso 4. Plano posicional y actitud fenomenológica	Se trata de alcanzar una nueva apertura a la situación, considerando y usando lo elaborado en los pasos anteriores. Que el consultante considere las opciones que se abren al soltar la posición y lo bueno que podría haber en ellas. Este paso activa la capacidad de AT, condición necesaria para actuar con responsabilidad.

Método de Búsqueda de Sentido (MBS)

El MBS es indicado ante eventos que ocasionan pérdidas o que implican cambios significativos en la vida y en donde es necesario volver a discernir hacia dónde y cómo seguir (Längle 2015 p.75). Ej.: ante el traslado a una nueva función laboral o el ser despedido del trabajo en forma inesperada.

Los cuatro pasos del MBS se relacionan con las cuatro motivaciones fundamentales del AE y con la dinámica del diálogo existencial (ver figura 1). El trabajo en cada paso permite al consultante activar sus capacidades personales de AD, AA y AT, para así restaurar el diálogo con la existencia y saber cómo seguir ante la nueva situación que lo confronta. El siguiente esquema resume sus pasos y contenidos.

Método de Búsqueda de Sentido – Secuencia de Pasos y Contenidos	
Pasos	Contenidos
Paso 1. Percibir.	Se orienta al consultante a constatar los hechos de la situación, que pueden ser fijos ahora, pero modificables en el tiempo. También a buscar los espacios de libertad que permiten los hechos y aquellos que pueden ser reconfigurados. Este paso activa las capacidades de AD y AT.
Paso 2. Valorar.	Se lleva al consultante a sentir y a ponerse en relación con las posibilidades en cuanto a la propia vida; a lo que es importante y valioso para la propia persona. Este paso activa la capacidad de AA.
Paso 3. Elegir	El consultante se decide por la posibilidad más valiosa y con ello utiliza y realiza su libertad, considerando ahora no sólo el valor, sino también el esfuerzo, el riesgo, las incertidumbres y las eventuales pérdidas que acompañan la realización de las posibilidades. Este paso activa la capacidad de AD para ello cuenta con las condiciones de decidir con libertad y hacerse cargo de las consecuencias.
Paso 4. Actuar	El consultante se introduce plenamente en el mundo y consume su sentido existencial en el acto. Este paso activa la capacidad de AT y así él puede unir a la libertad de la elección, el actuar en forma responsable de sí-mismo y de los demás.

3. Preparación y Organización de la Consultoría

3.1 Preparación del Grupo

Para preparar el grupo se realizaron las siguientes actividades en las primeras dos sesiones:

Presentación de los participantes: cada participante desarrolló una breve descripción de su experiencia laboral y entregó al consultor un curriculum actualizado.

Entendimiento de la Consultoría: se explicó a los participantes que el foco del trabajo estaba en el problema laboral específico que cada uno enfrentaba, haciendo una clara diferencia con respecto a sesiones de psicoterapia o a talleres de habilidades gerenciales genéricas.

Preparación del problema: en línea con el punto anterior, la preparación del grupo incluyó que cada participante lograra articular, comprensivamente, el problema que lo confrontaba en el mundo laboral y por el cual llegaba a coaching.

Capacidades Personales AD, AA y AT: ya en las primeras sesiones el consultor pudo constatar que los cuatro profesionales contaban con estas capacidades en un nivel adecuado para un enfoque de consultoría, pues podían emplear en forma autónoma la asesoría que obtenían del consultor.

Entrenamiento en diálogo: se hizo énfasis en la capacidad de escuchar y de preguntar en la sesión y así controlar el hábito de ofrecer consejos o en efectuar evaluaciones impulsivas. También se entrenó al grupo en mantener momentos de silencio en la sesión, para que cada participante pudiera acceder a una comprensión propia de su situación y posibilidades. Esto fue importante, dada la relación de amistad y familiaridad entre los participantes.

Acordar tiempo y recursos: desde un principio se acordó que el trabajo de consultoría consistiría en un total de diez sesiones, de dos horas de duración cada una y su valor correspondiente. También se acordó las reglas de asistencia y la posibilidad de comunicarse entre sesiones con el consultor y el poder contar con sesiones extras en forma grupal o individual.

Frecuencia de las sesiones: se acordó que las primeras sesiones serían de frecuencia semanal, hasta que cada participante lograra articular bien su problema y la puesta en práctica de guías y estrategias personales para superarlo, lo que tomó cuatro sesiones aproximadamente. Hecho esto, se cambió a frecuencia quincenal para realizar seguimiento y ajustes. Finalmente las

últimas dos sesiones de acompañamiento y consolidación se espaciaron a un mes cada una. En total el proceso duró cuatro meses.

Preparación de lugar de reunión: se trabajó en una sala con sillas dispuestas en forma circular, para dialogar sin obstáculos de mesas o escritorio. No fue necesario emplear equipamiento tales como notebooks, pizarras o proyectores. El consultor tomaba notas manuales muy sintéticas, cuidando no interrumpir el contacto visual con el grupo. Se instruyó a los participantes para que tomaran sus propias notas acerca lo que les resultaba relevante en cada sesión.

Material de lectura y estudio: se entregó a cada participante, al inicio de las sesiones, el texto “Las Motivaciones Fundamentales de la Existencia” (Längle, A. 2000).

3.2 Organización de las Sesiones

Cada sesión comenzaba con una puesta al día de cada asistente: esto tomaba unos 10 min. en total. A continuación cada miembro del grupo pasaba a desarrollar su trabajo de coaching.

El uso del tiempo por parte de los participantes se auto regulaba sesión a sesión; cuando uno de ellos requería disponer de más tiempo, el grupo lo permitía solidariamente. Con todo, el consultor se aseguraba que todos pudieran atender aquello que traían a la sesión, aún extendiendo el tiempo total. Esto fue necesario en algunas de las primeras sesiones; más adelante en la consultoría, cuando el trabajo de cada uno ya estaba focalizado, el tiempo previsto de dos horas por sesión fue suficiente.

En el centro de la dinámica de cada sesión estuvo el diálogo, el cual lo iniciaba el consultor invitando a cada asistente a exponer dónde se encontraba o cómo había evolucionado la situación que estaba confrontando, en base a lo hecho por él: qué ha funcionado y qué no.

En cada sesión el consultor mantenía el foco en lo que cada uno podía hacer para avanzar en la situación, más que en las vivencias subjetivas de los participantes (Längle 2011). El consultor los confrontaba empáticamente mediante preguntas y los métodos ya indicados, entregando información y puntos de vista referidas a lo que ellos podían hacer para resolver su desafío.

Bajo la moderación del consultor, el grupo también intervenía brindando preguntas y perspectivas diferentes, que ayudaban a los participantes a clarificar su situación y a lograr una visión más amplia del problema.

En las sesiones siempre se fue parco en brindar consejos y sólo en casos de bloqueos evidentes se ayudaba ofreciendo al menos dos opciones adecuadas a las posibilidades de la persona y a la demanda de la situación. Pero siempre alentando la libertad y responsabilidad de cada uno de los participantes, estimulándolos a que tomaran posición personal en la situación mediante una decisión apropiada y aprobada por ellos.

Al término de cada sesión los asistentes efectuaban una síntesis de lo que comprendían y se proponían hacer con su desafío en los próximos días. El consultor tomaba nota de esto y luego les enviaba un correo con este resumen, a modo de apoyo para llevar a cabo lo resuelto en la sesión.

3.3 Presentación de las Sesiones

Los diálogos están redactados a partir de las notas que el consultor tomó en las sesiones y no corresponden a transcripción de grabaciones. Si bien es una redacción resumida y focalizada en los puntos relevantes de la dinámica del coaching, se cuidó mantener en ella la esencia de la interacción entre consultor y participantes.

Relacionado con lo anterior, también se tomó la decisión de presentar los contenidos de las diez sesiones agrupadas de dos en dos. De allí que cada caso está desplegado en cinco apartados, de los cuales el primero se refiere a la articulación del problema y el último al cierre del coaching. En tanto que en los tres capítulos centrales se describe el avance y la resolución de la consultoría respectivamente.

Para los fines de mostrar la dinámica del coaching AE, en cuanto a la activación de las capacidades personales - AD, AA y AT - frente al problema, se indica en el texto dicha capacidad entre paréntesis, cuando se observa que el consultante está recurriendo a ella para avanzar en la resolución de su problema.

Se hace presente que por razones de resguardo de privacidad, están cambiados los nombres de todos los participantes y personas que se mencionan en las sesiones.

4. Primer Caso - Alberto: “Mi problema es no saber decir que no”

Alberto tiene 29 años. De profesión Ingeniero en Informática y Control de Gestión, trabaja hace cinco años en una institución internacional de educación superior. Se desempeña en el área de RRHH, como analista de Control de Gestión y Compensaciones.

Casado recientemente, sin hijos, disfruta de una buena relación con su pareja. Desde la entrevista inicial se advierte que Alberto cuenta con un buen contexto de amistades y familia.

4.1 Articulando el problema

Al comenzar la primera sesión Alberto dice espontáneamente: “mi problema es no saber decir que no”. Esto lo expresa visiblemente cansado y con molestia. Agrega: “estoy con mucho estrés, porque vivo tapando hoyos”. Finalmente algo cabizbajo y con desaliento expresa: “hago cosas que no me corresponden”.

De lo que dice se aprecia que está viviendo con un sentimiento de fastidio e injusticia el mundo laboral. Menciona que incluso ha pensando en cambiar de lugar de trabajo, de manera de llegar a un nuevo equipo, en donde las tareas estén distribuidas en forma equitativa. Pero enseguida agrega: “a lo mejor sería lo mismo, pues soy yo el que debe estar haciendo algo malo”. Su expresión denota auto reproche.

Al pedirle que narre un episodio específico de esta dificultad, responde:

“Por ejemplo el viernes de la semana pasada, ya estaba fuera de la jornada y me dirigía a la casa de un amigo para celebrar su cumpleaños. En el trayecto llama mi jefe pidiéndome acometer de inmediato un trabajo que requería de la participación de otros compañeros. Además me encarga que yo coordine al equipo.

Yo accedí y junto con devolverme a la oficina, de inmediato llamé por teléfono a las personas que tendrían que colaborar (la mayoría ya estaba en sus casas) y les pedí que enviaran por correo la información que se requería para este trabajo.

Ya bastante más tarde en la oficina y viendo que no recibía la información, volví a llamar a mis compañeros y recién allí me enteré que mi jefe, en conversación directa con ellos y a propósito de las dificultades que ellos tenía para entregar la información,

había decidido postergar hasta el próximo lunes la realización de este trabajo y ¡yo no había sido avisado de esto!

Por supuesto que esto no sólo me arruinó la celebración del cumpleaños de mi amigo, sino todo el estado de ánimo del fin de semana, con un profundo fastidio a mi jefe, a mi equipo y a mí mismo.”

Luego Alberto guarda silencio, el consultor intuye que el sentimiento de autoreproche de Alberto lo bloquea ante la situación y así le cuesta entender la naturaleza del problema y cómo él podría abordarlo.

Para movilizarlo se estimula en él la autoaceptación (AA) no culposa del fastidio que siente acerca del problema, con frases del tipo: “es legítimo sentirse fastidiado en una situación así” y “es importante atender esta molestia, porque muestra algo importante en la vida que llevas”.

Este enfoque parece movilizarlo y espontáneamente dice: “ siempre digo que sí, ése es mi problema”, pero todavía con un matiz de culpabilidad. Para evitar la parálisis de la culpabilidad se pregunta de inmediato: “¿qué estás cuidando al decir sí?”. El consultor afirma que al decir “siempre que sí”, está protegiendo algo que es valioso para él. Nuevamente le pregunta: “¿qué tratas de cuidar, al decir siempre que sí?”.

Estas preguntas buscan estimular en Alberto las capacidades AA y de AD, de manera que él se interese en reflexionar productivamente acerca de sí mismo. Al respecto Alberto se anima a expresar:

“Siempre digo que sí, quizás para cuidar una imagen de ser muy capaz. Me importa mucho la opinión que los demás se forman de mí: que soy una buena persona, que siempre pueden contar conmigo; que siempre estoy disponible” (AD y AA).

Pero luego agrega con apertura y sorpresa:

“¡Pero esto es muy omnipotente! Y por esa razón estoy así, cansado y estresado. Los demás empleados ya tienen el hábito de pedirme cosas que ellos en realidad podrían resolver por sí mismos y eso me fastidia (AD).

¡También mi jefe! Que si bien confía mucho en mí y con el que tengo años de una relación de amistad, tiende a descansar demasiado en mis capacidades y no distribuye la carga en forma más equitativa en el equipo. ¡De hecho me asigna las tareas más complejas o duras!” (AD)

Se puede observar que Alberto tiene fijada la actitud de: “siempre estoy disponible” y que esta fijación le ocasiona los problemas que él plantea al “no saber decir que no”. Así el consultor decide trabajar sobre esta rigidez con el Método de Cambio de Actitud (MCA), dado que el consultante ya realizó en forma fluida el primer paso del método, esto es tomar consciencia de la actitud y del valor que cuida con ella.

Corresponde ahora conducirlo al segundo paso del MCA, el plano vivencial y la ampliación de horizontes. Así se pregunta a Alberto: ¿Qué tan bueno es para ti y para los demás estar siempre tan disponible? Ahora Alberto es capaz de observar que:

“En realidad no ha sido muy bueno para mí, pues así estoy sobrecargado, cansado, estresado y me siento injustamente tratado por mi jefe (AD y AA); incluso con esta actitud debilito al equipo, pues evito que cada uno desarrolle sus propias competencias”

Se refuerza esta ampliación de mirada mediante el ejemplo de las instrucciones que se dan en los vuelos comerciales, acerca de cómo actuar ante el evento de una descompresión de cabina: primero atender lo propio y después puedes ayudar a los demás.

Avanzando ahora hacia el tercer paso del MCA, buscando concreción y mayor distanciamiento de su actitud de “estar siempre tan disponible” se pregunta a Alberto: ¿Cómo sería para ti no estar tan disponible? ¿Sería aceptable para ti? ¿Sería aceptable en tu equipo de trabajo?

Ante esto Alberto responde que sería difícil negarse a ayudar a su jefe o a sus compañeros, pues no es su forma habitual de comportarse. Evidencia un bloqueo ante el riesgo de dañar o romper la relación laboral.

Entonces el consultor muestra a Alberto que no se trata de negar desconsideradamente su ayuda, sino de brindarla en forma reflexiva y teniendo presente también la carga de las propias tareas. Se destaca ante él que su estilo amable y colaborador puede ayudar a “negociar” o “moderar” - en términos no amenazantes - la entrega de su ayuda.

Ante esta reformulación del problema, Alberto se abre positivamente a reconsiderar su punto de vista. Se aprecia que ya ve un camino posible para seguir.

Para reforzar esta apertura se avanza al cuarto paso del MCA, activando la capacidades de AD y AT con la pregunta: ¿qué podría resultar de bueno de este cambio a “no estar tan

disponible”? y él responde de inmediato, con signos de alivio en su fación y en la actitud corporal (sonríe y se distiende):

“Tendría más tiempo para terminar mi trabajo, no estaría tan cansado ni me vería tan interrumpido en mi quehacer, tendría más tiempo para mi vida privada, las tareas en el equipo estarían distribuidas en forma más equitativa e incluso el equipo podría mejorar, pues todos desarrollaríamos nuestras capacidades.”

Finalmente se pregunta a Alberto, qué acciones podría realizar para resolver su dificultad - “siempre digo sí”- a partir de la nueva comprensión y actitud con que cuenta. En forma espontánea él describe dos acciones que está dispuesto a desarrollar (AT):

1.- “Hablar con mi Jefe acerca de mi interés en lograr una distribución de carga más equitativa”.

2.- “ No acudir inmediatamente, ni interrumpir mi trabajo cuando pidan mi ayuda”.

Aquí se destaca que estas acciones las propone directamente Alberto, a partir de la puesta en uso de sus capacidades personales, esto es: percibir adecuadamente la dificultad (AD), comprender la motivación personal por el valor que está en juego (AA) y modificar su actitud respecto al anhelo de aprobación (AD y AT).

Para apoyar sus comprensiones y acciones, el consultor entrega a Alberto los conceptos de actuar con aprobación y consentimiento propio v/s prestarse compulsivamente para sostener una imagen de “ser capaz”. Se desarrollan comprensivamente las consecuencias de actuar de una forma o de otra. Él ahora puede reconocer cómo se ha pasado por alto en ello y comprende sus emociones de fastidio consigo mismo, con su jefe y con sus compañeros.

Termina la sesión con Alberto ejercitando y ensayando con el consultor nuevos modelos de respuestas ante pedidos de ayuda (“rol playing”). Ej.: introducir una pausa antes de responder, de manera de asegurar una acción asertiva y aprobada por él.

4.2 El valor de la delimitación

Ya en la tercera sesión Alberto se aprecia más distendido y con un ánimo mejor. Ante la invitación a presentar cómo le fue con las acciones que se había propuesto, dice:

“Dos días después de la última sesión de coaching tomé un día libre, según lo dispone mi contrato laboral. Ese tiempo lo quería disfrutar viendo en TV un partido de fútbol

en especial. Estaba en eso cuando llamó mi jefe por teléfono, pidiéndome que tomara un trabajo. Antes de responderle (AD) le pedí que me explicara de que se trataba y entonces me di cuenta que ese trabajo perfectamente lo podían hacer los demás compañeros y así se lo pedí (AT), basándome además en que estaba disfrutando de mi día libre (AA). Así pude seguir viendo el partido”

En base a esta vivencia se refuerza con Alberto la importancia de delimitar lo propio, de proteger lo que es valioso: un día de descanso (AA y AT). De lo contrario se pierde ese valor. A continuación él sigue narrando:

“Aprovechando esta situación, al día siguiente hablé con mi jefe y le manifesté que quería cambiar la forma en que yo me estaba relacionando con el trabajo, pues no quería seguir viviendo con esta sensación de cansancio y fastidio; específicamente pedí una distribución más equitativa y planificada de la carga de trabajo. Para mi sorpresa, él no se enojó; al contrario, reconoció el valor de mi propuesta tanto para mi persona, como para un mejor desarrollo del equipo.”

Aquí Alberto puso en juego sus capacidades de AD y AT, lo que permitió delimitar sus tareas y no seguir cargando con un trato que le fastidiaba. Finalmente expresa que:

“Ya no interrumpo de inmediato mi trabajo para atender los pedidos de ayuda de mis colegas. Cuido de mantener la atención en lo que estoy haciendo y cuando hago una pausa, allí considero si mi ayuda es realmente necesaria y decido en forma reflexiva. Ahora puedo concluir mis propias tareas en forma más efectiva y además con menos errores, pues tengo menos interrupciones.”

El consultor refuerza la idea de no ayudar compulsivamente, poniendo en juego su capacidad de AD, a través del Cambio de Actitud: “no tener que estar siempre disponible para los demás”.

Alberto narra que ahora ya no se siente como la “variable de ajuste”, sobre quien antes descansaba su jefe y otros compañeros para resolver labores complejas o contingencias. A modo de ejemplo del cambio, señala la forma distinta en cómo vivió la tarea de formular el presupuesto anual del Área de Control de Gestión y Compensaciones. Este trabajo ha estado desde años formalmente asignado a otra persona del equipo, pero en la práctica era Alberto quien lo realizaba efectivamente. Esta vez Alberto reporta, con satisfacción, que sólo ayudó puntualmente.

4.3 Seguimiento de avances

Al inicio de la quinta sesión Alberto informa que se siente bien con la delimitación lograda y que esto ha sido muy oportuno, pues en razón de sus capacidades y desempeño lo han asignado a un proyecto corporativo, que requiere de él un buen manejo de su tiempo.

Además ha tenido tiempo para cuidar su salud: se realizó una intervención quirúrgica en los ojos (laser), que tenía postergada por bastante tiempo y todo ha ido bien.

También expresa con satisfacción que recibió un reconocimiento por su desempeño: una beca para estudiar inglés en un instituto de prestigio y junto con ello descubrió que ahora dispone de tiempo para tomarlo, pues su jornada ya no se extiende más allá de la hora normal de salida.

Finalmente comparte una vivencia de delimitación personal con una pareja de amigos, que tiene el mal hábito de la impuntualidad. Sobre esto relata que tomó la decisión de cancelar el último encuentro en su casa, cuando ya advertía el gran atraso con que ellos llegarían: “me sentí muy bien, pues antes era para mí un gran fastidio sus retrasos excesivos”, expresa con satisfacción Alberto (AA).

4.4 “Las personas que piden ayuda son un problema”

Al iniciar la sesión número siete, Alberto cuenta que en su equipo se retira una persona que tendía a pedir ayuda en forma frecuente y expresa espontáneamente al terminar el relato: “un problema menos en la oficina”. Ante esta afirmación el grupo y el consultor cuestionan la opinión de Alberto y él se abre a revisar su actitud, pues es capaz de observar (AD) que su postura es poco reflexiva y más bien automática.

Nuevamente usando el MCA, el consultor avanza al primer paso pidiendo a Alberto que ponga de relieve, con claridad, su actitud respecto a las personas que piden ayuda. Así él responde:

“Las personas que piden ayuda son un fastidio y una molestia para mí. Me interrumpen con cosas que ellos mismos debieran ser capaces de hacer. Yo no pido ayuda, porque siento que molesto a los demás con ello. Una persona que pide ayuda es una molestia para el equipo, alguien con déficit que fastidia a los demás”.

Ante las preguntas: ¿cómo llegó a formarse esa idea sobre las personas que piden ayuda? Y ¿qué experiencias tiene al respecto que le hacen confirmarla? Alberto responde:

“En base a mi experiencia personal, las personas siempre me interrumpían en demasía, por eso yo no pido ayuda a nadie, porque siento que molesto a los demás cuando lo hago. No quiero interrumpirlos, porque sé lo que a mí me cuesta retomar el trabajo cuando me interrumpen. Yo me siento seguro al no necesitar ni pedir ayuda; así no soy una molestia para los demás y puedo ser aceptado en el equipo como alguien valioso”

Cuando el consultor valida la comprensión de lo expuesto por Alberto, devolviéndole el siguiente resumen: “no pido ayuda para tener seguridad de que no soy una molestia para los demás, de que seré aceptado, o al menos no rechazado”, y agrega: “y por eso siempre soy yo el que ayuda”. Ante esta devolución Alberto sonríe con algo de humor (AD) y responde: “oído así me parece exagerado de mi parte”.

Ahora que Alberto percibe con mayor distancia la actitud y el valor que le importa, corresponde avanzar al segundo paso del MCA, el nivel de la vivencia. Para ello se pregunta: ¿cómo sería para ti la vivencia de estar necesitado de ayuda?, ¿de dónde podría venir una actitud así?, ¿has tenido la experiencia de haber sido rechazado al pedir ayuda? Aquí él responde visiblemente activado:

“Para mí sería difícil de soportar el estar necesitado de ayuda, me sentiría vulnerable y que podría estar molestando a los demás. Esto me recuerda cuando mi padre se fue de la casa y yo adolescente en ese momento, asumí el rol del hombre de la casa y me habitué a ser autosuficiente (AA). Pero por otra parte no tengo la experiencia real de haber sido rechazado; es más bien el temor al rechazo” (AD)

El consultor observa a Alberto en un silencio reflexivo y entonces pregunta al grupo, buscando expandir el horizonte de posibilidades: ¿cómo es la experiencia de pedir y recibir ayuda en sus equipos de trabajo? De todas las respuestas que brinda el grupo sobre lo valioso de pedir y recibir ayuda, la que más llega a Alberto es el ejemplo de los buenos equipos de fútbol (le gusta mucho este deporte): cómo sus jugadores se ayudan unos a otros, que allí reside la potencia del equipo y no en la autosuficiencia de cada jugador.

Así se avanza al tercer paso del MCA con la pregunta: ¿sería posible dar y pedir ayuda de una manera aceptable para ti? Aquí Alberto responde en forma reflexiva :

“Me ha dado cuenta de que cuando apoyo a otros en forma aprobada por mí, no pasándome a llevar, me siento bien brindando ayuda. Y también puedo llegar a visualizar lo agradable que puede llegar a ser el contar con uno o más compañeros de equipo que me puedan apoyar, cuando yo lo necesite; me siento aliviado de sólo imaginarlo y creo que podría atreverme con proyectos y tareas más desafiantes” (AT)

La respuesta de Alberto evidencia, por un lado el aprendizaje que ya ha hecho respecto a la delimitación y por el otro, la apertura y libertad (AD) que ha logrado respecto a su anterior actitud de: “las personas que piden ayuda son un problema”.

Finalmente se llega al cuarto paso del MCA, que busca afianzar en Alberto la apertura que ha experimentado sobre el dar y recibir (pedir) ayuda, con la pregunta: ¿qué cosas buenas podrían ocurrir si yo aprendiera no sólo a dar ayuda (con aprobación interior), sino también a pedirla y a recibirla. Ahora Alberto responde sin dudar: “ser parte de un equipo más competente”.(AT)

El objetivo del MCA es lograr una apertura en el consultante hacia un punto de vista diferente y aquí Alberto evidencia esta nueva amplitud conseguida, respecto a la importancia de dar y pedir ayuda.

4.5 Cierre de consultoría con Alberto

En las sesiones finales de consultoría, la participación de Alberto se centra en reportes que confirman la buena capacidad de delimitación lograda y su cambio de actitud respecto a dar y pedir ayuda en forma asertiva. Ello se apoyó con el estudio reflexivo de la tercera motivación fundamental (Länge, A. 2000).

5. Segundo Caso - Claudia: “Quiero que ella desaparezca”.

Claudia tiene 31 años. De profesión Ingeniero en Alimentos, es la Jefa del Departamento de Calidad en una empresas de productos de alimentación masiva.

Tiene varios años en una relación de pareja consolidada.

5.1 Articulando el problema

Claudia se ve tensa y preocupada, también algo insegura y nerviosa. Se aprecia en un estado de alerta e intranquilidad. En la consulta ocupa el sillón en forma parcial, sentada en la orilla, no usa todo el espacio disponible.

Ella expone que si bien lleva pocos meses en la empresa y en el cargo, es un lugar que conoce bien, pues antes trabajó aquí y ahora está de regreso, ya que aceptó la oferta de tomar “el puesto que ella soñaba: Jefe de Calidad”. Sin embargo Claudia dice que está sufriendo, pues se siente muy expuesta ante la organización por los correos que envía Soledad, a propósito de errores ocurridos en el ámbito de calidad.

Soledad es un par de Claudia en la organización y también una persona muy cercana, años atrás fue jefe de Claudia en esta empresa. De hecho, fue Soledad quién invitó a Claudia a postular al cargo de Jefe de Calidad. Claudia la considera su amiga y declara: “los problemas de trabajo no deben interferir con nuestra amistad”.

Claudia reconoce que su equipo ha cometido errores, tal como haber aceptado una partida importante de víveres en condiciones de calidad irregular. Pero también encuentra desproporcionada la reacción de Soledad ante estos errores. En forma espontánea Claudia expresa:

“Soledad escribe unos correos muy desagradables”; “copia a todo el mundo”; “...en cuanto veo sus correos en mi bandeja los borro sin leerlos, pues me descomponen”; “me hace sufrir al supervisar todas mis actividades”; finalmente expresa muy espontáneamente: “¡Quiero que ella desaparezca!”.

Claudia cuenta que ha conversado con Soledad sobre este tipo de correos y que la respuesta de Soledad ha sido: “voy a copiar a quien yo estime necesario, si yo veo que el error no está atendido”. Claudia siente la reacción de Soledad como una agresión, que pone en riesgo su futuro en la empresa.

Finalmente expresa muy sentidamente: “no quiero equivocarme más”. Se ve a Claudia en un estado de angustia, indefensión y necesitada de ayuda que conmueve. Además se aprecia que también está bloqueada en su forma de actuar, por la relación de amistad que tiene con Soledad. Si bien ella reitera su posición de que el trabajo no debe afectar su amistad, por otra parte se dice así misma: “las amigas no se tratan así”. Con esto se refiere al maltrato que ella siente al recibir los correos de Soledad.

Se realiza un primer trabajo en la sesión, para ayudar a Claudia a recobrar espacio, amplitud y seguridad. Se ayuda a identificar la emoción que la embarga: angustia; se muestra la relación entre ésta y el estrechamiento de cuerpo y finalmente se practican ejercicios que ella puede hacer para estar mejor y así salir del estado de indefensión: respiración profunda, sentarse bien en el sillón, caminar sintiendo la fuerza de sus pies y piernas, con indicaciones para practicarlos durante la jornada laboral.

Después de unos minutos de ejercicios ella se ve más presente y compuesta; siente que ya puede hacer algo para salir del estado de víctima impotente de la situación. A través del trabajo con su cuerpo, ha recuperado vitalidad y capacidad para pararse frente a la situación.

Un segundo trabajo se dirige al rechazo y bloqueo que vivencia Claudia ante los correos de Soledad y que se puede estar originando en la expectativa de que “las amigas no se tratan así”. Se busca activar la capacidad de AD, de manera que ella pueda contar más consigo misma y así lograr una posición más independiente y profesional en la relación con Soledad. Se escoge el Método de Cambio de Actitud (MCA) para desarrollar esto.

Como primer paso se pide a Claudia que clarifique su posición sobre esta relación de amistad en el contexto del mundo laboral. Allí ella pone de manifiesto: “no quiero que los problemas laborales afecten nuestra amistad”. Al poner con esta claridad su posición, ya se produce en Claudia una pequeña apertura y ella manifiesta en forma espontánea: “no estoy tan segura de si es correcto que privilegie tanto la amistad en el campo laboral”. (AD)

Como segundo paso del MCA se pregunta: ¿cómo sería para ti trabajar con una persona, sin el vínculo de la amistad? y ¿qué pierdes con eso? Claudia primero duda, pero luego responde que ha trabajado en empresas donde no ha contado con vínculos de amistad y sin embargo ha tenido un buen desempeño y sin la angustia que le provoca Soledad.

Para aclarar la vivencia de esta experiencia se pregunta a Claudia: ¿sólo contigo se comporta Soledad de esta manera?

Al momento ella reconoce que Soledad actúa así con todas las personas, pero hasta aquí no lo había considerado: “ahora que lo pienso, tenía la expectativa de que fuera diferente conmigo” (AD y AA). Esto último lo expresa con un sentimiento de tristeza, de pérdida de una ilusión, pero también se aprecia en Claudia una mayor apertura y sentido de realidad, que le permite reconsiderar su exigencia de un trato especial en el campo laboral.

Para lograr una mayor ampliación de posibilidades, el consultor pregunta al grupo: “¿cómo ven la posición de Claudia y de Soledad en esta situación? Los asistentes responden que así como Claudia tiene su estilo de trabajo, también Soledad tiene derecho al suyo. Que no es una agresión que Soledad escriba insistentemente correos, sobre todo cuando Claudia no los lee, ni acusa recibo. El grupo concluye que en el ambiente laboral lo primero es cuidar las obligaciones y que la exigencia de amistad no puede estar por encima del trabajo.

Como tercer paso del MCA se pregunta a Claudia: ¿cómo podría llegar a trabajar mejor con Soledad?, ¿sería posible tratar de un modo distinto la situación?, ¿qué sería lo difícil de ello? y ¿qué podría ayudar?.

Claudia manifiesta que su estilo es conciliador, en cambio el de Soledad es confrontador y ahora ella piensa que sí podría trabajar mejor con Soledad, llegando a un acuerdo básico sobre cómo atender los imprevistos y contingencias. Lo difícil es renunciar a la expectativa de recibir un trato amistoso de Soledad al enfrentar problemas, pero lo ve posible (AD) y también que ayudaría tomar la disciplina en leer y responder los correos de Soledad. (AT)

Concluyendo el MCA con el cuarto paso, y teniendo presente la retroalimentación que recibió al escuchar al grupo, se pregunta a Claudia cómo percibe ahora la situación y qué acciones ve posible para mejorar su relación laboral con Soledad.

Ella se siente despejada e incluso puede ver su responsabilidad (AT) en la escalada de correos. Ahora tiene la disposición a soportar la lectura los correos (AD) y de acercarse nuevamente a conversar con Soledad acerca de cómo resolver. Ya asume su parte en la responsabilidad: comprende que al no leerlos ni responder, está contribuyendo al problema.

5.2 “No quiero equivocarme más”

Ya en la tercera sesión Claudia cuenta que se animó a conversar con Soledad (AT):

“Tuve un par de conversaciones con Soledad y desde un comienzo planteé que me resulta amenazante y desagradable la forma en que ella critica mi manera de abordar las contingencias que nos atañen (AA). También mencioné que por ese motivo, a veces no leo sus correos, ni la copio en los email con que instruyo acciones para resolver el problema”.

En estas conversaciones, a su vez Soledad expresa a Claudia tres observaciones:

- Primero una advertencia: “hay comentarios en otros departamentos de la empresa que están dañando la reputación del área de calidad”.
- Después critica su estilo más flexible para abordar los problemas: “la flexibilidad no es el trabajo de calidad”.
- Finalmente sugiere: “deja de pensar en lo que le conviene a la empresa como un todo y piensa en lo que compete a tu metro cuadrado, lo que es tú responsabilidad directa”.

Claudia cuenta que “al comienzo estas conversaciones me dejaron destrozada”, pero que sin embargo fue capaz de soportarlas (AD) y también pudo darse cuenta de la ansiedad que provoca en Soledad cuando no responde a sus correos (AT).

Después de un momento de reflexión, Claudia también puede reconocer el riesgo de estar cayendo en la permisividad, al exagerar su flexibilidad (AA). Allí tomó la decisión de poner más rigor en el día a día, sin renunciar a su estilo más relacional: “no voy a trabajar como lo hace Soledad, pero veo un punto útil en esto” (AD y AT), expresa espontáneamente.

Finalmente Claudia reconoce el valor que tuvo la conversación con Soledad, pues ahora que se encuentra más concentrada en la tarea práctica de su trabajo (y menos en lo estratégico), se siente más segura y con dominio en lo que hace: “fue bueno hablar con Soledad y verla distinta a mí” (AA).

Incluso, aunque Soledad sigue con sus correos desagradables, Claudia expresa que ya no los siente como una agresión y que es capaz de sobreponerse al impulso de borrarlos de la bandeja, sin siquiera leerlos (AD). Más bien ahora los lee y puede responder en forma ponderada (AT). Con esto además ha logrado disminuir la escalada de correos.

A continuación se aborda con Claudia su pedido de “no quiero equivocarme más”. El trabajo que se desarrolló aquí también se dirigió a lograr un cambio de actitud en ella, con respecto a los errores y sus implicancias personales.

Usando el primer paso del MCA se pide a Claudia que ponga de relieve su posición: “no equivocarse más”. Rápidamente ella reconoce que (AD y AA):

“No quiero equivocarme para no sentirme vulnerable ante los demás. Quedo muy expuesta cuando yo o mi equipo comete errores. Esto no me pasaba antes, es aquí y ahora, con los correos que envía Soledad, que siento que no puedo equivocarme”

Con la respuesta de Claudia queda de manifiesto la motivación detrás de la actitud de que “no quiero equivocarme más”: evitar la vulnerabilidad, el quedar expuesta como alguien incompetente. También queda evidente cómo llegó a tomar esta actitud: es una reacción ante la amenaza de Soledad.

Como segundo paso del MCA se pregunta: ¿cómo ha sido la vivencia de los errores? ¿Qué tan vulnerable y expuesta has quedado en la empresa ante ellos? Aquí Claudia reconoce que no ha sido tan terrible enfrentar y resolver estos errores (AD y AT).

Para ampliar el horizonte, se pregunta al grupo acerca de cómo ven la actitud de Claudia de: “no querer equivocarme más”. En síntesis el grupo responde que pretender que no haya contingencias en la operación es una expectativa poco realista. Que es imposible no equivocarse y que siempre hay imprevistos. Que el punto está en contar con la capacidad de responder en forma adecuada a la situación.

El consultor también ofrece un punto de vista adicional a Claudia: que el problema no es el riesgo de contingencias o de errores, sino más bien el sentir que no se cuenta con una protección adecuada o una red de apoyo ante la ocurrencia de ellos.

A continuación se pregunta en forma abierta, avanzando al tercer paso del MCA, ¿cómo ella podría estar mejor, sabiendo que enfrentar errores y contingencias es parte de la vida de un jefe? y ¿cómo podría enfrentar esta situación de riesgo inherente a las operaciones?

Como Claudia no responde, entonces el consultor ofrece preguntas más sugerentes, tales como: ¿qué te podría ayudar en esto?, ¿con quién podrías contar?, ¿alguien con quién podrías conversar? Y ¿qué podría ayuda a disminuir tu vivencia de vulnerabilidad ante los errores?

Claudia esboza dos respuestas: “hablar con una amiga” y “poner más atención en lo que ella hace”. Pero sigue trabada en la comprensión de su situación. Ante esto, el consultor formula dos preguntas dirigidas: ¿cómo te sentirías, ante la ocurrencia de errores, si tuvieras una

relación de confianza con tu jefe? y ¿tu actual equipo de colaboradores, son para ti una fuente de seguridad?

A Claudia la sorprenden estas preguntas, primero dice que no había pensado en hablar con su jefe y expresa espontáneamente (AA): “yo se que tengo un problema con las personas con autoridad y esto viene de mi familia”. En cuanto a las dos personas que forman su equipo, ahora se abre a expresar que “no me inspiran confianza”. Dice que uno de ellos ha cometido errores reiterados y de la otra persona sabe que murmura con resentimiento hacia ella (AD).

Aquí el consultor se detiene y pide nuevamente a Claudia que considere que los jefes siempre están expuestos al riesgo de errores y contingencias en el ámbito de su gestión. Por lo tanto no es realista pretender “no equivocarme más” y que el punto más bien es contar con una protección y un piso adecuado para enfrentar estas situaciones.

Ahora Claudia es capaz de comprender su problema de inseguridad en un contexto mayor, que es la organización en la que trabaja. El consultor refuerza esta ampliación de horizonte con conceptos organizacionales referidos a la importancia de contar con un equipo de trabajo competente y confiable, así como una cercanía adecuada con la jefatura.

A continuación se avanza al tercer paso del MCA, buscando que Claudia tome mayor distancia de su actitud original (“no quiero equivocarme más) y acercarla a la elección de cómo quiere enfrentar esta situación (AD y libertad). Así el consultor pregunta: ¿Cómo podrías entonces realizar tu trabajo, aceptando el riesgo de errores? ¿Qué te podría ayudar en esto?

Ahora Claudia comprende que una relación más cercana con su jefe, la podría ayudar a estar menos ansiosa ante la ocurrencia de errores. Y que también el contar con un equipo competente y confiable, le brindaría un piso de seguridad ante las contingencias. A partir de este momento puede reconocer que su equipo no le brinda el sostén que ella necesita.

Además ella comprende que la pretensión de “no equivocarse más” está motivada por sentirse sola y vulnerable (AA), expuesta sin protección ni apoyos y asimismo percibe que esta situación ella la puede cambiar (AD). El consultor ya percibe que en Claudia se activa la voluntad para pasar a la acción (AT).

Finalmente se aborda el cuarto paso del MCA y se pregunta: ¿qué de bueno puede salir de abandonar la pretensión de “no querer equivocarme más”. A lo que Claudia responde:

“Me veo menos omnipotente y autoexigente conmigo; más serena en mi trabajo y con la posibilidad de construir una relación más cercana con mi jefe y también con ganas de contar con un equipo en el que pueda sostenerme (AA y AT)”

El consultor pregunta cómo podría acercarse a concretar estas cosas buenas que se desprenden del cambio de actitud, entonces Claudia expresa (AD y AT):

“Ya estoy cumpliendo tres meses en este cargo y creo que es oportuno tener una reunión con mi jefe para recibir retroalimentación de mi desempeño y derechamente preguntarle qué opina de los correos que envía Soledad.

Cuando el consultor pregunta acerca de la posibilidad de efectuar cambios en su equipo, ella responde: “recién ahora veo el problema, conversaré primero con mi jefe, antes de avanzar a efectuar cambios en el equipo” (AA).

4.3 : “No puedo descansar en mi equipo”

En la quinta sesión Claudia llega con semblante más sereno y una actitud más tranquila; varias veces sonríe (esto no ocurría en las primeras sesiones), al exponer las acciones que ha estado desarrollando:

“Sostuve una conversación con mi jefe y pedí retroalimentación acerca de cómo él evalúa mi trabajo. Él dijo que está satisfecho conmigo. Específicamente destacó que con mi estilo más flexible, yo agrego valor a la empresa. También acordamos efectuar estas revisiones en forma periódica, para mantener sintonía en la forma de resolver las contingencias de la operación”

“Cuando le conté acerca de mis problemas con los correos de Soledad y le pedí su opinión, para mi sorpresa mi jefe no les dio mayor importancia; pero si pidió que la copiara en mis correos, sobre todo cuando informo de las acciones que tomo para resolver problemas. Yo aún no estoy segura de hacerlo, pues ella varias veces ha replicado mis correos, cuando no está satisfecha de la forma en que yo resuelvo”

Se revisa y valora la acción de Claudia de conversar con su Jefe: “ahora me siento mucho más segura, pues además siento que cuento con su apoyo y confianza”.

Considerando que Claudia ya se siente más segura, tanto por la relación validada con su jefe, como por las acciones emprendidas a partir de la conversación con Soledad, el consultor

vuelve a abordar la situación de su equipo, preguntándole: ¿cuánto puedes descansar en las dos personas que conforman tu equipo?

Con algo de reticencia, ella reconoce que “no puedo descansar en mi equipo como yo quisiera” (AA y AD). Pero rápidamente agrega: “no las puedo despedir, son personas que hace mucho tiempo están en la empresa y yo recién llevo unos meses en el cargo”. Se aprecia bloqueo en Claudia ante el problema.

Para movilizarla a enfrentar este desafío, el consultor decide usar el Método de Búsqueda de Sentido (MBS). Como primer paso le pide que describa cómo percibe a cada miembro de su equipo. Entonces ella expresa (AD):

Con respecto a Miguel: “dada la capacitación y entrenamiento que ha recibido, ya debiera tener efectivamente las competencias requeridas para el trabajo. Sin embargo su desempeño es deficiente, pues ha sido - en forma reiterada - la fuente directa de varios errores evitables. No sólo en el tiempo de mi gestión, sino de antes, según me he informado con Soledad y otras personas. En realidad me he convencido que no tiene las competencias necesarias para el cargo”.

Y con respecto a Sonia: “por la formación profesional y la experiencia que tiene en la empresa, ella debiera ser mi brazo derecho, pero en realidad no ha sido así. Si bien es competente en lo que hace, he constatado que Sonia critica a mis espaldas mi forma de trabajo y no siento que fluya de ella una actitud de colaboración. Creo que está resentida conmigo o con la empresa, debido a que yo ocupé el cargo al que ella también postuló.”

En base a esta percepción de su equipo, el consultor conduce a Claudia al paso dos del MBS y pregunta cómo comprende ahora su situación, con énfasis en que la respuesta no sea racional, sino que la conecte con el sentimiento, con la vivencia de estar trabajando día a día con estas personas y en esta situación.

Claudia se ve conmovida al abordar la pregunta, ahora reconoce y comprende que, durante todo este tiempo, se ha sentido en riesgo y expuesta por las personas que conforman actualmente su equipo (AA). También ella reconoce que tiene dos posibilidades:

- a) Mantener a este personal, lo que si bien evita la tensión de efectuar cambios que siempre son difíciles de abordar, también implica mantener una fuente permanente

de angustia y de sobreexigencia sobre ella, para prevenir o cubrir las insuficiencias de este equipo.

- b) Cambiar a este personal, que trae el beneficio de llegar a conformar un equipo confiable y competente, pero que implica los costos de despedir y también el riesgo de equivocarse en las contrataciones.

Cuando el consultor pregunta a Claudia, avanzando al paso tres del MBS, qué quiere decidir, hacia dónde está el mayor valor que podría llevar a cabo, con la comprensión que tiene de la situación, ella expresa que ya no tiene dudas y reconoce que está en sus manos la posibilidad, las ganas e incluso responsabilidad de contar con un equipo competente: “voy a cambiar este equipo por uno competente y confiable” (AD y AT).

Finalmente al abordar el paso cuatro del MBS, se pregunta a Claudia cómo quiere llevar a cabo esta decisión y ella expresa (AT):

Con respecto a Miguel: “despedirlo, pues su ineptitud para el cargo ya está constatada, incluso antes de mi llegada. Además en la empresa hay personas muy capaces, con las que yo puedo contar para este puesto. Además también siento el apoyo de mi jefe en esto”.

Con respecto a Sonia, en principio Claudia no ve posibilidades para resolver y así lo expresa: “por una parte en su trabajo es competente y más bien se trata de su actitud; además su reemplazo es más complejo, justamente por las competencias técnicas que requiere el cargo”. Además agrega: “por otra parte si voy a despedir a Miguel, no puedo también despedirla a ella, ¿me quedaría sin equipo!”.

Como Claudia se ve aquí algo bloqueada, el consultor regresa al paso dos del MBS y la anima a captar el valor de estos cambios, que por cierto implican esfuerzos y riesgos. Así pregunta: ¿cómo se sentiría ella, si tuviera un equipo confiable, no sólo en competencias técnicas, sino además con la actitud de colaboración? y ¿cómo sería para ella contar con “un brazo derecho” leal y confiable en la tarea diaria?

Claudia reconoce que se sentiría muy aliviada de tener alguien confiable como segundo a bordo (AA). Cuando el consultor pregunta de qué manera podría hacer este reemplazo, resguardándose del agobio de quedar sin equipo, ella reflexiona un momento y luego expresa:

“En realidad desde mi llegada, he sabido que Sonia está postulando a otras áreas, pero he optado por mantenerme al margen de ello; ahora comprendo que me

corresponde a mí gestionar en forma activa su transferencia, a la vez que busco un reemplazo apropiado para ella. No puedo desatender algo que me provoca molestias y ansiedad” (AD y AT)

Al terminar el último paso del MBS, se aprecia en Claudia resolución para actuar y así configurar el espacio laboral de una manera responsable y coherente con su cargo en la empresa (AT), dejando atrás el bloqueo y la sensación de indefensión.

5.3 Seguimiento de avances y control de estrés

En la siguiente sesión se aprecia que Claudia llega más tranquila y segura de sí misma, satisfecha con las acciones que ha ido materializando, según expone a continuación.

Informa que ya cursó el despido de Miguel y que también realizó el traslado de Sonia a otra área de la empresa, junto con contratar a los nuevos colaboradores. Claudia se ve empoderada al explicar cómo los escogió personalmente y los atributos de energía y capacidad que estas nuevas personas aportan. Ahora siente que con este equipo ella puede estar a cargo de las situaciones y contingencias propias de la operación.

Claudia habla con confianza y aplomo; se la ve físicamente desenvuelta y vital. Ha tenido la experiencia y la confirmación de que sus criterios de actuación y nuevos procedimientos son validados por la jefatura. A modo de ejemplo, narra la forma directa y eficaz con que resolvió el hallazgo de roedores en un vehículo de alimentos en la zona norte del país.

Con respecto a Soledad, Claudia informa que mantienen una relación adecuada y que incluso ahora tendrá que asumir una parte sensible de la carga de trabajo que ella realiza, pues Soledad prontamente hará uso de prenatal. Esto ha aumentado su nivel de estrés y reporta dolores en el cuello y espalda.

Cuando el consultor pregunta acerca de su estado de salud, Claudia informa que está pronta a realizar un control médico general, después de mucho tiempo postergándolo. El consultor lo destaca como algo valioso dicho control, por el autocuidado que implica y porque permitiría focalizar adecuadamente el tratamiento de las molestias físicas que reporta.

Finalmente se dialoga con Claudia acerca de cómo enfrentar de mejor manera esta situación, usando los recursos y capacidades que ya tiene. Así ella diseña las siguientes acciones (AT):

- a) Mantener su cuerpo en buen estado. Claudia disfruta el caminar y correr, así se propone mantener vigente la práctica del deporte.
- b) Regular la ansiedad en el trabajo usando los ejercicios de respiración profunda, de elongación y de caminar con vitalidad.
- c) Acordar con su jefe la forma de enfrentar el aumento en la carga de trabajo, a propósito de la partida de Soledad. Delimitarse responsablemente en aquello que es posible y prioritario realizar.
- d) Poner orden en su agenda al inicio del día para mayor eficacia y trabajar por “bloques de tiempo”. No saltar de tema en tema dejando cabos sueltos, excepto ante la atención de emergencias.

5.5 Cierre de consultoría con Claudia

Claudia informa que reordenó la carga de trabajo del Departamento de Calidad, en acuerdo con los gerentes de área y que esto ha disminuido su estrés en forma significativa. Si bien ha debido asumir más tareas, ante el prenatal de Soledad, el trabajo fluye en armonía y eso lo notan los jefes y pares, sobre todo al enfrentar contingencias e imprevistos.

Que además está muy satisfecha de la cercanía alcanzada con su jefe, pues ahora siente que puede contar con él para resolver mejor y también muy contenta con su nuevo equipo de trabajo, ocupada en entrenarlo y desarrollarlo en base a competencias y actitudes laborales que a Claudia le hacen pleno sentido. En este contexto ella señala (AT): “este será un buen tiempo para construir mi espacio laboral, validar, demostrar y marcar mi sello de trabajo”.

Finalmente informa que ha mantenido el deporte y los ejercicios de respiración y relajación en lo cotidiano. Además se dio el tiempo para hacer sus exámenes médicos, que los tenía muy postergados y está contenta pues todos los resultados son buenos. Está satisfecha con el tiempo disponible que ahora tiene para sí y con su cuidado personal.

6. Conclusiones

Este trabajo presentó una práctica de consultoría laboral grupal, desarrollada en base al enfoque y métodos del Análisis Existencial (AE), mediante la experiencia de dos participantes, que tenían dificultades para lograr delimitar sus tareas y para contar con autoconfianza, respectivamente. Así era frecuente el sentimiento de abuso en la carga laboral en uno de ellos y el de ansiedad paralizante ante contingencias en el otro.

Se observó que los dos participantes alcanzaron con rapidez los resultados que necesitaban, logrando una adecuada delimitación en sus responsabilidades en un caso y el reconfigurar un espacio laboral confiable en otro, todo ello al cabo de diez sesiones y en un período de cuatro meses. Esto muestra la efectividad y eficiencia del enfoque y métodos del AE en el campo de la consultoría.

En términos más específicos y desde la experiencia concreta, destacan los siguientes factores que contribuyeron al logro de los objetivos de esta consultoría:

- Los participantes contaban con buenas capacidades de autodistanciamiento (AD), autotranscendencia (AT) y autoaceptación (AA). Esto permitió movilizarlos con autonomía y de forma inmediata para abordar la situación que confrontaban.
- La construcción temprana de una relación respetuosa y de confianza entre el consultor y los participantes. Un aspecto esencial para lograrlo fue la comprensión empática del consultor, acerca de las tareas y vivencias de los participantes en su contexto laboral, así como de sus capacidades y dificultades.
- El aporte del diálogo asertivo y fenomenológico, que permitía al participante y al consultor comprender con efectividad y empatía la naturaleza de los problemas planteados, amortiguando el impacto de las reacciones que suelen bloquear a los consultante, tales como sentimientos de culpa, vergüenza o de autorechazo.
- La opción de activar directamente la capacidad personal del consultante que era pertinente a la situación: AD, AT o AA, con preguntas abiertas o bien guiadas. Sólo cuando esto era insuficiente para avanzar, entonces se procedía en forma sistemática, usando los métodos de Cambio de Actitud (MCA) y de Búsqueda de Sentido (MBS).
- La capacidad de los métodos empleados: MCA y MBS para movilizar a los consultantes. El proceder sistemático y pausado que aportan ambos métodos, para

considerar comprensivamente los hechos y posibilidades que confrontaban, fue clave para que estos participantes, acostumbrados a la acción, elaboraran respuestas efectivas.

- El sostener el enfoque de consultoría centrado en resolver los problemas laborales que plantearon los consultantes (no “psicologizar” la consultoría), no obstante que en el transcurso del proceso ambos participantes comentaron, espontáneamente, eventos en su biografía (separaciones de padres y familias autoritarias) que no estaban suficientemente elaborados y que favorecían pautas de conducta asociadas a las dificultades. Con todo, este trabajo dejó en ellos la opción de un acompañamiento terapéutico a futuro.
- La dinámica que imprimía el grupo, a través de las preguntas abiertas que los miembros dirigían a cada participante. Ellas permitían aclarar posiciones, supuestos y considerar distintos puntos de vista, todo lo cual contribuía a una mayor apertura y a cuestionar posiciones que estaban sin reflexión.
- El estudio de las motivaciones fundamentales de la existencia por parte de los consultantes, en base al texto que entregó el consultor (Länge A., 2000) y su posterior elaboración en las sesiones, permitió asentar las nuevas comprensiones logradas en una sólida estructura conceptual. En las sesiones finales ya podían emplearla con autonomía, para entender y resolver situaciones laborales cotidianas.

Todo lo anterior permitió movilizar con rapidez y efectividad a los participantes a establecer un diálogo asertivo, por un lado hacia su contexto laboral y, por otro, consigo mismo: de esta manera pudieron retomar el protagonismo de su vida laboral, dejando atrás estados iniciales de frustración, pasividad e impotencia, conquistando una seguridad basada en sus propio recursos, pues a ello apelaron para resolver sus dificultades.

Además, los buenos resultados alcanzados en el ambiente laboral, no quedaron confinados en el campo de trabajo, sino que su efecto benéfico se extendió a su vida, lo cual es consecuente con la unidad que somos como persona. Ambos participantes mejoraron su cuidado personal y calidad de vida: Alberto pudo abordar la cirugía en sus ojos y estudiar idiomas; en tanto Claudia dejó de postergar sus exámenes médicos y retomó la actividad deportiva que tanto le gusta.

7. Bibliografía

Gottfried, A. (2015). Manual de la Escala Existencial. Argentina. SSyCC Ediciones.

Längle, A. (2000). Las Motivaciones Fundamentales de la Existencia. Seminario Buenos Aires, Mayo 2000. Recopilación realizada por Mariel L. y ampliada por Croquevielle M.

Längle, A. (2004). Libro de Texto de Análisis Existencial (Logoterapia) – Fundamentos, para la formación impartida por ICAE.

Längle, A. (2007). La 3ª Motivación Fundamental de la Existencia – La Condición Fundamental del Ser Persona, Libro de texto de Formación en Análisis Existencial.

Längle, A. (2011). Fundamentos para la Práctica de la Consultoría y la Psicoterapia. Libro de texto de formación en Análisis Existencial.

Längle, A. (2015). La 4ª Motivación Fundamental de la Existencia – Hacia una Existencia Plena. Libro de texto de Formación en Análisis Existencial.

Längle, S. (2003). “Levels Of Operations for the Applications of Existencial –Analytical Methods”. European Psychotherapy, München: CIP Medien, vol 4, nº 1, 2003, p. 77-93.

Längle, S. y Traverso, G. (Ed.) (2005). Vivir la Propia Vida. Santiago. Chile: Mandrágora.