

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE
ESTUDIOS SUPERIORES DE
OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL, ACUERDO SEP. NO.
15018

PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN
EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.



**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA EDUCACIÓN
Y SALUD
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO**

**EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE GERARD EGAN
EL AYUDADOR COMPETENTE
EN SUS PRIMERAS NUEVE EDICIONES**

**TRABAJO QUE PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRA EN DESARROLLO
HUMANO**

PRESENTA:

LIC. MARÍA ISABEL CANALES ALONSO

ASESOR:

DR. ANTONIO SÁNCHEZ ANTILLÓN

LECTORA:

MTRA. SOFÍA CERVANTES RODRÍGUEZ

**TLAQUEPAQUE, JAL., A 17 DE SEPTIEMBRE
DE 2015**

DEDICATORIA

A mis padres, mis hermanos, mis sobrinos y mis sobrino-nietos.

A mis amigos.

A todas las personas de mi vida que, profesional o cotidianamente me han ayudado y me han permitido ayudarles.

AGRADECIMIENTOS

A Antonio Sánchez y Sofía Cervantes, por su apoyo, motivación y oportuna asesoría.
Más que nada por su tiempo, porque quien nos da su tiempo nos da su vida.

A mi hermano José Antonio, que en el momento de entregar su vida en las manos de Dios, me enseñó cómo se llevan las cosas a término con valor.

A mi hermano Juan Ramón, por su continuo aliento en el proceso de realizar este trabajo de grado.

A Rosamaría González, por su hospitalidad al brindarme un espacio para realizar este trabajo.

A Coty Urzúa, por no cansarse de “darme empujoncitos en la dirección correcta,” como diría Egan.

A Judith Velasco, por ayudarme a aceptar el reto.

A todas las personas que me brindaron sus oraciones y sus palabras de aliento cuando me entraba el desánimo.

A mis compañeros de la Escuela de Agradecimiento, pues con ellos he estado aprendiendo a agradecer, y por la paciencia que tuvieron cuando dejé el grupo un tiempo para dedicarme a este trabajo.

A mis clientes, que al compartirme su vida en profundidad, me han permitido ir creciendo como ayudadora.

A Gerard Egan, por su perseverancia en la elaboración y enriquecimiento de este mapa para la ayuda.

RESUMEN

En la actualidad predomina, en el ejercicio de las profesiones de ayuda, la tendencia a la integración y el eclecticismo. Uno de los trabajos más clásicos, en esta línea, para la formación de los futuros ayudadores es *El Ayudador Competente*, de Gerard Egan.

Si bien esta obra alcanzó ya la décima edición en inglés (2013), en español sólo se publicó la primera, en 1981.

Este trabajo muestra la evolución de la propuesta de Gerard Egan, *El Ayudador Competente*, durante sus primeras nueve ediciones.

Se revisan los antecedentes de esta obra, así como el contexto en el que surgió. Y ya que el mismo Egan dice, en la novena edición (2010) que este libro es sobre tres cosas: un marco universal para el manejo de los problemas y el aprovechamiento de las oportunidades, los valores subyacentes a las relaciones auténticas y las destrezas para la comunicación que permiten realizar un diálogo en colaboración, la mayor parte de este trabajo está dedicada a mostrar la evolución de estos tres aspectos.

Se resumen los enriquecimientos progresivos respecto a los temas elegidos, de la segunda (1982) a la novena ediciones (2010) y se concluye con una valoración crítica de los mismos, así como con dos auto-aplicaciones del Modelo de Egan. Finalmente, se propone que *El Ayudador Competente* sigue mereciendo un lugar privilegiado en el arsenal didáctico empleado en la Maestría en Desarrollo Humano, así como en la formación de los ayudadores en cualquier otro ámbito, siempre y cuando se incluyan las consecutivas modificaciones que el autor ha ido haciendo a lo largo de estas últimas décadas.

Palabras clave: Egan, Ayudador, Competente, evolución, ediciones

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
1.1 Planteamiento y justificación.....	3
1.1.1 Implicación personal con la intervención.....	5
1.1.2 Contexto de la situación.....	7
1.1.3 Detección de las necesidades de desarrollo.....	8
1.2 Propósitos.....	8
1.3 Plan de trabajo.....	9
1.4 Estado actual del conocimiento.....	9
1.5 Metodología.....	10
CAPÍTULO II	
ANTECEDENTES DEL MODELO DE AYUDA DE EGAN.....	11
2.1 Antecedentes de la Psicoterapia en Estados Unidos. Surgimiento de la Psicología Humanista.....	11
2.2 Las tres fuentes del Modelo de El Ayudador Competente, reconocidas por Egan.....	13
2.2.1 Carkhuff, Truax y Berenson.....	13
2.2.2 La teoría de la Influencia Social.....	15
2.2.3 La teoría del aprendizaje y los principios que subyacen al mantenimiento y cambio de la conducta.....	16
2.3 Realidades en torno a la ayuda a las que Egan intentó dar respuesta por medio de El Ayudador Competente.....	17
2.4 El modelo de Egan en la evolución de la forma de adiestrar psicoterapeutas y orientadores en México.....	18
CAPÍTULO III	
EL MODELO DE AYUDA DE EL AYUDADOR COMPETENTE.....	20
3.1 ¿Modelo ecléctico o integrador?	20

3.2 El Modelo de Ayuda de Egan como “buscador”.....	21
3.3 El ayudador, el cliente y la relación de ayuda.....	22
3.4 La ayuda es para el cliente: Metas para la ayuda y función del Modelo.....	23
3.5 Personas-en-los-sistemas.....	25
3.6 Límites del Modelo de Egan y plan de estudios que sugiere para la ayuda.....	26
3.7 Fisonomía del Modelo de El Ayudador Competente.....	27
CAPÍTULO IV	
EVOLUCIÓN DE LAS ETAPAS DEL MODELO DE AYUDA.....	28
4.1 Etapa I: El escenario actual.....	28
4.1.1 Los pasos o tareas de la Etapa I.....	28
4.1.1.1 La historia: Ayudar al cliente a expresar sus problemas y sus oportunidades no aprovechadas. Paso I-A.....	29
4.1.1.2 De los puntos ciegos a las perspectivas nuevas por medio del cuestionamiento: Paso I-B.....	33
4.1.1.3 La búsqueda del máximo aprovechamiento: Paso I .C.....	39
4.2 Etapa II. El escenario preferido.....	43
4.2.1 Los pasos o tareas de la Etapa II.....	45
4.2.1.1 Ayudar al cliente a diseñar escenarios nuevos y a ponerse metas. Paso II-A: ¿Qué es lo que quiere lograr el cliente? (1994) ¿Cómo puede mejorar en su vida? (2007).....	45
4.2.1.2 Ayudar al cliente a evaluar sus escenarios. Paso II-B: ¿Qué es lo que realmente quiere el cliente? (1994) “¿Cuáles soluciones son las mejores?” (2007).....	47
4.2.1.3 Ayudar al cliente a elegir sus metas y a comprometerse	

con ellas. Paso II-C: ¿Qué está dispuesto a pagar el cliente para lograr lo que quiere?" (1994).....	48
4.3 Etapa III. Estrategias para alcanzar el escenario preferido.....	49
4.3.1 Los pasos o tareas de la Etapa III.....	50
4.3.1.1 Ayudar al cliente a generar estrategias para el logro de sus metas. Paso III A.....	50
4.3.1.2 Ayudar al cliente a elegir sus mejores estrategias: Paso III-B.....	52
4.3.1.3 Ayudar al cliente a diseñar planes para el logro de sus metas (2007): Paso III C.....	53
4.4. La flecha de la acción: Hacer que las cosas sucedan.....	56
CAPÍTULO V	
EVOLUCIÓN DE LAS DESTREZAS.....	61
5.1 Papel de las destrezas para la comunicación en el Modelo de Ayuda.....	61
5.1.1 Tres dimensiones de las destrezas para la comunicación y tres condiciones para aplicarlas.....	62
5.2 Clasificación de las destrezas.....	63
5.2.1 Primer conjunto de destrezas: las que ayudan al cliente a explorar y aclarar sus asuntos.....	63
5.2.1.1 Primera destreza: poner atención o sintonizar visiblemente con el cliente.....	63
5.2.1.2 Segunda destreza: la escucha.....	64
5.2.1.3. Tercera destreza: la empatía básica o de nivel primario.....	69
5.2.1.4 Cuarta y quinta destrezas: sondear y resumir.....	73
5.2.2 Segundo conjunto de destrezas: las que se emplean primordialmente para cuestionar y desafiar al cliente.....	76
5.2.2.1 Primera destreza: compartir información.....	77

5.2.2.2 Segunda destreza: la empatía avanzada.....	78
5.2.2.3 Tercera destreza: la auto-revelación del ayudador.....	79
5.2.2.4 Cuarta destreza: la inmediatez.....	79
5.2.2.5 Quinta destreza: la confrontación.....	81
5.2.2.6 Sexta destreza: las respuestas paradójicas y asociales.....	81
5.2.2.7. Séptima destreza: dar sugerencias y recomendaciones.....	82
5.2.2.8 Octava destreza: animar y motivar al cliente.....	82

CAPÍTULO VI

LOS VALORES PRESENTES EN EL MODELO DE AYUDA DE EL AYUDADOR COMPETENTE.....	84
---	----

6.1 El respeto.....	85
6.2 La autenticidad o congruencia.....	86
6.3 La empatía.....	86
6.4 La auto-responsabilidad del cliente.....	88
6.5 El pragmatismo.....	89
6.6 La competencia.....	90

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	91
--------------------------------	----

APÉNDICE A: Resumen del Modelo de Ayuda de Egan en la primera edición (1974).....	97
--	----

APÉNDICE B: Modificaciones más importantes que Egan hizo en El Ayudador Competente, de la segunda a la novena ediciones.....	103
---	-----

APÉNDICE C: Dos auto-aplicaciones del Modelo de Ayuda de Egan.....	107
--	-----

ANEXO 1: Evolución de las Etapas y tareas en las nueve primeras ediciones de El Ayudador Competente, en forma gráfica.....	113
---	-----

REFERENCIAS	
-------------	--

INTRODUCCIÓN

La bibliografía sobre la ayuda es amplia y diversa. Sin embargo, hay autores que pueden considerarse “clásicos,” y cuya influencia se mantiene por décadas. Es el caso de Gerard Egan y su obra *El Ayudador Competente*, cuya primera edición vio la luz en Estados Unidos en 1974 y que va ya en la décima, publicada en 2013. Sin embargo, en español sólo se publicó la primera edición, en México, en el año de 1981, intitulada *El Orientador Experto* y publicada por el Grupo Editorial Iberoamérica. La traducción la realizó Ezequiel Cardoso.

El objetivo de este trabajo es presentar la evolución de dicha obra en sus primeras nueve ediciones, es decir, abarcando el período que va de 1974 a 2010.

El Ayudador Competente sigue siendo uno de los libros más utilizados en el adiestramiento de los futuros orientadores y psicoterapeutas en los países de habla inglesa, pero ha quedado en el olvido en los países de habla hispana. Sin embargo, las sucesivas modificaciones que Egan ha hecho a su modelo para la ayuda son valiosas y relevantes, por lo que este trabajo pretende resumirlas y presentarlas en forma evolutiva.

En el primer capítulo explico justifico la relevancia de realizar este trabajo, las razones que me llevaron a emprenderlo, así como los objetivos del mismo.

En el capítulo II presento la situación de la ayuda y los ayudadores en el contexto en el que nace *El Ayudador Competente*, así como la observación de que en México sucedió lo mismo, décadas más tarde. Explico la pertinencia de la obra de Egan no sólo cuando nació, sino en las sucesivas ediciones, pues el modelo ha ido evolucionando paralelamente a como lo han hecho la orientación y la psicoterapia, y la cultura misma, si bien manteniendo siempre su estructura fundamental y los valores que la sustentan. Incluyo las fuentes en las que se basó el autor, es decir, los pilares en que se basa la estructura de su modelo, resaltando la enorme deuda de Egan para con Carl R. Rogers y Robert R. Carkhuff. Destaco también cómo este modelo es un ejemplo de los intentos de algunos autores por hacer accesible las habilidades y valores primarios de la ayuda a cualquier ser humano interesado en ellos.

En el capítulo III presento algunos elementos básicos de la obra, como por ejemplo el hecho de que se trata de un marco integrador, más que de un enfoque ecléctico, y que se puede utilizar como “buscador” de los avances y hallazgos en el campo de la

orientación y la psicoterapia, incorporándolos al modelo básico de la ayuda, tal y como Egan la concibe. Se describe brevemente el papel del ayudador, del cliente y de la relación, y se detallan las metas del proceso, así como la función del Modelo. Se destaca la importancia que el autor concede a los elementos contextuales del cliente. También se ubica el papel de este marco dentro del plan de estudios para la ayuda, en especial en los programas para la capacitación de los futuros psicoterapeutas y orientadores, lo que lleva a considerar también sus límites.

Al final del capítulo queda claro cómo en la evolución del modelo Egan pasó de uno basado en las destrezas a otro que describe en forma precisa lo que el ayudador debe tomar en cuenta para lograr un cambio efectivo en el cliente, con la ayuda de las mismas –un mapa para la ayuda.

El capítulo IV muestra la evolución del Modelo de Ayuda de *El Ayudador Competente* en cada una de sus tres etapas. Facilita la lectura de este capítulo la consulta de los tres apéndices que se incluyen, ya que el autor es muy prolijo en conceptos. En el Apéndice A se presenta un resumen de la primera edición, para contrastar las sucesivas adiciones y modificaciones. El Anexo 1 muestra, en forma gráfica, la evolución de las tres etapas con sus respectivos pasos o tareas. Estas ilustraciones son, por así decirlo, el “mapa del mapa.” Finalmente, el Apéndice B muestra las principales modificaciones de las sucesivas ediciones, hasta la novena, en forma sintética.

La ayuda se da en el contexto del diálogo. El capítulo V presenta la evolución de los dos conjuntos de destrezas para la ayuda inspirados en Carkhuff y desarrollados por Egan. Sólo se enlistan las características y recomendaciones que da el autor para cada una de las competencias que presenta, pues no es lugar para describirlas al detalle. A pesar de esto, se espera que quede clara la evolución de las mismas en estas décadas.

El Modelo de Ayuda de Egan, además de ser un marco universal para el manejo de los problemas y el aprovechamiento de las oportunidades, y de darse en el contexto de un diálogo terapéutico, se basa en unos valores específicos. De esto trata el capítulo VI, donde se puede ver no sólo cuáles considera el autor que son los elementos valorales más importantes en la ayuda, sino cómo se pueden llevar a la práctica en las sesiones.

Termino con una valoración personal de la obra y con las aplicaciones que he hecho de la misma en mi propia vida, desde que empecé a leer de la segunda (1982) a la novena (2010) ediciones de *El Ayudador Competente*.

CAPITULO I

En este capítulo se describirá el planteamiento y la justificación del presente trabajo, en el que se muestra la evolución de *El Ayudador Competente*, de Egan, de la primera a la novena ediciones. Se presentan los objetivos del mismo y la forma en que fue realizado, así como el estado actual del conocimiento.

1.1. Planteamiento y justificación

En la actualidad, muchas personas se dedican a la orientación y a la psicoterapia, habiendo recibido muy diversos adiestramientos para ejercer estas profesiones.

Sin embargo, toda persona que se dedica a la orientación o a la psicoterapia, (a la cual me referiré frecuentemente, en el resto de este trabajo simplemente como “la ayuda”), sabe que ésta se da en el contexto de una relación personal entre cliente y ayudador, y que se va desarrollando en un proceso.

Es frecuente que las personas que acaban de egresar de la carrera de psicología, o bien de alguna especialidad en psicoterapia, tengan muy buenas nociones teóricas de cómo se realiza la ayuda y que incluso sean competentes en algunas intervenciones. Otras más, afortunadamente, han recibido un buen adiestramiento en cuanto al proceso. Sin embargo, no todos los egresados de las profesiones de la ayuda son tan afortunados, y van aprendiendo el arte de la orientación o la psicoterapia prácticamente por ensayo y error.

Los libros en español que tratan del proceso de la ayuda sin adherirse a alguna escuela en particular, son escasos, casi me atrevo a decir inexistentes. Una búsqueda en internet puede bastar para comprobar este fenómeno.

En el idioma inglés hay por lo menos dos clásicos en este sentido: *The Art of Helping*, de Robert Carkhuff (2008), actualmente en su novena edición y *The Skilled Helper*, de Gerard Egan, hoy en su décima edición (2013), cada uno con sus respectivos cuadernos de trabajo para el estudiante. Sin embargo, en nuestro idioma, sólo apareció la primera

edición de *The Skilled Helper* (1974) traducida como *El Orientador Experto*, en 1981. También se tradujo el cuaderno de trabajo.

He conocido bastantes personas que lo llevaron como libro de texto en alguna de las materias de su carrera o especialidad. Personalmente lo conocí en la Maestría en Desarrollo Humano. Sin embargo, nunca más volvió a ser editado.

Un estudio transversal de *El Ayudador Competente* puede mostrar cómo un modelo puede evolucionar con el tiempo, incluso por décadas, adoptando los diferentes hallazgos que se van acumulando en el campo de la ayuda, pero sin perder su fisonomía original como mapa para el acompañamiento personal, incluyendo las destrezas necesarias para llevarlo a la práctica, y sustentándose en los mismos valores que le dieron origen.

Esto me parece pertinente porque todos los que trabajamos en el campo de la ayuda no podemos basar nuestra práctica en la adopción de modas ni tenemos que inventar a nuestro capricho la forma en que acompañamos a nuestros clientes. Tengamos conciencia de ello o no, todos nos basamos en un “mapa,” un procedimiento esencial y unos valores que inspiran nuestra actuación. Es conveniente que este mapa aproveche la experiencia y las investigaciones de tantos profesionales de la ayuda. A la vez, es deseable ir incorporando las aportaciones provenientes de diferentes enfoques, pero manteniendo una fisonomía de fondo en nuestra forma de acompañar. Pienso que mientras más conscientes seamos de ello, mejor. La consistencia en la forma de proporcionar la ayuda, profesional o para-profesionalmente, me parece un valor importante, y *El Ayudador Competente* proporciona el mapa y las herramientas necesarias para lograrla, sin menoscabar, por ello, la creatividad del ayudador.

Otra ventaja que encontré al realizar este estudio transversal fue el siguiente: al principio sólo conocía la primera edición. Luego leí la novena y, aunque me pareció mucho más rica, me parecía que había perdido mucho de su elegancia simple. Al recorrer las otras ediciones fui encontrando una síntesis personal entre la simplicidad y la complejidad que encuentro atractiva y útil.

Me parece pertinente mostrar la evolución de esta obra de Egan, a la que he traducido como *El Ayudador Competente*, porque, lejos de ser simplemente una obra reimpressa,

ha mostrado una evolución, en estas últimas cuatro décadas, digna de ser revisada y analizada. Dar a conocer este trabajo a los ayudadores de habla hispana, podría contribuir a percibirla con mirada renovada, y no como un libro que fue importante en su momento, pero al que se considera ya pasado de moda.

Aclaro que, si bien, como mencioné, se ha publicado ya la décima edición de *The Skilled Helper* (2013), este trabajo se ha realizado comparando las primeras nueve ediciones.

1.1.1. Implicación personal con la intervención

Cuando me gradué de la licenciatura de psicología, en 1984, salí de la universidad con una mentalidad clínica, dispuesta a ejercer como psicoterapeuta y también a organizar grupos donde se fomentara el desarrollo de las personas.

Conseguí un departamento en renta y, junto con una joven colega, egresada al mismo tiempo que yo, pusimos nuestro primer consultorio. Llegaban los clientes, pocos, pues estábamos empezando, y yo me percataba de que tenía la mente llena de muy buenas teorías psicológicas, de conceptos de las diferentes escuelas psicoterapéuticas entonces en boga, pero de que poco podía yo hacer para ayudar a las personas que me presentaban sus aflicciones y dilemas.

Ni siquiera podía sentirme cómoda haciendo diagnósticos, pues en ese entonces se empleaba el DSM-III, que era muy vago en sus categorías. Esa incomodidad me llevó a buscar alguna Maestría, pues me sentía francamente incompetente. Después de algunas investigaciones, y dado que en la licenciatura la escuela que mejor logró cautivarme fue la de la Psicología Humanista, decidí estudiar Desarrollo Humano, y opté por hacerlo en el ITESO.

Estudiar en el ITESO (1985-1987) fue una experiencia muy fuerte para mí. Comprendí desde el inicio que ahí no se valoraba la estructura, algo muypreciado para mí por mi personalidad y mi formación. Pero me mantuve. Aprendí de Rogers, Maslow, Perls y tantos otros, y de la persona y estilo de mis maestros y facilitadores.

Puedo decir que mi principal aprendizaje fue el saber estar con la persona, ante lo que aparece, sin interrumpir mi presencia por medio de los juicios de mi mente. Recibí y aprendí a dar comprensión empática.

Al terminar la Maestría, y al retomar mi práctica psicoterapéutica, me parecía estar en una situación muy parecida a la que encontré cuando recién egresé de la licenciatura, es decir, me parecía carecer de un mapa para acompañar. La Maestría había suavizado muchas de mis rigideces pero no me había aportado, así me parecía, el anhelado mapa para que mi cliente y yo encontráramos la manera de trabajar con rumbo.

Entonces un día retomé el modelo de Carkhuff, del cual contaba con algunos apuntes y *El Orientador Experto* (1981). Mientras estuve en la Maestría habíamos estudiado el Modelo de Ayuda de Egan y practicamos basándonos en él, pero en ese tiempo me había parecido un tanto simplón. Después, al retomarlo, ya por mi cuenta, comprendí que este era un mapa útil para el acompañamiento.

Puedo decir que salí de la licenciatura en Psicología como dice Egan en la primera edición (1981): “El orientador completamente directivo ve los problemas del cliente, más que verlo como persona. Se lanza a resolver sus problemas, así que no le enseña a hacerlo por sí mismo.” (p.29) Pero al terminar la Maestría, podría decir que estaba -como afirma, en la misma edición, sobre el orientador completamente no directivo: “...se queda en la Etapa I o en los inicios de la II porque supone que al liberar el potencial del cliente, éste hará por sí mismo lo que necesita hacer.” (p.29) Sin embargo, ahí estaba ya la riqueza: en la licenciatura aprendí a enfocarme a la acción, y en la Maestría a estar con la persona, a tener empatía, a suspender el juicio y caminar al lado del otro.

Al pasar los años, fui ejerciendo mi carrera como lo visualicé desde la licenciatura: acompañando a personas y a grupos. En el trabajo que realicé en diferentes instituciones, me dediqué a promover el crecimiento personal en personas y en grupos, y me dediqué también a la psicoterapia individual. Tengo el conocimiento de que algunos de mis entonces alumnos se dedican actualmente a la ayuda en forma profesional, y otros lo hacen para-profesionalmente.

Trabajando con algunos profesionales del Desarrollo Humano, nos empeñábamos, bajo la inspiración de Rosa Larios, a formar “multiplicadores,” personas que fueran ayudadoras en sus comunidades naturales. Pero ¿Qué instrumentos teóricos y prácticos teníamos para lograrlo? A mí me seguía haciendo falta un mapa. Seguía teniendo a Egan (1981), pero esa primera edición me parecía que se estaba quedando corta. Me hacía falta algo más y lo busqué en otras fuentes, por ejemplo, en Gerald Corey (1985), que buscaba integrar las aportaciones de las principales escuelas de psicoterapia a la ayuda.

Finalmente, fui forjando mi propio estilo de ayudar, y muchas de las tareas y procedimientos que detalla en Egan en su marco para la ayuda los practiqué gracias a otros adiestramientos en los que participé, y sobre todo gracias a eso que llamamos experiencia, pero reflexiono que hubiera podido lograrlo de forma más económica si hubiera itenido acceso a las sucesivas ediciones de *El Ayudador Competente*.

1.1.2. Contexto de la situación

Cuando estaba buscando el tema para este trabajo de grado, mi asesor me sugirió traducir la novena edición de *The Skilled Helper* (2010), lo cual podría aportar este material en español para el uso de los estudiantes de la Maestría, y de tantos otros que se preparan para ejercer el arte de la orientación y la psicoterapia. No pudo ser, por dificultades con la casa editorial. Pero la inquietud de compartir en nuestro idioma cómo fue evolucionando el Modelo de Ayuda de Egan ha seguido presente en mí. Mi asesor me sugirió este estudio comparativo de sus distintas ediciones y yo acepté la sugerencia con entusiasmo, porque al leer la novena edición de (2010) sentí deseos de que los ayudadores, los futuros ayudadores y los que adiestran ayudadores pudieran tener conocimiento de la evolución de esta obra, y en un futuro, ojalá no tan lejano, pudieran contar con una edición actual de la misma.

1.1.3. Detección de las necesidades de desarrollo

En el caso de este trabajo de grado, que no se trata de una intervención, sino de una investigación de tipo documental, he estado pensando en las necesidades de desarrollo de mi “público imaginario,” es decir, aquellos que se preparan para ser ayudadores, que recién empiezan a dedicarse a la ayuda, o que, aun llevando años dedicándose a la orientación y a la psicoterapia, han sentido la necesidad de contar con un “mapa” para su práctica.

Creo que todas estas personas, y otras que, profesionalmente o no se dedican a la ayuda, se verían beneficiadas si contaran con este Modelo de Ayuda a la que el autor ha dedicado cuarenta años de su vida, y que aporta verdaderamente un “mapa” para cada etapa y tarea de la misma, y que es a la vez sólido y flexible.

1.2. Propósitos del presente trabajo

Los objetivos de este trabajo han sido, entonces:

1. Hacer un estudio comparativo de *El Ayudador Competente*, de la primera (1974) a la novena edición (2010), mostrando, primero, la evolución del modelo.
2. Mostrar que en su evolución tiene mucho que ofrecer en el campo de la ayuda, en general, y de la psicoterapia, en particular..
3. El cumplimiento de este objetivo podrá ser usado para dar a conocer el Modelo de Ayuda de Egan, al menos como una síntesis del mismo, a los estudiantes de habla hispana que se adiestran para convertirse en psicoterapeutas u orientadores, ya que, debido a que la única edición en español del mismo data de 1981, muchos adiestradores lo consideran cosa del pasado.

1.3. Plan de trabajo

Lo primero que tuve que hacer fue conseguir las nueve ediciones de *El Ayudador Competente*. Algunas las conseguí por internet, en archivo .pdf, y otras las compré usadas, importándolas de Estados Unidos.

Conocía la primera edición en español (1981) y la novena edición (2010), que me había facilitado previamente mi asesor. Lo siguiente fue ir las leyendo en orden, eligiendo el material que resumiría y analizaría, escribiéndolo en fichas. Fui redactando los borradores y haciendo las correcciones y mejoras que me iba sugiriendo mi asesor.

Debo agregar que, evidentemente, todo este trabajo es producto de una traducción del inglés al español y que, como toda traducción, hay en ella un cierto grado de interpretación.

1.4. Estado actual del conocimiento

A pesar de que en varios sitios se menciona que *El Ayudador Competente* es el libro más leído sobre el tema de la orientación y la psicoterapia a nivel mundial, poco se ha escrito sobre la obra en sí.

Revisando la literatura sobre el tema, tanto en inglés como en español, encontré algunas tesis que mencionan el trabajo de Egan, o que comentan algunos de sus conceptos. Algunos artículos en publicaciones periódicas analizan alguno de los aspectos del libro, pero no la obra en sí. Por ejemplo, en su artículo *Integration in counselling psychology: To what purpose?* Laura Cutts (2011), hace una valoración crítica del Modelo de *El Ayudador Competente*, en el aspecto del lugar que ocupa su Modelo en el espectro de la integración de las psicoterapias, concluyendo que el autor necesita explicitar más sus supuestos teóricos al respecto.

No pude encontrar tesis o trabajos de grado que analizaran la obra en sí. Sólo encontré un libro en inglés, escrito en el Reino Unido por Val Wosket (2006) en el que

dedica algunos capítulos al análisis y la crítica de la obra de Egan, por aquel entonces en su séptima edición (2002) comentando sobre su aplicación a la realidad de la orientación y la psicoterapia en su país.

1.5. Metodología

El método seguido para la elaboración de este trabajo de grado es la investigación documental definida como "...una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar, entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información (Ávila, 2006, p.50). Dentro de este tipo de investigación, este trabajo corresponde al de estudio comparativo, el cual se utiliza para "evaluar las semejanzas y diferencias de corrientes de pensamiento, autores y teorías" (Ávila, p.51). A la vez, también participa de otro tipo de investigación documental llamado crítica valorativa, la cual "tiene como característica esencial el señalar cualidades y defectos de obras de tipo artístico, científico o filosófico (Ávila, p.50)

Si bien este método no es experimental, tiene un lugar importante en la generación de conocimientos, pues, como afirma Oscar Alberto Morales:

Existen autores que señalan que no se puede llamar investigación a este tipo de ejercicio, ya que toda investigación conlleva la documentación. Sin embargo, reivindicamos el sentido de investigación de esta práctica, puesto que la entendemos como un proceso de construcción de conocimientos, un proceso de descubrimiento, de explicación de una realidad que se desconocía. Se procura, en ese sentido, llevar a cabo un trabajo sistemático, objetivo, producto de la lectura, análisis y síntesis de la información producida por otros, para dar origen a una nueva información, con el sello del nuevo autor (Morales, 2003, p. 1).

CAPÍTULO II. ANTECEDENTES DEL MODELO DE AYUDA DE EGAN

El presente apartado tiene por objetivo presentar algunos elementos contextuales que permitirán entender dónde y bajo que influencias se gesta el Modelo de Ayuda *El Ayudador Competente*, que tuvo su primera edición en lengua inglesa en 1974. Para ello enunciaré algunos aspectos del entorno en que evolucionaba la psicoterapia en los Estados Unidos en el siglo XX hasta los años setenta. Además precisaré cuáles son las fuentes teóricas que el Mismo Egan (1974), reconoce en su obra. Al final de este apartado hablaré de cómo el modelo impacta en la formación de orientadores y psicoterapeutas en México.

2.1. Antecedentes de la Psicoterapia en Estados Unidos. Surgimiento de la Psicología Humanista

La psicología como una disciplina nueva fue parida por la filosofía para después ser adoptada por la ciencia médica. Este desplazamiento impactó la formación y el ejercicio de los profesionistas. Al respecto, nos dice Thomason (2005):

Desde los tiempos de Descartes, la psicología había formado parte de la filosofía, pero ya en los 1900s la disciplina de la psicología académica empezó a hablar de la conducta humana en forma científica. Si bien sólo había 25 psicólogos clínicos en 1917... en 1930 ya había 800... Entre 1945 y 1950, había alrededor de dos millones de estudiantes de psicología, y el número de programas de posgrado creció de 20 a 150 en el mismo periodo. (p.6)

Había, por tanto, un aumento impresionante en el número de psicólogos en la primera mitad del siglo XX, pero la psicología no encontraba su lugar en el mundo académico. Por ejemplo, en algunas corrientes, como el psicoanálisis, existía el supuesto de que se tenía que ser psiquiatra para acompañar procesos psicoterapéuticos. Se había consolidado la perspectiva de insertar la psicoterapia en el campo de la medicina. En los

1930s y 1940s la psicoterapia era practicada casi exclusivamente por los médicos. Sin embargo, refiere Thomason (2005):

En los años 1930s y 1940s, muchos médicos empezaron a considerar que el psicoanálisis carecía de bases científicas, contando con poca evidencia de su efectividad... esto abrió las puertas del tratamiento de los trastornos mentales a los practicantes que no eran médicos. (p.6)

Es en este contexto, en la década de los 1940's, que Rogers comenzó a escribir sus nuevos conceptos sobre la psicoterapia. En el panorama de los psicólogos norteamericanos sólo había dos opciones teóricas: el psicoanálisis, que ponía el énfasis en los motivos inconscientes y el conductismo, que descuidaba los procesos subjetivos.

Muchos se sentían insatisfechos con estas opciones, pero Carl R. Rogers fue uno de los que hizo algo al respecto. Durante la década de los 1950s y, sobre todo, de los 1960s, ya había un entusiasmo generalizado entre los psicólogos por la llamada "tercera fuerza" de la psicología, que hablaba de conceptos como libertad, necesidades, realización y búsqueda del sentido. Sus valores esenciales, tales como el respeto a la persona y la importancia del desarrollo humano fueron abrazados por la mayoría de los psicólogos norteamericanos, no sólo por los humanistas.

En el área de la psicoterapia, Rogers hizo aportaciones que permanecen hasta el día de hoy. Quizá la más importante de ellas es su comprensión de lo que es la relación. Nos dice al respecto: "Si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirán el cambio y el desarrollo individual" (1961, p. 40).

El concepto de relación tuvo al inicio de su obra tres componentes clásicos, sobre los cuales se ha basado la escucha humanista, a saber: (1) la autenticidad, sobre la cual escribió: "He descubierto que cuanto más auténtico puedo ser en la relación, tanto más útil resultará esta última" (1961, p. 41). (2) En cuanto a la aceptación, en ese entonces la definió como: "...un cálido respeto hacia él como persona de mérito propio e incondicional, es decir, como individuo valioso independientemente de su condición,

conducta o sentimientos” (1961, p.41) y (3) la empatía, en la que el terapeuta mira el mundo del cliente desde la perspectiva de éste, y sabe comunicarle su comprensión.

Rogers estaba tan seguro de la eficacia de estas tres competencias, que escribió: “...podría afirmar que cuando soy capaz de adoptar la actitud que acabo de describir y cuando la otra persona también puede experimentarla en alguna medida, *invariablemente* surgirán el cambio y el desarrollo personal constructivo.” (1961, p. 42).

Las implicaciones de lo que Rogers planteó eran, entre otras, que mucho de lo que aprenden los psicoterapeutas en su adiestramiento formal no les será de utilidad cuando ejerzan, y que no hay gran diferencia entre la relación psicoterapéutica y cualquier otra relación de ayuda, incluyendo las informales.

2.2. Las tres fuentes del Modelo de *El Ayudador Competente*, reconocidas por Egan

2.2.1. Carkhuff, Truax y Berenson

Rogers, con una gran postura autocrítica y reconociendo la parcialidad de sus descubrimientos, escribió: “Gradualmente he desarrollado un método de trabajo... que puede ser modificado o perfeccionado mediante experiencias e investigaciones posteriores.” (1961, pp. 39-40).

Esta modificación y perfeccionamiento sucedieron, efectivamente. Surgió entonces, la figura de Robert Carkhuff, quien estudió y trabajó con Rogers, y luego, ya por su cuenta, hizo una de las aportaciones post-rogerianas más influyentes. Junto con Charles Truax y Bernard Berenson, desarrolló uno de los primeros modelos sistemáticos para adiestrar personas que quieren dedicarse a la orientación, basado en las aportaciones de Rogers, pero que ciertamente las trasciende.

En su trabajo, Carkhuff (1971) siguió la implicación de que la ayuda no es sólo para los psicoterapeutas con diploma, sino para todas las personas que la practican de manera

informal. Lo primero que menciona es que la ayuda puede ser para bien o para mal. En su libro *The Development of Human Resources: Education, Psychology and Social Change* (1971), afirma que la ayuda tiene metas: la primera es que el ayudado explore el problema real, luego que acomode las piezas del rompecabezas para comprender mejor su problema y, finalmente, que considere las diferentes líneas de conducta que puede seguir, considerando las consecuencias a corto y a largo plazo. Estas metas interactúan constantemente en el proceso.

En cuanto a cómo ayudar, afirma que el ayudador debe responder en forma efectiva con el objetivo de que el cliente se comprenda más profundamente. Para lograrlo, debe emplear un primer conjunto de destrezas: (1) La empatía o comprensión, (2) El respeto o interés en el otro, que consiste en comunicarle específicamente por qué cree que saldrá adelante y (3) la precisión, que consiste en ayudar al cliente a ser específico en cuanto a sus sentimientos o experiencias, y más tarde en la solución de sus problemas.

Luego busca motivarlo a actuar, para lo cual emplea las siguientes destrezas: (1) la autenticidad, o actitud de ser real, siempre con la mira de ayudar al otro, (2) la confrontación, o el decir al ayudado las cosas tal como el ayudador las percibe, cuando capta discrepancias, (3) la inmediatez, que es la capacidad de hablar de lo que está sucediendo realmente entre los dos y (4) la auto-revelación del ayudador, cuando es para provecho del ayudado.

Carkhuff (1971), usa una metáfora para el lugar que tienen los dos conjuntos de destrezas en el proceso de la ayuda: “En la ayuda efectiva, al igual que en la crianza efectiva de los hijos, una madre comprensiva prepara al hijo para su padre orientado a la acción” (p. 21). Es decir, en la ayuda se responde primero, y luego se inicia la acción. Dice que el ayudador debe ser a veces padre, a veces madre y a veces debe ser, para el cliente, ambas cosas.

Carkhuff (1971), comprendió que la ayuda es para mejorar o para empeorar. Propuso que el objetivo final es la acción, es decir, que el ayudado logre hacer las cosas mejor que antes. Hay varias etapas en la elaboración de líneas de conducta: primero hay que describir bien el problema, luego definir las metas cuyo logro ayudará a resolverlo,

dividir las partes más importantes, elegir un método, sopesando sus ventajas y desventajas a largo plazo, y ayudarlo a implementarlo. Los programas pueden ser físicos (como dieta o ejercicio), emocionales, (como adiestrar a la persona a comunicarse mejor) o intelectuales, (como leer). Estos programas se afectan mutuamente y hay que realizarlos paso a paso.

Entonces, para Carkhuff las destrezas de Rogers eran “maternas” mientras que las del conductismo, eran “paternas,” y pensaba que así como un niño necesita de ambos padres para un desarrollo sano, el ayudado necesita ambos tipos de destrezas para salir adelante. En su modelo trató de mostrar que cada conjunto tiene su lugar en el proceso de la ayuda.

Su forma favorita de trabajar es ayudar a la persona a ayudarse a sí misma. También ha sido entusiasta en adiestrar a personas para que fueran ayudadores en sus grupos naturales y a usar el adiestramiento como tratamiento.

Alguien que conozca, siquiera someramente, el modelo de Egan, notará en seguida la enorme deuda que tiene con Carkhuff, pues toma de él no sólo los valores, sino las etapas y las destrezas.

Egan (1974) reconoce también como fuentes de inspiración a los autores de otros sistemas de adiestramiento, como Brammer, Ivey y sus colaboradores, Hackey y Nye, Kagan y sus asociados.

2.2.2. La teoría de la Influencia Social

En los primeros años de la década de los 1960s, había un fuerte debate entre los orientadores sobre si deberían influir en el cliente. Estas discusiones solían ser acaloradas y no llegaban a ninguna parte. Stanley Strong (1968), quien buscaba comprender el proceso de cambio en la orientación, dejó en claro que es inevitable la influencia mutua de cliente y orientador. Egan (1974) propone que es mejor usar estos principios en lugar de ser sus víctimas. Esta cita, tomada de la primera edición en español

(1981) aclara aún más la postura de Egan al respecto: "...decir que la ayuda es un proceso de influencia social es, en cierto sentido, una declaración de lo obvio. Toda la interacción humana se puede conceptualizar (aunque ciertamente no en forma exclusiva) desde el punto de vista del proceso de influencia social" (p. 4).

Las formas en que Egan (1974) describe la influencia social en las etapas de su modelo se pueden resumir así: en la Etapa I el ayudador influye más y mejor en el cliente cuando éste lo percibe como competente, confiable y atractivo. En la Etapa II usa su influencia para ayudar al cliente a ponerse metas y en la Etapa III influye motivando al cliente a hacer planes y llevarlos a cabo. Concluyó que "...puesto que, (en mi opinión) es completamente imposible evitar los procesos de influencia social en la ayuda, los orientadores deben poner énfasis en la influencia social abiertamente manifestada, basada principalmente en el cuidado, la comprensión y la colaboración y dirigida a ayudar a los clientes a que aprendan las destrezas del vivir interpersonal efectivo" (1981, p. 6). El orientador, entonces, necesita decidir cómo va a influir de la mejor manera posible en el cliente, en lugar de no hacerse responsable de este influjo, bajo las apariencias de una pretendida no-directividad.

2.2.3. La teoría del aprendizaje y los principios que subyacen al mantenimiento y cambio de la conducta

Siguiendo a Carkhuff, que busca unir las actitudes rogerianas con la acción sistemática en la ayuda, Egan (1974) adoptó también los principios del conductismo. Expresó, al respecto, algo parecido a lo que dijo sobre la influencia social: que si se desconocen los principios que rigen la conducta, estos pudieran operar en nuestra contra, por ejemplo cuando el orientador refuerza en el cliente precisamente aquellas conductas que está tratando de erradicar. Alienta al orientador en ciernes a comprender y usar a favor del cliente este conjunto de destrezas (reforzamiento, castigo, extinción, etc.)

En la segunda edición (1982) adopta el concepto de auto-eficacia de Albert Bandura, que pensaba que los cambios psicológicos, independientemente del método utilizado

para lograrlos, derivan de la convicción que tiene la persona de que es capaz de realizarlos.

2.3. Realidades en torno a la ayuda a las que Egan intentó dar respuesta por medio de *El Ayudador Competente*

En la primera edición del libro (1974), Egan explica las necesidades que percibió en torno al área de la ayuda: (1) La orientación y la psicoterapia funcionaban, pero había que lograr que los egresados ayudaran mejor y en forma más consistente –aumentar la confiabilidad de la ayuda. (2) En la capacitación de los futuros ayudadores había demasiado énfasis en lo cognitivo y un considerable descuido del aprendizaje vivencial. Se graduaban con muchos conocimientos y pocas destrezas. (3) La literatura de la ayuda era compleja y hasta desordenada, con muchas cosas que se ponían de moda y que no ayudaban al profesional a sacarle provecho. (4) Los orientadores adheridos a una escuela en particular se perdían de muchas experiencias y conocimientos provenientes de otros ayudadores. (5) El hecho de que a los orientadores de alto nivel solía percibirseles muy similares en la práctica, independientemente de la escuela a la que pertenecieran. En este último punto, pensaba que hay factores que tienen en común los procesos de ayuda exitosos.

Además, siguiendo a Carkhuff, consideraba que la ayuda no era sólo para los psicoterapeutas y orientadores titulados, sino también para otros profesionistas que requieren destrezas para ayudar, como podrían ser los médicos y los maestros y, a fin de cuentas, para toda persona, porque ayudar y pedir ayuda son ciertamente experiencias cotidianas.

Dale Larson, (1984), en el libro que editó con el título *Teaching psychological skills: Models for giving psychology away* con el fin de difundir los modelos que en ese entonces estaban enseñando sistemáticamente las destrezas para la ayuda, y entre los que ciertamente se encontraba el de Egan (1982), cita al inicio del prefacio un párrafo del discurso que, como presidente, George A. Miller pronunció en la Asociación Americana

de Psicología en 1969: “No puedo imaginar que pudiéramos hacer nada más relevante para el bienestar humano, y nada que colocara un desafío más grande a la siguiente generación de psicólogos, que descubrir la mejor forma de regalar la psicología” (p. v).

Gerard Egan ha sido uno de los grandes aportadores a lograr este ideal de “regalar la psicología,” para capacitar a muchas personas a ayudar a otros con sabiduría y destreza, con o sin credenciales.

2.4. El modelo de Egan en la evolución de la forma de adiestrar psicoterapeutas y orientadores en México

En el contexto de la orientación y la psicoterapia en México, observo una evolución similar, aunque posterior, a la descrita sobre los Estados Unidos.

En México había 2,995 matriculados en psicología en los 1970s. Esta cifra ya era de 39,982 en los 1990s y de 65,331 alumnos en 2003, es decir, un aumento de 92.5 % en 20 años y de 61% en la matrícula en sólo cuatro. (Ortiz, 2005).

Esto muestra que hace doce años estaba pasando en México algo muy similar a lo que ocurría en Estados Unidos en los 1950s , es decir, 60 años antes, en relación al aumento desmesurado de psicólogos.

Por otro lado, Lafarga (2010) relata que, cuando volvió a México a finales de los 1960s, después de estudiar un posgrado en psicología clínica en Estados Unidos, se encontró con que la psicología clínica era practicada casi exclusivamente por médicos y psiquiatras (lo mismo que sucedía en Estados Unidos 30 años antes). Estos médicos explicaban a los psicólogos los procesos psicoterapéuticos, pero recordándoles que no podían hacer psicoterapia. La consecuencia, dice Lafarga, es que la psicoterapia era sumamente elitista, y los procesos individuales estaban alienados de los procesos colectivos. Entre las propuestas que introdujo en la Universidad Iberoamericana estaba precisamente la de que los psicólogos pudieran especializarse en ella. Es decir, Lafarga estaba decidido a que la psicología se “regalara” también en México, no sólo a los psicólogos, sino a

cualquier persona o grupo interesado en el desarrollo humano.

El momento en que el modelo de Egan llega a México, por medio del libro traducido por Ezequiel Nieto y con el título de *El Orientador Experto*, es el año 1981, cuando la psicología en México es realmente una ciencia joven, que empieza a crecer aceleradamente. El adiestramiento de los futuros psicoterapeutas estaba también en una etapa muy joven y demarcada claramente en las universidades por la escuela dominante, a niveles tanto de licenciatura como de posgrado. Así por ejemplo, cuando yo estudié la licenciatura, que fue de 1980 a 1984, los futuros estudiantes de psicología elegían una universidad sabiendo que ahí predominaba una escuela, normalmente la que abrazaba el jefe del departamento. En mi caso, en la Universidad de las Américas en Puebla, predominaba el conductismo.

En esa década de los ochenta, en Estados Unidos ya estaba fuerte la tendencia hacia la integración en el adiestramiento de los futuros psicoterapeutas, lo mismo que en la práctica de los ayudadores experimentados, desdibujándose claramente las rígidas fronteras que anteriormente existían entre escuelas y enfoques. El libro en castellano con el modelo de Egan era, por lo tanto, muy pertinente en ese momento. En las librerías existían excelentes libros de las diferentes escuelas, pero pocos, que yo recuerde, que fueran en la línea del eclecticismo o la integración. Sin embargo, por motivos que desconozco, nunca apareció en nuestro idioma otra edición de *El Orientador Experto*.

Este modelo siguió creciendo orgánicamente. El autor, que indicó que se le podía usar como “buscador,” ha ido incorporando, en cada edición, muchos hallazgos aplicables al campo de la ayuda, usando su modelo como marco integrador. Por dar un ejemplo, en la novena edición (2010), habla de la importancia de las neurociencias.

CAPÍTULO III. EL MODELO DE AYUDA DE EL AYUDADOR COMPETENTE

En este capítulo presentaré algunos conceptos generales para comprender de qué se trata el Modelo de Ayuda de *El Ayudador Competente* de Gerard Egan. Lo primero que hay que destacar es que hay tres ejes centrales: los valores, el modelo en sí y las destrezas para el diálogo terapéutico.

3.1. ¿Modelo ecléctico o integrador?

Al disolverse las fronteras de las psicoterapias “puras,” se ha ido dando una tendencia a la integración de diferentes enfoques. Muchas veces se oye que el enfoque de Egan es “ecléctico,” pero es más bien integrador, considerando la siguiente clasificación.

En el libro *Handbook of Psychotherapy Integration*, Norcross (2005) describe las cuatro rutas más populares hacia la integración en la psicoterapia.

1. La primera ruta es la del eclecticismo técnico, que “...busca mejorar nuestra habilidad para seleccionar el mejor tratamiento para la persona y el problema. Lo que conduce esta búsqueda, principalmente, es la información sobre lo que ha funcionado mejor en el pasado con personas con similares características y problemas” (p.8).
2. La segunda ruta es la integración teórica. “En esta forma de síntesis, se integran dos o más terapias, con la esperanza de que el resultado sea mejor que las terapias por separado” (p.8). Busca crear un marco conceptual que sintetice lo mejor de dos o más enfoques terapéuticos.
3. La tercera ruta es la de los factores comunes. En esta ruta “...se busca determinar cuáles son los ingredientes esenciales que tienen en común las diferentes terapias” (p.9).

4. La cuarta ruta es la integración asimiladora, en la que hay un arraigo en un sistema de psicoterapia, pero se está abierto a asimilar conceptos y prácticas de otras escuelas.

Finalmente, hay modelos que combinan diversos aspectos de las rutas descritas.

En *El Ayudador Competente*, Egan aporta un marco o concepto central, al cual se incorporan e integran ideas y métodos de otros enfoques, por lo cual, su obra pertenece a la segunda ruta.

Egan señala, ya desde la segunda edición (1982), que el orientador necesita un marco conceptual que le permita adoptar en forma sistemática ideas, métodos y técnicas de otras escuelas y enfoques e integrarlas en su particular manera de practicar la ayuda.

¿Cuál es el marco conceptual o integrador de *El Ayudador Competente*? La solución de los problemas y el aprovechamiento de las oportunidades. Y los enfoques que proporcionan los cimientos de su enfoque son, del lado “materno,” (usando la terminología de Carkhuff), el Enfoque Centrado en la Persona, especialmente en cuanto a los valores que le subyacen y, más ampliamente, la Psicología Humanista. En la séptima edición (2002) añadirá a este lado materno el enfoque de la psicología positiva. Del lado “paterno” está el enfoque cognitivo conductual, especialmente con su énfasis en la acción, tanto interna como externa, y algunos conceptos que Egan toma del manejo organizacional.

3.2. El Modelo de Ayuda de Egan como “buscador”

Egan afirma, en la segunda edición (1982) que *El Ayudador Competente* se puede emplear para aprovechar la gran bibliografía sobre la ayuda, de dos formas: La primera, para organizar, es decir, para aprovechar los principios y técnicas que van surgiendo a fin de enriquecer el trabajo en cualquier etapa del proceso. La segunda, para extraer: tomar técnicas, ideas o procedimientos de cualquier escuela o enfoque que le resulten

útiles con un cliente en particular, sin tener que adoptarlo todo. En la tercera edición (1986) añade que también se le puede emplear para evaluar las técnicas que para la ayuda se están generando continuamente. Esto se ve facilitado por el hecho de que el Modelo para la ayuda de Egan se centra en los resultados.

3.3. El ayudador, el cliente y la relación de ayuda

El papel del ayudador queda claro desde la primera edición: “El orientador... debe ejercitar más su papel de agente en el proceso de ayuda con objeto de ayudar al cliente a convertirse en agente de su propia vida” (1981, p.31). En la segunda edición (1982), le da otro matiz: “Si la auto-eficacia y la auto-responsabilidad del cliente son valores importantes, entonces se puede considerar que los ayudadores son consultores que los clientes contratan para ayudarles a encarar sus problemas y llevar así una vida más efectiva” (1982, p.15).

Con respecto al papel del cliente, dice Egan, en la segunda edición (1982) que la ayuda no es algo que “se le hace” al cliente, por lo que insiste en la importancia de la colaboración. El objetivo es aportarle un modelo que le permita participar activamente en el proceso de ayuda y hacerlo cada vez más suyo, y así poder hacerse cargo de su propia vida con más recursos.

Su posición ante el cliente es proactiva, como puede apreciarse en la tercera edición (1986), en la que comenta lo siguiente: “... ya sea que los clientes sean víctimas de sus propias acciones, de las de otros (incluyendo los escenarios sociales de sus vidas) o de una combinación de ambas, deben asumir un papel activo en el manejo de sus problemas, incluyendo la búsqueda de soluciones y los esfuerzos dirigidos al logro de dichas soluciones” (p.14).

La relación de ayuda, para Egan (1982) difiere de la amistad y de otro tipo de relaciones interpersonales, por el hecho de que una persona acepta ser el ayudador y el otro, quien recibe la ayuda. Esto hace que haya menos mutualidad. “También se acuerda, explícita o implícitamente, que el enfoque de esta relación y de todas sus actividades es

la solución de los problemas del cliente” (p.133). Es decir, la relación no es un fin en sí misma, sino un medio para que el cliente alcance sus metas en cada etapa del proceso de ayuda. Pero esto no implica que la relación sea un mero ejercicio de roles. Dice, en la tercera edición (1986): “La relación entre cliente y ayudador es real porque se da entre dos seres humanos que se encuentran. Pero también se *hace* cada vez más real cuando ambos se comparten abierta y sinceramente en el trabajo de la ayuda” (p.139).

Considera, además, que un ayudador efectivo sabe adaptarse a los diferentes estilos relacionales de sus clientes, y que el elemento que mejor caracteriza la relación es una combinación adecuada de apoyo y desafío. La importancia de la relación radica en lo que surge de ella: “La reeducación socioemocional que ocurre en la relación entre los ayudadores y sus clientes es, en ocasiones, el resultado más significativo del proceso de ayuda” (1986, p.139).

Así que, si bien delimita claramente qué es y qué no es una relación de ayuda, no puede pensarse que sea un elemento poco valorado en este modelo. Así, por ejemplo, manifiesta en la cuarta edición (1990): “La relación es el meollo del proceso de ayuda, es la portadora de sus valores” (p. 58), pero debe estar basada en la colaboración y siempre el objetivo final debe ser que el cliente logre un cambio positivo en su vida.

Con respecto al lado oscuro de la relación, el autor comenta, en la sexta edición (1998) que hay diversas formas en que ésta puede manifestarse. Así, por ejemplo, habla de las faltas a la ética, del deterioro de la relación y de la inconsistencia en los valores (por ejemplo, profesar que se cree en los recursos del cliente pero tratarlo como si fuera indefenso). También considera expresiones de este lado sombrío de la relación de ayuda el no compartir con el cliente el proceso, el no cumplir con el contrato explícito (ya no se diga de las dificultades de su ausencia) y el enfrentamiento entre profesionales, dejando fuera al cliente. En la octava edición (2007) añade que se trata de una relación en la que el orientador debe mantenerse siempre despierto para no quedar atrapado en algún tipo de juego con sus clientes.

3.4. La ayuda es para el cliente: Metas para la ayuda y función del Modelo

En las sucesivas ediciones de *El Ayudador Competente* (1974, 1982, 1986, 1990, 1994, 1998, 2002, 2007 y 2010), Egan insiste en uno y otro lugar, expresándolo de esta o de aquella manera, que la ayuda es para el cliente: Así, por ejemplo dice, en la quinta edición (1994): “En este libro, ayuda centrada en el cliente significa que el punto de partida es lo que el cliente necesita y no los métodos o modelos del ayudador” (p.21). En este sentido el Modelo de Ayuda de Egan es una constante invitación a salir del propio mundo para ir al mundo del otro, de lo que le interesa y le preocupa. Es también fenomenológico, pues se ocupa de lo que aparece, más que de los esquemas mentales del ayudador.

Es evidente que un proceso de ayuda debe contemplar unas metas, teniendo en mente que la ayuda es para el cliente, pero en la primera edición, Egan (1974) no dio una definición explícita de las mismas. Sin embargo, en ediciones posteriores llegó a elaborarlas claramente. En la segunda edición (1982) dijo que la meta de la ayuda es colaborar con el cliente para que maneje sus problemas en forma más efectiva. En la tercera (1986) añadió que la meta no se limita al manejo de los problemas, sino también al aprovechamiento de las oportunidades. En la sexta edición (1998) presenta estas dos metas como una sola, y añade una segunda: “Ayudar al cliente a ser un mejor ayudador de sí mismo en su vida cotidiana” (p.8). Finalmente, en la novena (2010) añade una tercera meta: “Ayudar al cliente a desarrollar una mentalidad de la prevención orientada a la acción” (2010, p.10).

En este, como en otros aspectos del Modelo de Ayuda de Egan, puede apreciarse claramente la evolución de los conceptos y la mayor precisión que va logrando en el transcurso de los años.

¿Qué función pretende el autor que desempeñe su Modelo para la ayuda? En primer lugar, ser un “mapa” para ayudar al orientador a mantener la dirección en el proceso: “...los ayudadores obtienen un gran beneficio si abordan el proceso de la ayuda con un mapa amplio, y a la vez concreto, de lo que es necesario hacer” (1982, p.34). En la cuarta edición (1990) hace un desglose de lo que aporta este mapa a la ayuda. Concretamente, le permite al ayudador, sobre todo al novicio, aprender qué hacer para ayudar a una persona que encara los problemas de la vida, cómo ayudarle a utilizar sus recursos y

oportunidades y comprender qué etapas y pasos específicos constituyen este proceso. Al mismo tiempo, le permite conocer qué destrezas para la comunicación necesita para interactuar con sus clientes, así cómo la forma de adquirirlas.

El mapa es también para el cliente, por lo que le instruye en lo que necesita hacer para colaborar en el proceso de la ayuda y para manejar sus problemas y aprovechar sus oportunidades en forma más efectiva, a la vez que le aporta una herramienta para poder valorar el fruto de sus esfuerzos.

3.5. Personas-en-los-sistemas

Muchos ayudadores parecen ignorar los contextos en que se desenvuelve la vida del cliente. Una de las aportaciones más valiosas de *El Ayudador Competente* es la insistencia del autor en comprender al cliente en el marco de los sistemas a los que pertenece. Incluso escribió otro libro, junto con Cowan, dedicado completamente a este aspecto de la ayuda, y el cual cita en la cuarta edición (1990): “Egan y Cowan (1979; Egan, 1984) han desarrollado un modelo de banda ancha llamado *personas-en-los-sistemas* para ayudar a los orientadores a comprender a sus clientes y sus problemas en el contexto de los escenarios sociales en los que viven.” (p.23)

A partir de la quinta edición (1994), Egan mostrará un interés especial en el multiculturalismo y por mostrar la necesidad de conocer la cultura del cliente para poderlo acompañar en una forma efectiva. En la novena edición (2010), presenta esta definición: “Brevemente, el concepto más completo de cultura es el siguiente: creencias y suposiciones compartidas que interactúan con valores compartidos produciendo normas compartidas que incitan patrones de conducta compartidos” (p.40). El orientador no trata de manera directa con la cultura del cliente en el sentido social del término, sino que trata con su cultura personal, con sus patrones de comportamiento, externos e internos.

Cuando se trabaja con personas provenientes de otras culturas, el ayudador debe mostrarse competente para relacionarse en forma efectiva con cada una de ellas, expresa Egan en la novena edición (2010), y sugiere que para practicar la ayuda teniendo

en cuenta el multiculturalismo hay que captar de entrada cómo entiende la persona la enfermedad de acuerdo con su cultura y qué piensa del hecho de pedir ayuda profesional. Al escuchar al cliente, el ayudador debe intentar captar qué aspectos de lo que éste comparte pertenecen a su cultura específica y cuáles simplemente a la experiencia humana universal. Termina sugiriendo: "...trabaje con sus clientes como son, pero sin la necesidad de disculparse por ser como usted es" (p.52). Es decir, invita al ayudador a respetarse en la misma forma en que lo hace con sus clientes.

3.6. Límites del Modelo de Egan y plan de estudios que sugiere para la ayuda

El marco de *El Ayudador Competente* aporta mucho para comprender y practicar la ayuda, pero obviamente tiene su lugar en el proceso y, por lo tanto, sus límites. En palabras del autor, "...*El Ayudador Competente* no es, y no puede ser, 'todo lo que usted siempre quiso saber sobre la ayuda'" (Egan, 1994, p.15). Es como ir de excursión a un lugar desconocido: el mapa es esencial, pero no es todo lo que el viajero lleva consigo.

Además de su modelo, entonces, Egan sugiere, en la quinta edición (1994), que la formación de los futuros ayudadores debería incluir lo siguiente: conocimientos prácticos de la psicología del desarrollo, de los principios de la conducta humana y de la psicología cognitiva, una teoría aplicada de la personalidad, psicología anormal, los principios de la psicología social, una comprensión de la salud psicosomática, una visión del cliente en sus contextos sociales, conocimientos sobre las necesidades y problemas de poblaciones con las que se trabaja y una comprensión de la dinámica de las profesiones de ayuda.

En la novena edición (2010) sugiere también incluir temas sobre el desarrollo personal y profesional del ayudador, temas religiosos y espirituales, pues muchas veces forman parte de las situaciones de problema y/o de los recursos de los clientes. En esta edición, además, concede un énfasis especial a la ética, pues "la excelencia ética es parte de la

excelencia en la ayuda” (p. 32). Finalmente, habla de la importancia de conocer la relación entre la ayuda y la ley.

Queda claro que el autor privilegia los conocimientos de tipo aplicado, más que los meramente teóricos, y que, junto con los conocimientos prácticos, toma muy en cuenta la formación del ayudador en el área de los valores.

3.7. Fisonomía del Modelo de *El Ayudador Competente*

En todas las ediciones podrá el lector encontrar básicamente un proceso para la ayuda en tres etapas, junto con las destrezas necesarias para que esta sea efectiva. En ese sentido, la fisonomía del modelo es estable. Sin embargo, se han dado algunas modificaciones importantes.

En la primera edición (1974), Egan propuso un modelo para la ayuda y las relaciones personales, muy parecido al descrito por Robert Carkhuff. En esa edición lo que encuentra el lector es básicamente un enfoque centrado en las destrezas. En la segunda edición (1982) empieza a trabajar menos en las habilidades y más en el mapa para la ayuda. En la tercera (1986) no sólo ha descrito ya unas metas para la orientación, sino que ha establecido tres pasos o tareas para cada una de las tres etapas. Es también en esa tercera edición (1986) que separa la presentación de las etapas y pasos de la de las destrezas. En la séptima edición (2002) comenta que es un error confundir el proceso de ayuda con las habilidades para la comunicación que son simplemente herramientas a su servicio, y que no es lo mismo ser competente en las destrezas para la comunicación que serlo como ayudador. Sin embargo, inexplicablemente vuelve a mezclar la exposición de las etapas y pasos con la de las destrezas, en la novena edición (2010).

Sin embargo, y resumiendo, se puede decir que el Modelo de Egan se empieza a perfilar más como mapa del proceso que como descripción de destrezas para la ayuda en la segunda edición (1982), mientras que adopta su fisonomía permanente en la tercera (1986), donde describe no sólo tres etapas, sino también nueve pasos, tres para cada una de ellas. (Para captar más fácilmente este desarrollo, ver el Anexo 1).

CAPÍTULO IV. EVOLUCIÓN DE LAS ETAPAS DEL MODELO DE AYUDA

¿Cómo han ido evolucionando las etapas del modelo de Egan? En el Anexo 1 presento en forma gráfica la evolución de las etapas de la ayuda en *El Ayudador Competente*. Una mirada previa a dichos gráficos puede ayudar al lector a no perderse en la descripción más detallada que presento a continuación.

4.1. Etapa I: El escenario actual

En el Apéndice A se encuentra un resumen del Modelo de Ayuda de Egan en su primera edición en español (1981). Haré una breve descripción de lo que el autor fue añadiendo en las sucesivas ediciones, hasta la novena (2010), lo cual se puede contrastar con el resumen de su presentación original.

¿Cómo evolucionó la Etapa I a partir de la segunda edición? Ya no habla solamente de que el cliente se explore. Desde la segunda edición (1982), el autor hace explícito que la autoexploración tiene como objetivo la clarificación del problema y desde la cuarta (1990) deja en claro que también se busca que el cliente aproveche sus oportunidades y recursos (p.29).

4.1.1. Los pasos o tareas de la Etapa I

En la tercera edición (1986), Egan divide la Etapa I (de hecho, cada una de las tres etapas), en tres pasos:

1. Paso I-A: ayudar al cliente a narrar sus historias (problemas y oportunidades)
2. Paso I-B: Enfocar
3. Paso I-C: Puntos ciegos y perspectivas nuevas.

(Ver la Etapa I en la Figura 1 del Anexo 1).

Este orden cambia en la cuarta edición (1990), y se mantiene hasta la novena (2010), si bien la terminología ha variado en algunas ediciones:

1. Paso I-A: La historia: Ayudar al cliente a expresar sus problemas y sus oportunidades no aprovechadas
2. Paso I-B: De los puntos ciegos a las perspectivas nuevas por medio del cuestionamiento
3. Paso I-C: La búsqueda del máximo aprovechamiento

(Ver la Figura 2 del Anexo 1).

A continuación, una breve descripción de lo que Egan propone para cada uno de los tres pasos de la Etapa I.

4.1.1.1. La historia: Ayudar al cliente a expresar sus problemas y sus oportunidades no aprovechadas. Paso I-A

Que el cliente comparta sus asuntos, que se auto-explore, es el primer objetivo de la ayuda. Lo que hace el ayudador para fomentar esta auto-exploración en el cliente es auxiliarle en la clarificación de sus asuntos. Durante este proceso, va realizando una evaluación del cliente, intentando no provocar su renuencia o su resistencia y, por supuesto, manejando estos fenómenos cuando se presentan.

Al iniciar el proceso con un cliente, el ayudador tiene claras en su mente las metas de este paso o tarea. Son cuatro las metas que el autor fue planteando para este primer paso de la Etapa I.

La primera meta es, precisamente, ayudarle a contar sus historias. En la tercera edición (1986), dice Egan que el ayudador, gracias al diálogo logrado por la aplicación de sus destrezas para la comunicación, facilita que el cliente verbalice sus problemas y oportunidades. En el diálogo van surgiendo los temas principales y mientras mejor se

definan, el resultado suele ser que el cliente tenga cada vez más deseos de cambiar. Destaca, en la misma edición, que el ayudador debe ser cada vez más capaz de tratar con diferentes estilos de narrativa ya sea larga o breve, emotiva o fría, lineal o mosaico, con confianza o con dificultad, entre otras posibilidades. En la cuarta edición (1990), propone, además, que la narrativa no se debe centrar en el pasado y sugiere que “...romper el hechizo del pasado es una de las tareas importantes de la ayuda” (p.161). En la quinta edición (1994), añade que hablar del pasado es provechoso sólo cuando le ayuda al cliente a liberarse de él y cuando le aporta pistas para cambiar experiencias, conductas o sentimientos que actualmente le resultan contraproducentes. Al respecto, ya había sugerido en la cuarta edición (1990), que al escuchar los relatos del cliente, se le invite a centrarse precisamente en lo que ha aprendido, ya que muchos aprendizajes se pierden porque nadie los detecta.

La segunda meta que el ayudador tienen en mente cuando el cliente va narrando sus asuntos, es realizar una evaluación. Para Egan (1986), el objetivo de evaluar al cliente no es encontrar entidades psicopatológicas, lo cual, en sus palabras, es emplear un “filtro de banda estrecha” (p. 126), sino obtener toda la información que lleve a comprenderle y a ayudarlo mejor. Si bien es cierto que es imposible escuchar sin filtros, es mejor elegir qué filtros utilizar para escuchar al cliente. Es mejor hacerlo enfocándose en sus recursos, en la etapa de la vida en que se encuentra y en los sistemas en los que se desenvuelve. A este tipo de filtros los denomina de “banda ancha” (p.126). En palabras del autor, “La evaluación es una forma de preguntar ¿Qué es lo que está pasando?” (1990, p.164).

Otra cosa que hay que evaluar es la severidad de los problemas del cliente. Ya se había referido a este tema en la primera edición (1974), pero añade en la tercera (1986) que el orientador debe ayudar al cliente a controlar la severidad de sus problemas, ya sea bajando su estrés, disminuyendo la frecuencia de las conductas problemáticas o aumentando su control sobre ellas.

Viendo que muchos ayudadores se centran en el diagnóstico de las psicopatologías de sus clientes, Egan (1990) enfatiza la importancia de que en la evaluación del cliente se le ayude a detectar esos recursos y oportunidades que hasta el momento no ha

aprovechado. En la sexta edición (1998) recomendará que no se haga la evaluación al principio o al final del proceso, sino que sea un proceso continuo.

En la tercera edición, Egan (1986) plantea una tercera meta para el paso I-A: que mientras ayuda al cliente a contar sus historias, el orientador vaya creando una relación de trabajo. Al igual que Rogers (1961), Egan concede mucha importancia a la relación de ayuda, sobre la cual aporta algunos elementos que le parecen importantes: No es una relación de amistad, sino una alianza para el trabajo, dice en la cuarta edición (1990). En esta alianza se busca la colaboración y responsabilidad por parte del cliente. Es importante crear una sintonía entre ambos, para que el cliente se sienta más invitado a hablar de sus problemas. Para Egan (1986), uno de los principales resultados de esta relación es la reeducación socioemocional del cliente.

Sin embargo, si bien no hay la mutualidad que se da en otros tipos de relación, tampoco es unilateral, porque el cliente también influye en el ayudador. Esta influencia del cliente en el ayudador a veces consiste en todo lo que este último aprende del primero, pero en otros casos se traduce en una pérdida de objetividad de parte del orientador. En la tercera edición (1986) aporta varios ejemplos sobre este último caso. Un ejemplo sería cuando es menos exigente con un cliente que le resulta atractivo. Otro, cuando los problemas de ambos se parecen tanto, que el ayudador se siente perdido. En situaciones como estas, el autor sugiere, en la misma edición, que el ayudador se aplique el modelo o que busque supervisión. Además, el ayudador novicio no debe idealizar la relación de ayuda, sino saberse adaptar a diferentes necesidades y estilos.

¿Cuáles son los obstáculos más frecuentes a la creación y mantenimiento de una buena relación de ayuda? Para Egan, se trata de la renuencia y la resistencia. Define así la renuencia, en la cuarta edición (1990): "...se refiere a la ambigüedad que el cliente siente cuando sabe que al manejar mejor su vida tendrá que pagar un precio. Muchos clientes no están seguros de querer pagarlo." (p.171). La primera forma de renuencia es la dificultad para pedir o aceptar ayuda, pensando, por ejemplo, que será muy doloroso, que lo verán raro o que tendrá que revelar sus secretos más oscuros. En la novena edición (2010) afirma que, en muchas ocasiones, la renuencia se debe a que el cliente está perdiendo la esperanza.

En cuanto a la resistencia, la definió así en la cuarta edición: (1990) "...ahora utilizo la palabra resistencia para referirme a la reacción de aquellos clientes que se sienten coaccionados de alguna forma. Es su manera de contraatacar" (p.169). ¿Cómo la manifiesta el cliente? culpando, no cooperando o por medio de juegos. Añade el autor que: "También se puede esperar una resistencia en los clientes que piensan que el orientador está violando sus creencias, valores o normas culturales, ya sean grupales o personales" (2010, p.119). Como puede verse, la resistencia tiene mucho más que ver con las conductas del ayudador, quien por su falta de sensibilidad o de tino, puede provocar que el cliente se ponga a la defensiva.

¿Cómo responde el ayudador de manera inadecuada a la renuencia y a la resistencia? En la tercera edición (1986), describe algunas de estas respuestas. Entre otras: aceptar la culpa y tratar de aplacar al cliente, enojarse y mostrarlo directa o indirectamente, no hacer nada y disminuir sus expectativas del proceso. Se puede expresar también intentando "ganarse" al cliente, entablado una lucha de poder, o dejando que el cliente abuse de él o ella. También puede manifestarse cuando el ayudador disminuye las expectativas sobre su desempeño, deja al cliente el control del proceso o se da por vencido y termina el proceso de orientación.

Entre las respuestas adecuadas a estos fenómenos Egan (1986), sugiere las siguientes: aceptarlas y verlas como algo normal en un proceso de ayuda. Considerarlas una forma de evitación, y recordar las formas en que el ayudador mismo se ha resistido al cambio, para poder ponerse así en el lugar del cliente. Recomendando, además, que el orientador verifique que la resistencia del cliente no se deba a sus intervenciones y que acepte que lo que puede hacer por él o ella es limitado. En cuanto al compromiso, el ayudador no debe aceptar responsabilidades que no tiene y debe reconocer que el trabajo se realiza en colaboración. También aconseja invitar al cliente a participar, a explorar su resistencia y a buscar los incentivos que le ayuden a moverse, empezando con metas pequeñas y asequibles. Finalmente, recuerda al ayudador que no es la única fuente de ayuda en la vida del cliente e indica que invitarle a ayudar a otros, siempre que sea posible, suele ser una intervención muy útil.

Entonces, el autor no es partidario de culpar al cliente por su renuencia o resistencia, cosa bastante común entre los ayudadores profesionales, pero tampoco recomienda que el ayudador se coloque a sí mismo en el banquillo de los acusados, sino que más bien sugiere hacer un buen examen de los propios comportamientos y actitudes, y tener muy clara la división de las responsabilidades.

En la séptima edición (2002), Egan adoptó con entusiasmo algunos de los conceptos de la psicología positiva. En este caso, añadió como cuarta meta, al escuchar a los clientes, sobre todo a los que se encuentran en circunstancias difíciles, que hagan contacto con su resiliencia. Egan (2010) definió resiliencia como: "...la capacidad de sobreponerse o adaptarse a un fuerte estrés o adversidad" (p.124) y mencionó que la capacidad de volver a ponerse de pie es esencial en la vida. Para transmitir una comprensión más clara de este concepto, distinguió, en la octava edición (2007) entre la resiliencia como resultado, que es el volver al estado anterior después de pasar una crisis, como podría ser un divorcio o la pérdida del empleo, y la resiliencia como proceso, en la que la persona tiene que hacer un esfuerzo constante para enfrentarse a la adversidad y que es la forma en que muchos seres humanos viven cotidianamente. Es bueno, afirma en esa misma edición, que el orientador tome en cuenta los factores que influyen en la resiliencia de su cliente, como el apoyo social con que cuenta, sus habilidades cognitivas, especialmente su estilo de afrontamiento y sus recursos psicológicos como la flexibilidad o el sentido del humor.

4.1.1.2. De los puntos ciegos a las perspectivas nuevas por medio del cuestionamiento: Paso I-B

Cuando las interpretaciones son erróneas se dificulta llevar una vida más efectiva, como por ejemplo, cuando se tiene una idea poco realista de las propias capacidades. A estas áreas no bien percibidas Egan las llama en la tercera edición (1986), "puntos ciegos" (p.186). Cuando el ayudador ayuda a modificar esas percepciones haciéndolas más realistas, el cliente adquiere nuevas perspectivas, que conducen a cambios positivos en su vida.

o El cuestionamiento

El ayudador, entonces, no busca sólo comprender a sus clientes, reflexiona Egan en la tercera edición (1986), sino que busca también percibir las discrepancias entre lo que estos perciben y la realidad. Esto lo logrará por medio del cuestionamiento. En la primera edición (1974), Egan usó la palabra “confrontación.” El cambio vino en la segunda (1982): “Empleo la palabra cuestionamiento y no la de confrontación para describir el proceso genérico de plantear exigencias a los clientes o de ayudarles a ponérselas a sí mismos. La palabra confrontación está cargada de connotaciones negativas para algunas personas” (p.153).

¿Para qué cuestionar al cliente? Además de tener como objetivo el ayudarle a interpretar y comprender sus experiencias, conductas y sentimientos (Egan, 1986), el autor añade, en la quinta edición (1994) que se busca, además, que comprenda que buena parte de lo que cree que le sucede en la vida, en realidad él mismo es quien lo provoca; es decir, le ayuda a comprender las consecuencias positivas y negativas de lo que hace y de lo que deja de hacer.

En la tercera edición (1986), afirma que el cuestionamiento tiene también como fin llevar al cliente a la acción, pues de lo que se trata la ayuda, a fin de cuentas, es de la solución de problemas y el aprovechamiento de las oportunidades. Se trata, entonces, de iniciar y/o mantener las actividades que le ayudan, y dejar de hacer las que no lo hacen. Las actividades pueden ser externas, como por ejemplo los comportamientos. Pueden ser también internas, como podrían ser los pensamientos, o puede tratarse de ambas.

En la tercera edición (1986) presenta otro objetivo del cuestionamiento: que el cliente deje de considerarse una víctima del ambiente o del pasado y que aprenda a plantear los problemas como solucionables, y a enfocarse en lo que puede hacer, más que en lo que le tocaría hacer a otros. Incluso cuando el cliente haya sido en realidad una víctima, afirma, hay que ayudarle a movilizar sus recursos para enfrentarse a la realidad.

¿Qué es, entonces, lo que vendrá a ocupar esa especie de espacio vacío que dejan los puntos ciegos? Una nueva manera de ver los propios problemas. Los viejos marcos

de referencia, dice Egan en la cuarta edición (1990) son los que mantienen a la mayoría de las personas estancadas en sus situaciones de problema. Cuestionar los puntos ciegos no consiste en decir al cliente en qué está mal, sino en ayudarlo a cambiar su forma de ver. Añade, en la sexta edición (1998), que el re-encuadre es muy poderoso: "...usando la habilidad que tiene el cliente para 'construir' sus realidades, los orientadores pueden ayudarle a reconstruir la forma que tiene de verse a si mismo y al mundo en formas más productivas" (p.151).

El ayudador cuestiona, finalmente, como explica el autor en la novena edición (2010), buscando que el cliente no se encierre en sus significados privados, sino que se atreva a verificar lo que supone. Una vez que el cliente se ha atrevido a percibir su realidad tal como es, y no como quisiera o como teme, hay que invitarle a "...invertir en su futuro lo que aprenda de ello" (p.211). Es decir, el autor cree en una realidad objetiva, y quiere acompañar al cliente a su percepción nítida. En esto difiere de muchos autores que han concluido que no existe algo llamado realidad objetiva.

▪ Principios comunes a todas las formas de cuestionamiento

En la cuarta edición (1990), Egan expresa que un marco para la ayuda no es un libro de cocina, por lo que su modelo contiene "principios; no fórmulas" (p.vi). En esta edición aclara que lo que él sugiere no son, por así decirlo, recetas que producen un resultado si se siguen los pasos indicados, sino principios que iluminan el proceder del ayudador, que sabe adoptarlos a las cambiantes circunstancias de sus clientes.

Los principios que sugiere para cuestionar o desafiar al cliente, son los siguientes:

- o Tener presente la meta de cuestionar, que es "...ayudar al cliente a obtener los marcos de referencia alternativos que le ayuden a explorar mejor sus problemas" (1982, p.174).
- o Permitir al cliente confrontarse a sí mismo. Si no lo está haciendo, el ayudador no debe culparle de entrada, pues probablemente se deba a que ha fallado en su aplicación de la empatía a nivel primario o en el uso de los sondeos (1982).

- o El ayudador necesita ganarse el derecho a cuestionar. Por ejemplo, viviendo ya lo que pide al cliente (1994).
- o Cuestionar sólo si se ha dedicado tiempo y esfuerzo en construir una relación con el cliente (1982).
- o Cuestionarlo sólo después de haber dedicado un buen tiempo a comprenderlo, porque si no se siente entendido, no escuchará los cuestionamientos del orientador (1982).
- o El ayudador no debe cuestionar si no permite que el cliente haga lo mismo. Debe experimentar una razonable vulnerabilidad (1990).
- o El ayudador no debe cuestionar al cliente si no se ha retado a si mismo a crecer física, intelectual, social y emocionalmente (1990).
- o Cuidar la forma de cuestionar, de forma que fomente la cooperación y no la resistencia (1986). Debe hacerse, además en forma tentativa, pero sin elaborar demasiado la respuesta (1990).
- o Construir sobre los éxitos del cliente, lo cual significa no exigirle demasiado y saber acompañarle a celebrar sus logros (1990).
- o Ser específico (1986).
- o Cuestionar más los recursos que las debilidades (1986).
- o Cuestionar sus valores (1982), pero a la vez respetarlos (1990).
- o Cuando el cliente se pone a la defensiva, el orientador no debe huir de la conversación, pero tampoco insistir en prolongarla (1990).

Las sugerencias que Egan aporta para un cuestionamiento efectivo, no son del tipo de “tirar la piedra y esconder la mano,” sino que, como puede verse, implican un duro trabajo personal en el ayudador, una actitud responsable y suponen también que sabe cuál es el objetivo de cuestionar al cliente. Egan, en la primera edición (1974) había manifestado su disgusto hacia los ayudadores que se convierten en una especie de especialistas en confrontar, y que manifiestan actitudes más bien agresivas y exhibicionistas en lugar de un verdadero interés en el progreso del cliente y en la meta de que éste llegue a lograr el cuestionarse efectivamente a sí mismo. Así que, finalmente, Egan afirma en la octava edición (2007), que la meta general del cuestionamiento es ayudar al cliente a “...desafiarse a sí mismo para cambiar aquellas formas de pensar, de expresar sus

emociones y de actuar y reaccionar que lo mantienen atrapado en sus situaciones problemáticas y que le impiden detectar y aprovechar sus oportunidades” (p.139). En otras palabras, el ayudador cuestiona con la meta final de que el cliente aprenda, a partir de este modelaje, cómo ser un buen cuestionador de sí mismo, destreza que le resultará muy valiosa para el resto de su vida.

Las destrezas para el cuestionamiento están descritas en el capítulo V. Aquí sólo menciono que las agrupó como tales en la segunda edición (1982) y que son: resumir, obtener información, la empatía avanzada, la auto-revelación del ayudador y la inmediatez. En la cuarta edición (1990), añade las respuestas paradójicas y asociales. En la octava, (2007) incluyó el hacer sugerencias y dar recomendaciones y, finalmente, en la novena (2010), incluye la de motivar al cliente.

▪ **Lo que cuestiona el ayudador**

El autor ha explicado que el objetivo de los cuestionamientos del ayudador son los puntos ciegos del cliente. Más específicamente, sugiere que hay que cuestionar: Las acciones internas contraproducentes, como pueden ser un diálogo interno y unas creencias auto-limitantes (1990). En una edición posterior (2010), añadió los esquemas que, de acuerdo con la psicología cognitiva, son un sistema de pensamientos arraigados que causan problemas. En la sexta edición (1998) explica que hay que cuestionar también las acciones externas problemáticas, mientras que en la novena (2010) incluye el no hacer, no decidir y no afrontar, así como la expresión destructiva de sentimientos y emociones y una visión distorsionada del mundo, como cuando los padres no se dan cuenta de que su hijo está consumiendo drogas.

Otro conjunto de conductas problemáticas que hay que cuestionar son aquellas a las que denomina, en la sexta edición (1998) “nuestras predecibles deshonestidades de la vida” (p.161). En la primera edición (1974) ya se había referido a las discrepancias, las distorsiones, los juegos, trucos y cortinas de humo. En la cuarta edición (1990) añade que hay que cuestionar al cliente cuando se considera una víctima, porque, si bien esta actitud le reporta atención y control, el orientador quiere invitarle a utilizar sus recursos en formas más provechosas. Y, en la misma edición, agrega también las excusas,

utilizadas por el cliente cuando no quiere reconocer la gravedad de su situación, o racionaliza al respecto, procrastina sobre lo que tendría que hacer, o bien culpa a otros.

- **El lado oscuro del cuestionamiento**

Además del “efecto mamá” descrito en la primera edición (1974), como un temor que impide al ayudador cuestionar al cliente por no provocar en él o ella una reacción negativa. Añade, en la segunda edición (1982), las excusas que suelen emplear los ayudadores para no hacerlo -no estoy acostumbrado, me expongo a que me cuestionen a mi, tengo miedo de herir o dañar al cliente, temo que si voy demasiado profundo, no sabré qué hacer si encontramos algo grave y temo caerle mal al cliente. Por último, en la octava edición (2007) menciona que los puntos ciegos del ayudador pueden constituir un obstáculo para cuestionar al cliente, y propone que es una buena práctica, en un caso así, preguntar a sus colegas qué será lo que no está viendo. Otra buena práctica consiste en pedir a los clientes una retroalimentación honesta y, si llegase el caso, hay que saber pedir también ayuda personal.

Creo que, en los párrafos anteriores, queda claro que Egan es enemigo de cuestionar por cuestionar –o, en el lenguaje de la primera edición (1974), de confrontar por confrontar. Ha sido muy cuidadoso en la selección de las conductas del cliente que hay que desafiar, en el objetivo que se persigue y en las formas de hacerlo. Ya Egan había expresado en la primera edición (1981), que se trata de una “medicina fuerte” (p.141). Creo que deja también en claro que la ayuda es un proceso exigente, pues el ayudador tendrá que salir de su zona de confort para cuestionar al cliente, con el objetivo de que él o ella haga lo mismo, ya que sólo por medio de estos desafíos logrará ver sus problemas y oportunidades sin engañarse. Con esto desafía a los orientadores “no directivos,” que realmente son orientadores que se esfuerzan poco, y hace lo mismo con los “especialistas en confrontar” (1974, p.52), que suelen ser ineficaces aun en la confrontación misma.

4.1.1.3. La búsqueda del máximo aprovechamiento: Paso I-C

Ya en la segunda edición advierte: “No gaste más tiempo y energía de lo que valga el problema; es decir, asegúrese que la energía invertida produzca buenos frutos” (1982, p.146).

En la tercera edición (1986), cuando divide las etapas en tres pasos, (si bien era el I-B en esa edición), explica mejor de qué se trata. Describe las metas para este paso, que son:

o Decidir si este es el tipo de ayuda que necesita el cliente

Egan expresa en la tercera edición (1986), que, debido a que la orientación y la psicoterapia son caras, hay que ver si los problemas del cliente ameritan la inversión. Hay clientes que no se benefician con este tipo de ayuda, como los que han fracasado en varios tratamientos, los que se oponen a todo, los clientes sanos con problemas crónicos menores, etc. Hay que recordarle a un cliente que está en una de estas situaciones, que hay otras formas de ayuda que podrían ser más adecuadas para él o ella en este momento. También hay clientes que no se comprometen casi a nada pero siguen yendo a sus sesiones; hay que cuestionarlos. En este caso, afirma en la cuarta edición (1990), se trata de decidir si continuar o no . En algunos casos conviene dejar de tener sesiones que no van a ninguna parte o que van a peor. Otra posibilidad , dice en la décima edición (2010) es posponer la ayuda hasta que el cliente esté listo para explorar con mayor efectividad o hasta que haya consolidado lo que aprendió en tratamientos anteriores.

En resumen, como expresa Egan en la quinta edición (1994), cuando el cliente no ha hecho avances sustanciosos en ese momento del proceso de ayuda, hay que acompañarle a decidir si la necesita o no, a encontrar temas más relevantes o a encontrar otras formas de ayuda más adecuadas a su caso en particular.

o Enfocarse: la búsqueda de lo más conveniente

El cliente llega con muchas situaciones, pero no se puede manejar todo al mismo tiempo. Egan (1986) aporta algunas sugerencias al orientador para decidir hacia dónde conviene enfocarse:

- Si hay una crisis, primero ayudar al cliente a manejarla. En una crisis, se puede hacer una aplicación rápida de las tres etapas del proceso.
- Avanzar rápidamente a un problema que, de manejarse bien, causará un mejoramiento general. Por ejemplo, si el cliente hiciera un poco de ejercicio físico todos los días, la energía obtenida le ayudaría a enfrentar mejor el resto de sus problemas.
- Enfocarse en los asuntos que el cliente considera importantes. Recordar que la ayuda es para el cliente .
- Empezar con un problema que parece estar causando dolor al cliente. Y aun cuando él mismo se lo hubiera buscado, el respeto nos lleva a ayudarlo a mitigarlo.
- Empezar con un asunto que el cliente está dispuesto a trabajar, aunque al orientador no le parezca importante. No hay que pedir al cliente prematuramente que explore los temas más delicados.
- Empezar con un sub-problema manejable, que es parte del problema mayor.
- Empezar con un problema que se pueda manejar relativamente fácil y que pueda suponerse, en forma razonable, que el cliente lo manejará exitosamente. El refuerzo conseguido bien puede fortalecerlo para decidirse a entrar en áreas de mayor dificultad.
- Ir de lo menos a lo más grave, siempre que sea posible. Sobre todo cuando los problemas graves son crónicos y el cliente no está en crisis.
- Enfocarse en un problema cuya solución tenga más beneficios que costos. La ayuda implica tanto trabajo, que es sensato aspirar a obtener buenas ganancias para ambos.

- Las preguntas serían, dice Egan en la cuarta edición (1990): “¿Dónde está la ganancia mayor? ¿Dónde deben invertirse los recursos del cliente y del ayudador?” (p.249).

En este aspecto de la ayuda, es decir, en la tarea de enfocarse, las sugerencias del autor proporcionan ciertamente un mapa, pues indican al ayudador dónde conviene proceder cuando el cliente parece estar abrumado por diferentes problemas y dilemas.

o Problemas frecuentes en el paso I-C: La búsqueda del máximo aprovechamiento de la ayuda

Los errores que con más frecuencia se cometen en este paso del proceso, explica Egan en la tercera edición (1986) son: querer ir demasiado rápido o demasiado lento, permitir que el cliente divague, dedicar demasiado tiempo a sondear las causas, y la tentación de quedarse hablando, sin moverse a buscar los cambios de conducta necesarios.

Explica, en la octava edición (2007), cuán poco económico resulta el que el ayudador no se enfoque a lo más importante y escribe un motivo frecuente del por qué algunos ayudadores no lo hacen:

Por obvias razones, nadie sabe cuánto tiempo se desperdicia en las sesiones de orientación hablando de problemas que no marcarán una notable diferencia en la vida de los clientes. Algunos ayudadores, quizás sin darse cuenta, motivan a sus clientes a hablar de problemas que encajan con sus propias teorías y enfoques terapéuticos, más que con las necesidades de los clientes. (p.230)

Esta es otra demostración del principio que dice que la ayuda es para el cliente, y una nueva invitación al ayudador para centrarse en la persona que tiene ante sí.

o **Formas en que los orientadores suelen no sacar el mejor provecho de la ayuda**

Me parece importante transcribir en forma literal qué es lo que Egan (2007) considera que hacen los ayudadores cuando obstaculizan el avance del cliente en este particular paso o tarea de la Etapa I:

- Empiezan bien, captando con precisión la perspectiva del cliente, pero nunca la trascienden.
- Manejan bien los problemas que les presenta el cliente, pero no lo retan a explorar otros asuntos importantes que ha estado evitando.
- Ayudan al cliente a manejar problemas, pero nunca a convertirlos en oportunidades o a encontrar otras que no están aprovechando.
- Reconocen el dolor del cliente como algo en lo que hay que trabajar, pero se enfocan demasiado en ello o permiten que enmascare otras dimensiones de sus problemas.
- Llevan a los clientes a lograr pequeñas victorias, pero luego no siguen construyendo sobre ellas.
- Ayudan al cliente a manejar problemas pequeños, pero luego no les ayudan a encarar problemas mayores o a encontrar las oportunidades más grandes que se encuentran en ellos.
- “Ayudan al cliente a manejar un problema u oportunidad en un área de su vida (por ejemplo a desarrollar la autodisciplina necesaria para llevar a cabo un programa de ejercicios), pero luego no le ayudan a generalizar lo que aprendieron a otras áreas de sus vidas donde tienen mayores dificultades (por ejemplo, a ejercer autocontrol en sus relaciones personales)” (p.230).

Al ayudador que lee estas descripciones de las formas en que puede fallar, le costará poco convertirlas, en su mente, en acciones que le permitan ayudar a sus a sus clientes a sacar mucho mayor provecho de la ayuda.

4.2. Etapa II. El escenario preferido

- **Importancia de la Etapa II**

En la Etapa I el cliente ha estado explorando sus situaciones problemáticas y/o sus oportunidades desaprovechadas. En la Etapa II se da un cambio en el sentido hacia el cual se invita al cliente a dirigir su mirada. Egan le invita, en la tercera edición (1986) a ponerla en el futuro: "... más que en un pasado que no se puede cambiar o en un presente demasiado problemático" (p.277). Expresa, en la cuarta edición (1990), que la Etapa II consiste en "...hacer las preguntas correctas sobre el futuro" (p.278).

Egan (1990) afirma que la mayoría de los modelos para la solución de problemas pasan por alto esta etapa, y lo considera una pena. Pasar demasiado tiempo en la Etapa I no siempre lleva al cliente a actuar, mientras que brincar a las soluciones sin detenerse el cliente a pensar qué quiere puede llevarle a una toma de decisiones equivocada y ciertamente a perderse de la fuerza que da la visualización de un futuro mejor.

Hablamos, entonces, de las metas del cliente, que sirven para ayudarlo a enfocar y movilizar sus energías, a perseverar ante las dificultades y a encontrar las estrategias que necesitará para alcanzarlas.

- **Fomentar la intencionalidad en el cliente. ¿Qué son las metas?**

La persona que busca ayuda suele carecer de intencionalidad, en el sentido de que muchas veces, afirma Egan en la tercera edición (1986), se siente atrapado e inmovilizado. El ayudador le ayuda a crecer en intencionalidad. Esto significa que le invita a hacerse cargo de su vida, aprendiendo a aceptar las cosas que no puede cambiar, pero teniendo cada vez más claro cómo quiere vivir en adelante, visualizando diferentes opciones y siempre en términos de ganar-ganar.

La definición que dio Egan de las metas en la segunda edición (1982), y que ha conservado en las ediciones subsiguientes es la siguiente: "... son declaraciones claras y específicas de lo que una persona quiere en lugar de otra cosa, con el objetivo de manejar una situación problemática, o bien, una parte de la misma" (p.251). Habiendo explorado las situaciones de problema en la Etapa I, dice Egan en la tercera edición (1986), el cliente descubre el lugar en el que se encuentra actualmente, o sea, el "punto A", mientras que en la etapa II empieza a visualizar, cada vez más claramente, dónde quiere estar; es decir, su 'Punto B' (p.245).

En el caso de aquellas cosas que el cliente no podrá cambiar, Egan sugiere, en la octava edición (2007) el afrontamiento como meta importante. El orientador intentará entonces ayudarle a re-encuadrar la situación bajo una luz más positiva que le permita encontrar el sentido a lo que está viviendo.

Y ¿qué sucede cuando lo que el cliente está planeando realizar pudiera afectar a otros? En casos así, Egan sugiere, en la novena edición (2010) que necesitará negociar, sobre todo cuando el conflicto de intereses afectaría a algunas personas importantes en su vida. Además, muchas veces los problemas del cliente consisten precisamente en dichos conflictos. Lo lamentable es que, como sucede con tantas otras cosas, se deja a la casualidad la adquisición de las destrezas para negociar. Sugiere, en la misma edición, que para que el cliente aprenda a negociar se le invite a (1) no adoptar de entrada una posición rígida que ponga al otro a la defensiva, (2) separar a las personas de los asuntos, (3) enfocarse en las intereses más que en las posiciones y (4) buscar opciones donde ambos ganen. Finalmente, se puede ayudar al cliente a negociar consigo mismo.

La introducción que hace el autor de las destrezas para la negociación, en esa novena edición (2010), es una de sus recientes aportaciones que más promete aumentar la calidad de la ayuda brindada al cliente.

- **El lado oscuro de ponerse metas**

Egan manifestó en muchas páginas de su libro, en las diferentes ediciones, su malestar de que muchos conciban la ayuda como una simple charla entre el orientador y el cliente,

sin apelar a la intencionalidad de éste. En la sexta edición (1998), lo expresa así: “Es desconcertante ver cómo los orientadores ayudan a sus clientes a explorar sus situaciones de problema y sus oportunidades desaprovechadas y luego no llegan a preguntarles qué es lo que quieren en vez de eso” (p.265). Y muchos no lo hacen, como él afirma, sencillamente porque no fueron adiestrados para hacerlo. Entonces, para el autor, el lado oscuro del establecimiento de metas consiste simple y sencillamente en ignorar u omitir este esencial escalón del proceso de la ayuda.

4.2.1. Los pasos o tareas de la Etapa II

1. Paso II-A: Ayudar al cliente a diseñar escenarios nuevos y a ponerse metas.
2. Paso II-B: Ayudar al cliente a evaluar sus escenarios.
3. Paso II-C: Ayudar al cliente a elegir sus metas y a comprometerse con ellas.

4.2.1.1. Ayudar al cliente a diseñar escenarios nuevos y a ponerse metas. Paso II-A: ¿Qué es lo que quiere lograr el cliente? (1994) ¿Cómo puede mejorar en su vida? (2007)

Un nuevo escenario es una imagen, simple o compleja, que responde a la pregunta: “¿Cómo se vería esta situación problemática si ya la estuviera manejando mejor?” (1986, pp. 254)

Haciendo una analogía, dice el autor, en la quinta edición (1994), que el paso II-A consiste en ayudar al cliente a elaborar “...su lista de deseos para un futuro mejor” (p.241). Claro que no es lo mismo lo que desea que lo que necesita. Hay que ayudarlo a encontrar un equilibrio entre sus deseos y sus necesidades. Hay veces en que coincide lo que el cliente quiere con lo que necesita. Otras, no desea lo que necesita. Los clientes involuntarios, por ejemplo, suelen beneficiarse con la invitación a mirar más allá de sus deseos para descubrir sus necesidades, comenta en la misma edición.

- **Fomentar la creatividad del cliente: recursos que pueden ayudarlo a visualizar un mejor futuro**

El ayudador, afirma Egan en la quinta edición (1994), no debe pensar que hay personas creativas y otras que no lo son, sino suponer que cada cliente tiene un potencial creativo a desarrollar. Entonces, debe proporcionarle un espacio apto para que desarrolle su inventiva. Una forma de lograrlo es fomentando su pensamiento divergente, que consiste en suponer que en la mayoría de las situaciones hay más de una respuesta correcta. La herramienta favorita del autor para fomentar el pensamiento divergente en el cliente, durante la Etapa II, es la lluvia de ideas, en la que se le invita a suspender el juicio y se le motiva a producir el mayor número de ideas, así le parezcan descabelladas, con miras a visualizar sus nuevos escenarios.

El desarrollo de la creatividad es un reto para ambos, porque, como deduce lógicamente en la octava edición (2007): “Evidentemente, los orientadores no pueden ayudar a sus clientes a ser más creativos a menos que ellos mismos lo sean durante el proceso de ayuda” (p.256).

Algunas sugerencias para el desarrollo de la creatividad, con miras a que el cliente salga de la modalidad del planteamiento del problema y entre a la de su solución, las presenta Egan en la cuarta edición (1990): (1) hacerle preguntas orientadas al porvenir que probablemente no se ha hecho, (2) ayudarle a encontrar modelos que ya estén viviendo lo que él o ella busca, (3) repasar tiempos de su vida que fueron mejores, (4) participar en experiencias nuevas que amplíen sus opciones, (5) escribir sobre sus posibilidades y (6) usar la fantasía y la imaginación para lograrlo.

Finalmente Egan, en la novena edición (2010), presenta una conveniente distinción que conviene que haga el cliente cuando se está preguntando qué quiere y qué necesita: la de las soluciones con “S” y con “s”, es decir, entre acciones y resultados. En dicha edición explica que el resultado es una solución con “S” mayúscula, mientras que las acciones que conducen a dicho resultado constituyen soluciones son “s” minúscula. Afirma que se esconde un gran poder en la visualización de los resultados, del mismo modo que es peligroso formular estrategias para la acción sin antes tener una idea clara de las soluciones deseadas. Esta distinción me parece muy pertinente, porque no es inusual confundir los medios con los fines.

4.2.1.2. Ayudar al cliente a evaluar sus escenarios. Paso II-B: ¿Qué es lo que realmente quiere el cliente? (1994) “¿Cuáles soluciones son las mejores?” (2007)

Una vez que el cliente va teniendo claro qué es lo que quiere, el orientador le ayuda a traducir las posibilidades que encontró, en opciones reales para el logro de sus metas, afirma Egan en la quinta edición (1994). También busca la forma de motivarle para que empiece a comprometerse con ellas. Le ayudará a moldear sus metas con dos principios en mente: Expresándolas, no en términos de acciones, sino de logros (soluciones con “S”) y asegurándose de que sus escenarios o metas sean lo suficientemente específicos como para llevarle a actuar.

- **Metas específicas y factibles**

Las metas deben ser específicas. En la segunda edición (1982) Egan explica que esto lo va logrando el cliente de manera gradual. Primero expresa sus intenciones, porque cuando ve el problema claramente, ve la necesidad de hacer algo al respecto y define el área en la que necesita el cambio. A la intención sigue un propósito general y finalmente el cliente se pone una meta. Sabemos que el cliente se ha puesto una meta, y no tiene sólo una buena intención o un buen propósito, cuando dice, concreta y específicamente, lo que piensa hacer para resolver su problema.

Con respecto a la factibilidad de las metas, Egan, en la misma edición (1982), aporta algunas sugerencias para que el cliente logre que sus metas sean realizables. Así, por ejemplo, propone que se ayude al cliente a poderse ver haciendo o viviendo aquello que se propone y le invita a encontrar una forma de medir o verificar sus logros. Invita al ayudador a preguntarse si el cliente cuenta con los recursos que necesita para alcanzar su objetivo, a medir los obstáculos externos y a asegurarse de que lo que quiere está bajo su control y que el precio que pagará no será desproporcionado. Es importante también que la meta no sea demasiado baja ni demasiado alta, que sea del cliente y no de otras personas, que concuerde con sus valores y que se pueda lograr en un tiempo razonable. En la tercera edición (1986) añade que la meta debe ser la adecuada para el problema que el cliente pretende manejar, y que éste debe comprender las

consecuencias que enfrentará en el caso de lograr lo que se propone. Finalmente, en la sexta edición (1998), añade que las metas del cliente deben ser sensatas y surgidas de la sabiduría, no sólo de la inteligencia.

Al ver todo lo que el autor sugiere que hay que tener en cuenta para ayudar al cliente a discernir qué es lo que realmente quiere, no me sorprende que sean pocos los ayudadores que estén dispuestos a dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios para una adecuada selección de las metas.

Finalmente en este segundo paso o tarea de la Etapa II, dedicado a la evaluación de los escenarios que el cliente desea construir o modificar, Egan dedica, en la sexta edición (1998) unas palabras al cambio de primer y segundo orden. Dice que, cuando el cliente está confeccionando su agenda para el cambio, en este momento de su proceso, es importante ayudarlo a discernir si el cambio que busca es de primer o de segundo orden. En breve, un cambio de primer orden es un ajuste a la situación actual, mientras que en un cambio de segundo orden hablamos de una transformación, de un verdadero rediseño. Es cierto que el cambio de segundo orden es muy deseable, pero “La ayuda es el arte de lo posible” (p.253). Subraya así cómo es preferible lograr cambios sencillos, pero reales, que intentar forzar al cliente a buscar logros carentes de realismo.

4.2.1.3. Ayudar al cliente a elegir sus metas y a comprometerse con ellas. Paso II-C: ¿Qué está dispuesto a pagar el cliente para lograr lo que quiere?” (1994)

En la quinta edición Egan (1994) afirma que este no es un paso en sentido estricto, sino una dimensión del proceso de ponerse metas. Sabemos que nuestros recursos, empezando por el tiempo, son limitados. Puede decirse, afirma el autor, que lo que el cliente ha sido hasta el día de hoy empieza a competir, en cuanto a los recursos, con lo que quiere ser en el futuro.

Es por ello, comenta en la cuarta edición (1990), que hay que ayudar al cliente a preguntarse si realmente vale la pena comprometerse con esas metas, considerando sobre todo, que al hacerlo tendrá que renunciar a otras cosas. En otras palabras, en este paso, el orientador ayuda al cliente a establecer sus prioridades, pues destinar tiempo y recursos a una actividad implica quitárselos a otras. En síntesis, propone en

la sexta edición (1998), que al tratarse de una empresa costosa, el orientador debe “...ayudar al cliente a ponerse metas que valgan más de lo que cuestan.” (p.259)

Es más probable, plantea en la tercera edición (1986), que se comprometa con sus metas cuando (1) el escenario deseado se ve al detalle, (2) lo ha elegido entre varias opciones, (3) le da esperanza de reducir su dolor, (4) lograrlas tiene el suficiente grado de dificultad como para motivarle, (5) se le ayuda a eliminar los incentivos que mantienen sus comportamientos nocivos, (6) se siente a gusto imaginando que las alcanza, (7) encuentra los incentivos necesarios para realizarlas, (8) se hace un contrato explícito y (9) encuentra una comunidad que lo apoye y que a la vez lo desafíe.

Fomentar la autoeficacia, o convicción de que puede, es muy útil para fortalecer el compromiso del cliente con el logro de sus metas, concluye en la octava edición (2007). Esto lo hace el ayudador (1) proporcionándole retroalimentación tanto positiva como correctiva a sus esfuerzos -cuidando que ambas estén equilibradas, (2) celebrando sus logros -haciendo que se conviertan en reforzadores, (3) ayudándole a ver una persona modelo que ya superó una situación similar y (4) haciendo lo posible por reducir sus temores, ya que estos tienden a bloquear la acción de las personas.

El autor ha comunicado claramente la importancia de sopesar el valor de las metas, como un constructor que contempla el diseño de una obra, mientras piensa en la utilidad de la misma, contrastándola con lo que le va a costar. Esta insistencia en la economía de la ayuda es una de sus aportaciones centrales.

4.3. Etapa III: Estrategias para alcanzar el escenario preferido

En la primera edición Egan (1974), ya había mencionado que en la Etapa III, la etapa de la acción, era importante establecer programas que llevaran al cliente al logro de sus metas. A partir de la tercera edición (1986) describirá los tres pasos que constituyen esta importante etapa del proceso.

4.3.1. Los pasos o tareas de la Etapa III

1. Paso III-A: Ayudar al cliente a generar estrategias para el logro de sus metas.
2. Paso III-B: Ayudar al cliente a elegir sus mejores estrategias.
3. Paso III-C: Ayudar al cliente a diseñar planes para el logro de sus metas.

4.3.1.1. Ayudar al cliente a generar estrategias para el logro de sus metas: Paso III-A

En la quinta edición (1994), Egan muestra claramente la importancia de adaptarse a la personalidad del cliente, en este caso en cuanto a la forma de proceder en la tercera etapa. Así, por ejemplo, menciona que algunos clientes son impulsivos y se lanzan a la acción sin reflexionar lo suficiente, mientras que, en el otro extremo, están los clientes que procrastinan indefinidamente. El ayudador debe saber cómo ayudar al cliente dondequiera que se encuentre.

En la tercera edición Egan (1986), define estrategia como “...el arte de identificar y elegir unos programas realistas para alcanzar metas y objetivos y hacerlo incluso bajo circunstancias adversas (por ejemplo, durante la guerra).” (p.290)

¿Qué métodos se debe emplear para generar estrategias? En primer lugar el autor menciona, en la segunda edición (1982) que cliente y ayudador deben emplear su pensamiento divergente, por ejemplo, por medio de la lluvia de ideas. Ciertamente, se muestra partidario de invitar al cliente a generar varias estrategias pues, como afirma en la octava edición (2007), “mientras más rutas haya hacia el logro de una meta, mejor.” (p.300) El ayudador puede llegar incluso a sugerir estrategias, pero el cliente es el responsable de evaluarlas y elegir las.

En segundo lugar propone, en la tercera edición (1986), el uso de marcos para inspirar al cliente en el diseño de sus estrategias, y da ejemplos de distintos marcos: (1) modelos o personas que han superado un problema semejante al del cliente, (2) recursos comunitarios, como programas implementados por el gobierno o por las iglesias, (3) lugares, incluyendo lugares en internet, y (4) cosas, como por ejemplo remedios para

enfermedades. En la octava edición (2007) agrega: (5) organizaciones que se dedican a investigar o ayudar a personas con problemas similares o donde el cliente puede afiliarse como voluntario. El orientador ayuda al cliente a explorar estos marcos, principalmente, por medio de los sondeos.

Para Egan (2007), cuando el cliente está buscando las estrategias que le llevarán al logro de sus meta, es esencial que encuentre el apoyo social que necesitará para encontrarlas. Desgraciadamente, este apoyo no siempre se encuentra fácilmente, según lo expresa, en forma elocuente, en la siguiente cita:

Pertenecemos a menos organizaciones que realicen reuniones, conocemos menos a nuestros vecinos, nos vemos con nuestros amigos menos frecuentemente, e incluso con nuestros familiares socializamos menos. Y sin embargo este es el ambiente en el que el cliente debe realizar su trabajo por un cambio constructivo. (p.305)

Por otro lado, afirma en la misma edición, las personas que más necesitan apoyo social son las que tienen menos probabilidades de encontrarlo, debido a la forma en que manifiestan su malestar y por lo tanto, hay que ayudarles a aprender a modular cómo que lo expresan.

Egan propone, en la novena edición (2010) que para ayudar al cliente a encontrar los recursos sociales que necesita, es útil hacerle preguntas como estas: “¿Quién pudiera ayudarte a hacer esto? ¿Quién te va a motivar cuando te quieras rendir? ¿Con quién compartirás este tipo de preocupaciones? ¿Quién te va a dar tu palmada en la espalda cuando logres tu meta?” (p.365).

Además de los recursos mencionados, Egan expresa en la octava edición (2007), que algunos clientes necesitan mucho contar con un entrenamiento en destrezas, mientras que otros necesitarán leer más sobre su problema o asistir a grupos donde puedan intercambiar puntos de vista con personas que tienen problemas parecidos.

Ya desde la sexta edición (1998), Egan había sugerido que, en este paso, al cliente le conviene hacer un inventario de los recursos con los que cuenta para encontrar sus estrategias, principalmente los relacionados con el apoyo social.

4.3.1.2. Ayudar al cliente a elegir sus mejores estrategias: Paso III-B

Una vez que el cliente ha visualizado diferentes modos en que podría solucionar sus problemas o aprovechar alguna de sus oportunidades, Egan (1986) plantea que lo siguiente es la tarea de seleccionar las estrategias más adecuadas. “Es inútil poner a los clientes a hacer lluvia de ideas si luego no se sabe qué hacer con las posibilidades que generaron”(pp.308-309).

En la Etapa III es importante tener clara la relación entre metas y estrategias. Así lo expresó en la cuarta edición (1990): “La relación entre la estrategia y la meta debe ser clara. Decir: ‘esto puede ser que me ayude’ es como echar un volado” (p.345). En la economía de la ayuda, es importante calcular, para no desperdiciar.

- **Algunas herramientas que propone para la selección de estrategias**

- o La “hoja de balance”

En la segunda edición (1982), incorpora esta herramienta que consiste en una tabla donde el cliente escribe lo que piensa que pasaría si siguiera un curso de acción, en términos de ganancias para sí mismo, para las personas importantes de su vida y para los sistemas a los que pertenece, y en cada caso, si son aceptables o no. Sigue el mismo procedimiento en cuanto a los costos. La hoja de balance puede ayudarle a identificar los valores y los grados de riesgo.

- o “Degustar estrategias”

Es útil proponerlo para después de haber trabajado la hoja de balance, dice Egan en la cuarta edición (1990). El orientador invita al cliente a probar algunas posibilidades, como

por ejemplo asistir a una reunión o inscribirse a un curso. Sólo hay que cuidar que esta degustación no se convierta en un pretexto para procrastinar.

- o “Incitar y desvanecer”

Egan presenta esta estrategia también en la cuarta edición (1990): el ayudador le cuenta al cliente lo que alguna persona ha hecho para solucionar un problema similar, y luego le pregunta qué le parece. El objetivo es ayudarlo a diseñar su propia estrategia.

- o Explorar los conocimientos prácticos que necesita para lograr lo que quiere

Finalmente, en la sexta edición (1998), presenta la sugerencia de echar mano a los materiales prácticos generados por investigadores y ayudadores:

La bibliografía de la ayuda está llena de programas diseñados para equipar al cliente con los conocimientos prácticos y las destrezas que necesita para manejar sus problemas y llevar una vida más plena... Si bien programas como este tienen que hacerse a la medida del cliente, suelen ser minas de oro de estrategias para el logro de las metas. (p.282)

¿Qué criterios sugiere Egan para la elección de los programas que seguirá el cliente? Como puede verse en la cuarta edición (1990), son prácticamente los mismos que se usan para la elección de metas: el programa debe ser concreto y conducir claramente a la meta, ser realista, debe haber indicios de que será efectivo; el cliente debe apropiarse del programa y éste debe ser consistente con sus valores.

4.3.1.3. Ayudar al cliente a diseñar planes para el logro de sus metas (2007): Paso III-C

Una vez que el cliente ha conocido algunas estrategias que podrían ayudarlo a solucionar sus problemas o aprovechar sus oportunidades, y cuando ya ha elegido las más adecuadas, llega el momento de diseñar su plan.

Planear es una actividad propia de las Etapas II y III. Sin embargo, en el paso III-C planear "...se usa en sentido estricto: poner las estrategias en una secuencia y asignar un plazo a cada actividad (1990, p.358). El autor considera que es precisamente el no realizar planes lo que mantiene a tanta gente empantanada en la "psicopatología del promedio" (1990, p.359).

Viendo que son tantos los clientes, e incluso los ayudadores que se resisten a incluir en el proceso de ayuda una adecuada planeación, Egan presenta en la quinta edición (1994) algunas ventajas de hacerlo, con el fin de motivar a los involucrados en el proceso de la ayuda: (1) practicar la tan necesaria disciplina, (2) impedirle sentirse abrumado – porque ha dividido las metas grandes en pasos, (3) buscar las mejores formas de lograr lo que quiere, (4) conocer mejor los recursos con los que cuenta y los que necesitará (5) prever los obstáculos y , finalmente, (6) manejar la depresión post-decisional.

Hay que hacer notar que hasta la tercera edición (1986), Egan incluía en la Etapa III la implementación de los planes del cliente. A partir de la cuarta edición (1990), la Etapa III termina con la elaboración del plan y agrega un capítulo con el título: "*Acción II: Ayudar al cliente a llevar a cabo sus estrategias*", (p.370) en el que aborda el tema de la implementación.

- **Moldear el plan**

¿Qué es, pues, un plan, de acuerdo con Egan (2007)?

En un plan formal se determina qué actividades o acciones hay que llevar a cabo para alcanzar una meta o sub-meta, se acomodan estas actividades en un orden lógico aunque flexible y se asigna un marco temporal para el logro de cada uno de los pasos. (p.322)

En general, -sigue diciendo en la octava edición (2007), los planes sencillos son mejores, pero lo importante es que estén bien elaborados y que cumplan su objetivo. Hay que comprender, añade, que los clientes son diferentes en cuanto al grado y la forma en que necesitan ser ayudados en la etapa de la acción. En el caso de las metas complejas, existe la posibilidad de dividir las, diseñando un sub-programa para cada sub-meta,

escribió en la segunda edición (1982).

- **Humanizar la tecnología del cambio constructivo**

Para muchas personas, entre ellas algunos críticos de Egan, como los que menciona Wosket (2006), puede desagradarles lo estructurada que resulta la Etapa III. Egan (1998), consciente de esto, habla de la necesidad de humanizar la tecnología del cambio constructivo. Para lograrlo, propone (1) que la mentalidad planeadora se introduzca en el modelo desde el principio y que el orientador se adapte al estilo del cliente, porque algunos clientes son, por ejemplo, muy minuciosos y otros no. También sugiere (2) tomar programas ya elaborados para el manejo de diferentes problemas y confeccionarlo a la medida del cliente, contando, claro está, con su colaboración. Otra opción sería (3) crear junto con el cliente un plan acorde con sus necesidades. Sugiere también que el cliente puede incluir en el plan su participación en programas que han demostrado su efectividad en el manejo de problemas específicos. Un ejemplo, que incluye en la octava edición (2007), sería el que una persona con alcoholismo pusiera en su plan asistir a las reuniones de AA.

En la utilización de tantos programas elaborados que existen, expone en la novena edición (2010) una especial utilidad de aquellos destinados a hacer ejercicio, porque al hacerlo se producen sustancias bioquímicas que ayudan a mejorar la planeación y la solución de problemas. En la misma edición, recomienda también participar en programas para la nutrición, por lo fuertemente que impacta lo que comemos en la salud mental, para bien o para mal. Finalmente recomienda los que tratan sobre la reducción del estrés, por los enormes beneficios que el hacerlo aporta a la salud.

En la octava edición (2007), menciona que muchos de los tratamientos que han demostrado su eficacia se han convertido en manuales. Hay manuales para el tratamiento de la depresión, del estrés postraumático y de muchos otros problemas . Menciona que ha habido mucha controversia al respecto, pero recomienda: “Más allá del debate, lo importante es ver estos manuales con ojo clínico e integrarlos en forma selectiva a la práctica” (p.333). En esta, como en muchas de sus recomendaciones, el autor demuestra que posee un fuerte sentido común.

4.4. La flecha de la acción: Hacer que las cosas sucedan

El concepto de la “flecha de la acción” lo introdujo en la cuarta edición (1990, p.31), indicando que el cliente necesita actuar desde un principio, tanto en las sesiones como fuera de ellas, siempre en la línea de solucionar sus problemas y aprovechar sus oportunidades. En la quinta edición (1994) la ubica como “...una etapa de transición del escenario actual al deseado, por medio de la implementación de las estrategias y de los planes” (p.312). Añade lo siguiente:

Un cliente puede sentir mucho temor de efectuar cambios importantes en su vida, pero este temor suele hacerse más manejable si el ayudador lo ha invitado a actuar desde la primera sesión y el cliente ha respondido favorablemente a esta invitación (pp.372-373).

La invitación a la acción es como sugerir al cliente que diseñe su futuro, en lugar de esperar que sus decisiones previas le lleven a un desenlace que seguramente no es el que desea.

- **La inercia y la entropía**

¿De dónde surgen las dificultades para implementar nuestros planes? En la física hay una ley que dice que un cuerpo tiende a permanecer en reposo a menos que algo lo mueva. Muchos clientes, afirma el autor en la quinta edición (1994), están en problemas porque no se mueven. Aquí lo aplica, entonces como “...la tendencia humana a posponer el hacer algo para resolver los problemas” (p.313). Define la entropía en la cuarta edición (1990) como “...la tendencia a abandonar una acción que se había iniciado” (p.375).

El ayudador no puede permanecer pasivo ante la inercia o la entropía de un cliente sino buscar, en forma activa, cómo ayudarle a que se apropie de su proceso y de su vida misma, añadirá en la sexta edición (1998).

Hay muchos factores que influyen en la inercia, esa tendencia a posponer las acciones que nos llevarían a resolver nuestros problemas, y el ayudador debe estar muy

consciente de ellos, afirma Egan (1998). Algunos son: (1) la pasividad –que no es sólo no hacer nada sino aceptar acríticamente lo que nos dicen que hagamos, actuar sin objetivos, cerrarse o explotar; (2) la indefensión aprendida, que es esa convicción sentida de no poder hacer nada ante los problemas y que es verdad ante algunas situaciones, pero no en la mayoría. Egan, en la misma edición, habla de que una de las principales metas de una ayuda exitosa sería fomentar en el cliente una “ingeniosidad aprendida.” (3) Un diálogo interno incapacitante por medio del cual el cliente trata de convencerse de que no puede, (4) los círculos viciosos entre algunas acciones y la autoestima, los cuales propone sustituir por “círculos virtuosos,” y, finalmente, (5) la desorganización. Vivir desorganizadamente es una forma de posponer las decisiones importantes de la vida y suele tomarse como pretexto para la inercia.

En cuanto a la entropía, es una experiencia muy extendida, por ejemplo, lo que pasa con nuestros propósitos de año nuevo o cuando nos ponemos a dieta. Se ha visto que se da muy poco el cambio discrecional –es decir, el que no es obligatorio. Todos sabemos lo que es caer y recaer, afirma en la octava edición (2007), añadiendo que si bien algunos clientes necesitan muy poco para llevar a cabo lo que han decidido, otros necesitarán mucha ayuda del orientador. Algunas decisiones son de una vez y para siempre, y otras hay que estarlas retomando todos los días.

- **Ayudar a los clientes a pasar de la planeación a la acción**

En la fase de la implementación, Egan dice que hay que ayudar al cliente con diversos aspectos tácticos y logísticos. Define estos términos de la siguiente manera:

La *táctica* es el arte de ser capaz de adaptar un plan (programa) a la situación inmediata, incluyendo cambiar el plan de momento para encarar complicaciones imprevistas. La *logística* es el arte de ser capaz de aportar los *recursos* necesarios para implementar algún programa.
(1982, p.259)

Para una buena implementación, Egan presenta algunos principios. En la octava edición (2007) dice, por ejemplo, que hay que ayudar al cliente a tener intenciones de implementar. En el aspecto práctico sugiere, por ejemplo que cualquier disparador de la

conducta problemática se puede convertir en una oportunidad para implementar el plan. Además, el orientador puede ayudar al cliente a decirse a sí mismo una intención específica intensa para vencer el obstáculo que enfrenta.

Un segundo principio, expuesto en la misma edición, es el de ayudar al cliente a evitar actuar en forma imprudente. El problema de algunos clientes no es negarse a actuar, sino hacerlo de forma precipitada. Hay que recordarles que no se trata de que hagan muchas cosas, sino sólo aquellas que son de importancia para sus metas.

Las cosas no siempre salen como se espera, por lo que en la sexta edición (1998) Egan sugiere al ayudador que ayude al cliente a elaborar planes de contingencia. Si fallara el plan A, dice, es bueno que el cliente cuente con un plan B, sobre todo cuando está asumiendo riesgos altos. En esa misma edición sugiere al orientador ayudar a los clientes procrastinadores, es decir, aquellos que tienden a dejar todo para más tarde sin una buena razón. Este es, afirma, el ejemplo más puro de lo que es la inercia.

Debido a que en la implementación siempre habrá imprevistos, Egan (1986), exhorta a ayudar al cliente a identificar posibles recursos y obstáculos. La herramienta que sugiere es el análisis del campo de fuerzas, que "...puede ayudar al cliente a detectar las formas en las que la entropía pudiera amenazar con sabotear sus programas" (p.335). También puede ayudarlo a saber con qué cuenta para implementarlos. El principio es el conocido refrán: "más vale prevenir, que lamentar," concluye en la segunda edición (1982, p.261).

Egan (2007) piensa que los incentivos y recompensas para implementar un plan no se les debe dejar al azar, por lo que hay que ayudar al cliente a encontrar aquéllos que le ayudarán a cumplir sus objetivos. La importancia de esto radica en que si no se dan incentivos que sobrepasen los esfuerzos y contratiempos, será muy probable que la conducta se extinga. No debe pensarse en los incentivos como algo que simplemente está ahí, afirma, sino que es algo que hay que estar atendiendo.

Finalmente, y en la misma octava edición (2007), habla del contrato que el cliente puede hacer consigo mismo, con miras sobre todo a que, al recordar las ganancias que obtendrá, se sienta más impulsado a actuar.

Además de estos principios, propone otras acciones para la implementación En la segunda edición (1982), por ejemplo, Egan sugiere aplicar los pasos para el chequeo, que son preguntas que el cliente debe hacerse antes, durante y después de una actividad que había planeado. Así, por ejemplo, si lo que planeó fue una entrevista: “Antes... ‘¿tengo claro lo que voy a decir sobre mí?’ Durante: ‘¿Estoy escuchando a esta persona para conocer su punto de vista?’ después: ‘¿Estoy evitando deprimirme porque las cosas no salieron perfectamente?’” (p.266)

En esa segunda edición (1982) habla de otro recurso con el que seguramente necesitará contar el cliente a la hora de implementar su plan: la asertividad, la cual se ve frecuentemente obstaculizada en las personas que se dejan manejar por sus sentimientos, por ejemplo, el miedo a fallar o a herir al otro. Para que el cliente sea más asertivo necesita aprender a manejar mejor sus sentimientos, pero “Algunos clientes están tan acostumbrados a ver sus problemas como algo que causan otros, que se resisten a la idea de que son responsables de sus propios sentimientos.” (p.268). Cuando un mal manejo de los sentimientos está impidiendo al cliente ser asertivo en la implementación, es importante practicar en las sesiones.

Y ¿Cómo sabrá el cliente cuál va siendo su desempeño durante la fase de implementación? La herramienta para obtener esa información es la retroalimentación, afirma Egan (1982), y añade: “La retroalimentación puede ser *confirmadora* (cuando le dice que va haciendo las cosas bien), *correctiva* (le informa que necesita retomar el rumbo) o *motivadora* (cuando le señala las consecuencias de una implementación adecuada o inadecuada del programa)” (pp.277-278). Las fuentes más comunes de retroalimentación para el cliente, añade, son él mismo, el ayudador y las personas con las que vive.

Al hablar de las estrategias, en la Etapa III, mencioné la importancia que el autor concede a la búsqueda de apoyo social para el cliente. Egan (1990) habla de que, en la fase de la implementación, éste no debe ser escaso ni excesivo, para no interferir con la responsabilidad que el cliente tiene de sí mismo. Además, necesitará también relaciones que le desafíen. Lo ideal sería encontrar apoyo y desafío en las mismas relaciones, pero “Por desgracia, algunos de nuestros amigos nos dan por nuestro lado” (p.388). Y dentro

del apoyo social que, como vimos, también puede provenir del ayudador, este puede adiestrarlo precisamente en las destrezas que necesita, o bien ayudarlo a encontrar este adiestramiento en otro lado.

Con, todo, llegando a este punto del proceso de ayuda, algunos clientes deciden no cambiar, generalmente debido a que no están dispuestos a pagar el precio, dice en la cuarta edición (1990), y añade elocuentemente al respecto, en la octava (2007):

Es tan frecuente que escojamos nuestra propia miseria. Peor aun, elegimos estofarnos ahí en lugar de soportar el relativamente breve dolor del cambio conductual. Los ayudadores pueden y deben desafiar a sus clientes a encontrar los incentivos y recompensas que necesitan para conducir sus vidas en formas más efectivas. Deben también ayudarles a comprender las consecuencias de no cambiar. Pero, a fin de cuentas, la responsabilidad es del cliente. (p.355)

Para terminar este tema de la implementación, Egan habla de la evaluación. En muchos modelos para la ayuda la evaluación se hace al final, pero en el modelo de Egan es un proceso continuo, explica en la octava edición (2007), porque "...si sólo se realiza al final, ya es demasiado tarde" (p.41). En esta, como en otras sugerencias, demuestra sus conocimientos en el campo del desarrollo organizacional.

CAPÍTULO V. EVOLUCIÓN DE LAS DESTREZAS

Como se ha visto, el modelo de Egan (1974) nació como uno basado en las destrezas para la ayuda. En el Apéndice A puede leerse un resumen de la forma en que el autor las describió. Ahí se aprecia cómo las etapas del modelo se presentan en forma combinada con las destrezas que el orientador y el cliente necesitan para llevar el proceso a buen fin. De la tercera edición (1986) a la octava (2007), Egan separa las etapas de las destrezas. Su objetivo era dejar claro que “No es lo mismo ser bueno para comunicarse que ser un buen ayudador” (1986, p.116). en el capítulo anterior mencioné que en la novena edición, Egan (2010) las vuelve a entremezclar.

5.1. Papel de las destrezas para la comunicación en el Modelo de Ayuda

Este modelo es, primordialmente, un mapa para la ayuda; sin embargo, el proceso, que se da entre el cliente y el orientador, depende de la calidad del diálogo entre ambos. En palabras del autor:

La ayuda tiene lugar por medio de un diálogo entre ayudador y cliente, por lo que las destrezas para la comunicación del primero son críticas en cada etapa y paso del Modelo de Ayuda. Estas destrezas no constituyen el proceso, pero son herramientas esenciales para crear relaciones e interactuar con los clientes” (1998, p.59).

En la octava edición (2007) propone que es precisamente el diálogo el mecanismo integrador de las destrezas para la comunicación y propone algunos requisitos para que pueda decirse que un diálogo es terapéutico: en primer lugar, debe haber interacción y no monólogos. En segundo lugar, no basta que haya interacción, sino que lo que dice una persona debe estar activamente conectado a lo que dice la otra. Ambas partes se abren a recibir la influencia del otro y se co-crean los resultados, saliendo ambos beneficiados. Finalmente, este diálogo debe estar permeado por los valores del modelo.

5.1.1. Tres dimensiones de las destrezas para la comunicación y tres condiciones para aplicarlas

Egan, en la segunda edición (1982), propone que hay tres dimensiones en todas las destrezas para la comunicación y que en las tres el ayudador debe mostrar su pericia. Estas dimensiones son:

1. La percepción

La base de las destrezas radica en cómo capta el ayudador las experiencias, sentimientos y conductas del cliente, los principales elementos de las situaciones de problema y sus propias experiencias, sentimientos y conductas al interactuar con él. “Si sus percepciones son imprecisas, sus habilidades serán radicalmente defectuosas” (1982, p.84).

2. El saber aplicarlas

Así como Rogers insistía en que no basta captar el mundo del otro, sino que hay que saber comunicarle esta percepción, Egan añade esta dimensión a todas las destrezas: “Las percepciones precisas se desperdician cuando careces de la habilidad de transmitir las al cliente en una forma útil” (ibíd, p.84).

3. La asertividad

Lo expresa así Egan (1982), en la misma edición: “Tener una buena percepción y saber cómo comunicar las destrezas, pero no hacerlo, eso es fallar en este tercer punto” (ibíd, p.85).

Respecto de las condiciones para aplicarlas, el autor, en la tercera edición (1986), habla de que no basta con ser diestro en la comunicación con el cliente, sino que hay tres requisitos para el ejercicio de estas destrezas:

1. El ayudador debe encontrar un significado personal en las destrezas para la comunicación, es decir, estas deben ser una extensión de su humanidad y no simplemente una tecnología que aplica.

2. Deben estar al servicio de los resultados del proceso de ayuda, por lo que no son un fin en sí mismas.

3. Necesitan estar permeados por los valores de respeto y autenticidad.

En suma, el autor expresa cómo en el aprendizaje y la ejecución de las destrezas, el ayudador no sólo manifiesta su dominio práctico de las mismas, sino la forma en que las ha incorporado a sus valores.

5.2. Clasificación de las destrezas

Es cierto que cada destreza puede ser útil para cada etapa y paso del proceso, con cada cliente y en todas las relaciones del ayudador. Sin embargo, Egan escribió en la tercera edición (1986), que las destrezas de poner atención, escuchar, responder con una comprensión empática, sondear y resumir son las idóneas para ayudar al cliente a explorar y aclarar sus asuntos. Este es el primer conjunto de destrezas que se necesitan para aplicar el modelo. En la cuarta edición (1990) habla claramente del segundo conjunto de destrezas: aquellas que se usan para cuestionar efectivamente al cliente y que éste logre salir de sus puntos ciegos y obtener nuevas perspectivas: obtener información, la empatía avanzada, la auto-revelación del ayudador, la inmediatez y la confrontación. Sólo en esa edición describió las destrezas “asociales y paradójicas”(pp. 230-233). En las últimas ediciones aparecen las destrezas que consisten en dar sugerencias y recomendaciones al cliente (2007) y en infundirle ánimo (2010).

5.2.1. Primer conjunto de destrezas: las que ayudan al cliente a explorar y aclarar sus asuntos

5.2.1.1. Primera destreza: poner atención o sintonizar visiblemente con el cliente

En la sexta edición (1998), se refiere a una forma de orientarse física y psicológicamente del ayudador hacia el cliente, que le transmite el mensaje de que está con él y que además le ayuda a captar correctamente lo que le interesa o le preocupa. Este tipo de presencia colabora a crear una buena relación de trabajo con el cliente y a que éste aporte los datos necesarios para clarificar y definir su problema. No estar completamente presente para el cliente le genera desconfianza y es una forma de mostrarle poco respeto.

En la tercera edición (1986), Egan incluyó unas micro-destrezas a las que puso el nombre de SOLER, que es un acrónimo. Se trata de un recordatorio. Yo lo he intentado acomodar al español con otro acrónimo: CARLA:

Colocarse de frente al cliente. Postura que expresa disponibilidad.

Adoptar una postura Abierta. Sin piernas o brazos cruzados.

Recordar que a veces es posible inclinarse hacia el otro.

Los ojos, en contacto con los del cliente.

Actuar en una forma relativamente relajada y natural (p.76).

Con este acrónimo Egan no pretende insinuar que se pueda fingir la verdadera presencia con el cliente, sino dar un recurso mnemotécnico para no olvidar la importancia de la presencia física en la ayuda, aclara en la cuarta edición (1990).

Para sintonizar visiblemente con el cliente, Egan (1990) explica que el orientador va desarrollando una útil conciencia corporal en la ayuda: “Los comunicadores efectivos son conscientes de las claves y mensajes que constantemente transmite su cuerpo al interactuar con los clientes” (p. 111). Primero el orientador, al tener una reacción física, se pregunta a qué se debe. También está atento, pero no obsesionado, sobre los mensajes corporales que emite. Trata de evitar comunicar con su cuerpo mensajes emocionales que no ayuden al cliente, concluye.

5.2.1.2. Segunda destreza: la escucha

Escuchar activamente significa captar los mensajes tanto verbales como no verbales del cliente, dice el autor en la segunda edición (1982). En la tercera edición añadió que también involucra escucharle no sólo en las sesiones de ayuda, sino en los contextos de su vida.

La escucha debe siempre estar permeada por el valor del respeto y es una forma amplia de captar la realidad del cliente, como refleja el autor en estas palabras:

Las personas son más que la suma de sus mensajes verbales y no verbales. Escuchar, en su sentido más profundo, significa escuchar a la

persona del cliente y la forma en que recibe la influencia de los contextos en los que “vive, se mueve y es.” (1986, p.86)

¿Qué escucha el ayudador? Los mensajes verbales y no verbales del cliente.

- **Escuchar los mensajes no verbales del cliente**

Escuchar estos mensajes tiene dos objetivos: captar el mensaje que comunica el cliente por medio de los diferentes canales en que se expresa su cuerpo y la modificación que estos mensajes realizan en lo que el cliente expresó con palabras.

Con respecto a los mensajes que el cliente transmite sin palabras, Egan describe, en la cuarta edición (1990) los aspectos que el ayudador efectivo debe aprender a leer: (1) Los comportamientos del cuerpo -postura, movimientos y gestos, (2) Las expresiones faciales -como sonrisas, cejas levantadas, labios apretados, (3) Los elementos relacionados con la voz -como tono, timbre, volumen, intensidad, inflexión, espaciado de las palabras, énfasis, pausas, silencios y fluidez, (4) Las respuestas autónomas observables -como el ritmo respiratorio, enrojecimiento de la piel, rubor, palidez, dilatación pupilar, (5) Las características físicas -como peso, tamaño, complexión, estar o no en forma y (7) La apariencia en general -como el arreglo personal y la forma de vestirse.

En cuanto al lenguaje no verbal como modificador de los mensajes verbales del cliente Egan (1990) expresó que puede hacerlo al menos en cuatro formas: (1) Confirmando lo que se ha dicho verbalmente, (2) negando o confundiendo lo que se ha dicho verbalmente, (3) subrayando o enfatizando lo dicho y (4) controlando -por ejemplo, la persona A alza las cejas y aprieta la boca y entonces la persona B calla lo que pensaba decir.

- **Escuchar los mensajes verbales del cliente**

El ayudador escucha también las palabras del cliente. Egan propone, en la tercera edición (1986) que logra esto cuando está consciente de que cada mensaje verbal es una de estas tres cosas: (1) una experiencia, es decir, algo que le sucede. Comenta que muchos

clientes dedican mucho tiempo a hablar de lo que les pasa, lo cual puede explicar por qué se consideran víctimas que, además, carecen de control sobre sus vidas; (2) una conducta, es decir, algo que hace o deja de hacer. Son menos los clientes dispuestos a hablar de lo que hacen y de lo que no hacen, porque esto ya implica hacerse responsables, por lo que es conveniente invitar al cliente a hablar de sus conductas, para que se dé cuenta de que tiene más control sobre su vida de lo que pensaba y (3) un afecto, es decir, un sentimiento o una emoción, asociada a experiencias o conductas. Buena parte del proceso de la orientación consiste en ayudar al cliente a liberarse de la carga de algunos de sus sentimientos incapacitantes.

- **Obstáculos a la escucha**

- Poner filtros

Es imposible escuchar sin filtros, mismos que vamos adquiriendo en el proceso de nuestra socialización. Se trata de intentar utilizar los filtros más útiles y hacernos conscientes de los que no son productivos, para contribuir así a disminuir su influencia sobre nuestra percepción, dice el autor en la tercera edición (1986). Algunas etiquetas que aprende el ayudador durante su formación pueden constituir filtros negativos.

Egan propone el siguiente uso de los filtros adquiridos por el ayudador durante su formación:

Empleando los términos de la psicología Gestalt, asegúrese de que su cliente sea “figura” (al frente de su atención) y que las teorías y modelos sobre los clientes permanezcan en el “fondo” (que sean aprendizajes que utiliza sólo cuando le ayudan a comprender y ayudar a este cliente único). (1998, p.77)

- Inadecuada preocupación por uno mismo

Al ayudador centrado en su persona y sus necesidades le cuesta mucho escuchar claramente al cliente. Da algunos ejemplos de esto en la segunda edición (1982): al orientador le cuesta escuchar al cliente porque se siente atraído, porque está cansado o

enfermo, porque quiere responder tan bien que pierde al cliente, porque los problemas del cliente le recuerdan los suyos o porque son tan diferentes que no le atraen.

- Escuchar evaluando

Evaluar a la hora de escuchar es tan inevitable como el uso de filtros, afirma en la tercera edición (1986), pero se convierte en obstáculo cuando las categorías con las que el ayudador escucha, como por ejemplo la de aceptable/inaceptable, le impiden estar con el cliente. Escuchar sin evaluar, por otro lado, no significa estar de acuerdo con todo lo que expresa el cliente.

- Escuchar más la información que a la persona

Nuevamente: la escucha se dirige a la totalidad de la persona. En la cuarta edición (1990) aporta la siguiente sugerencia para superar este obstáculo:

Algunas ayudadores hacen muchas preguntas centradas en la información, como si el cliente se fuera a curar al tener los datos suficientes sobre él. Es totalmente posible recolectar los datos y perder a la persona. El antídoto es escuchar al cliente contextualmente, tratando de centrarse en los temas y mensajes más importantes. (p.119)

- Escuchar desde la compasión

Cuando el ayudador siente una compasión exagerada puede distorsionar lo que escucha y convertirse en aliado o en cómplice del cliente, dejando de lado la ayuda, comenta también en la cuarta edición (1990).

- Interrumpir

Hay veces que es conveniente interrumpir al cliente, por ejemplo cuando se ha enfrascado en un monólogo, pero hay interrupciones disfuncionales como, por ejemplo, cuando el orientador simplemente quiere decir algo que se le ocurrió, sigue diciendo Egan (1990).

- Ensayar la respuesta

Finalmente, en la misma edición (1990) añade esta acción que constituye un obstáculo para la escucha muy frecuente sobre todo en ayudadores principiantes.

- **¿Qué y cómo debe escuchar el ayudador?**

El cliente, como todos, edita sus historias, pero el ayudador necesita escucharlo totalmente, es decir, en forma integral y no sólo en las sesiones de ayuda, sino en todos sus contextos, dice en la tercera edición (1986). Como ejemplo, añade, en la novena edición (2010), debe escuchar las fortalezas, recursos y oportunidades del cliente, porque si sólo escucha problemas, terminará hablando sólo de problemas. Debe también escucharse a sí mismo para captar qué es lo que le está impidiendo permanecer con el cliente y comprenderlo (Egan, 1990).

La importancia de la escucha se comprende viendo todo lo que deriva de ella. Por ejemplo, en la octava edición afirma que “La escucha empática lleva a la comprensión empática la cual, a su vez, conduce a la respuesta empática” (p.80). La escucha, además, debe ser enfocada y el autor propone qué es lo que puede aportar enfoque a la escucha del ayudador:

La escucha, en su mejor expresión, es enfocada y libre de prejuicios. Se presentan aquí dos formas de enfocar: el Modelo de Ayuda para el manejo de problemas que... ayuda a los orientadores a escuchar sin prejuicios...; la segunda es una visión particular de la personalidad... Más precisamente, escuchamos pensamientos y patrones de pensamiento, conductas y patrones de conducta y sentimientos y patrones de sentimiento... (2007, p.81)

En este último párrafo me parece que el autor comparte con sus lectores un mapa muy específico para practicar la destreza de la escucha.

5.2.1.3. Tercera destreza: la empatía básica o de nivel primario

- **La empatía como una forma de ser**

La empatía, para Egan (1990) no es sólo una destreza esencial para la práctica formal de la ayuda, sino que "...es, fundamentalmente, una forma de contacto humano" (p.123).

Empatía es entrar al mundo del otro. Lo que para Egan debe buscar el ayudador al entrar al mundo del cliente, lo refleja en el siguiente texto: "Como ayudador, debe ser capaz de entrar al mundo de sus clientes, a la profundidad necesaria para comprender sus esfuerzos en el manejo de sus problemas o en su búsqueda de oportunidades" (2010, pp.138-139).

Si bien, dice el autor, la empatía no es una píldora milagrosa, puede contribuir al proceso de la ayuda de varias maneras, que explicita en la cuarta edición (1990). En primer lugar, es muy importante en la construcción de la relación, pues al mandar al cliente un mensaje de respeto, contribuye a crear *rapport*. Además, estimula la autoexploración, porque quien se siente comprendido se lanza a explorarse más. Esta competencia ayuda también al orientador a verificar sus comprensiones, pues da al cliente la oportunidad de decirle si acertó o no. Contribuye a dar apoyo al cliente, pues sentirse comprendido es sentirse apoyado, y también a lubricar la comunicación, pues facilita el diálogo y la colaboración. La empatía suele tener como resultado que el cliente logre enfocar su atención, ya que los asuntos centrales salen a la luz, a la vez que consigue refrenar al ayudador impidiéndole, por ejemplo, hacer demasiadas preguntas. Finalmente, la empatía ayuda a allanar el camino para intervenciones más fuertes, como la confrontación o la motivación a la acción.

- **La fórmula básica de la empatía primaria**

Egan expresa, en la tercera edición (1986) lo que necesita hacer el ayudador para lograr ser empático, y explica lo que es la fórmula básica de la empatía:

Para poder responder empáticamente, puede preguntarse, mientras escucha al cliente: *¿Cuál es el mensaje o mensajes centrales que está*

expresando en términos de las experiencias y conductas que subyacen a sus sentimientos?

Una vez que lo ha detectado, verifique su comprensión con el cliente. La fórmula *Sientes... porque...* es el meollo de la tecnología para la comunicación de la empatía básica. (p.101)

El ayudador intenta, entonces, captar constantemente los contenidos y los afectos relacionados a ellos. Con respecto a lo emocional hace algunas recomendaciones, que recojo de la octava edición (2007): (1) Usar la familia correcta de los sentimientos y su intensidad correcta, (2) distinguir entre los sentimientos relatados y los expresados, (3) leer los sentimientos contenidos en el comportamiento no verbal del cliente y responder a ellos, (4) Ser delicado al nombrar los sentimientos y (5) no exagerar ni restar importancia a los sentimientos, emociones y estados de ánimo del cliente.

En este tema, de la empatía de los afectos, recomienda al ayudador, en la sexta edición (1998) ampliar su vocabulario emocional, para lograr una empatía más precisa en este terreno. Ahí mismo sugiere comunicar su comprensión de los sentimientos del cliente de distintas maneras:

(1) con una sola palabra –“estás muy contenta,” (2) con oraciones – “te sientes en las nubes,” (3) por las conductas implícitas –“creo que te sientes con ganas de celebrarlo” y (4) por las experiencias implícitas –“sientes que al final conseguiste lo que merecías” (1998, pp. 86-87).

En cuanto al contenido de lo que el cliente comparte, es decir, sus experiencias y conductas, (que corresponden al “...porque...” de la fórmula básica para la empatía primaria), Egan comenta, en la tercera edición (1986), que aportan el contexto en el que se presentan los sentimientos. Un ejemplo es el de un cliente que está molesto. El ayudador le dice que lo está “...porque te robó tus apuntes y saliste mal en el examen” (p.101). Como sucede con todas las fórmulas, agrega, están hechas para guiar al principiante, porque la experiencia y la práctica nos llevan a prescindir de ellas.

- **Sugerencias para practicar la empatía básica**

Siendo una destreza tan importante para una ayuda eficaz, Egan no escatima sugerencias para su adecuada aplicación. Por ejemplo, aporta unas, básicas, en la segunda edición (1982): el ayudador debe poner mucha atención, física y psicológicamente, a los mensajes que transmite el cliente, si bien debe centrarse en los esenciales y básicos. Debe responder en forma frecuente, pero breve, a estos mensajes esenciales, pero en forma lo suficientemente flexible y tentativa como para dar al cliente espacio para moverse (afirmar, negar, explicar, clarificar, cambiar el énfasis). Necesita ser delicado, pero a la vez no permitir que el cliente rehúya hablar de los temas importantes. Debe, además, responder tanto a los sentimientos como al contenido, a menos que se presente una razón que haga conveniente enfatizar unos u otro. Los temas delicados no los abordará de forma intempestiva, sino que los irá abordando en forma gradual. Cuando responda al cliente, necesitará poner mucha atención a las señales que confirmen o nieguen la precisión de su respuesta, preguntándose si el cliente está avanzando de manera enfocada. Finalmente, sugiere al ayudador observar señales de estrés o de resistencia en el cliente e intentar discernir si han surgido porque le faltó precisión o quizás por haber sido demasiado preciso.

En la misma segunda edición (1982) Egan aporta unas orientaciones para ir creciendo en aptitud al empatizar: (1) Darse el tiempo para pensar. “Los ayudadores principiantes responden muy pronto. En los filmes de las sesiones de Rogers, siempre se le ve dándose el tiempo para reflexionar en lo que el cliente le ha dicho. En estas pausas, el ayudador se pregunta qué estará sintiendo el cliente y cuál es su mensaje esencial” (p.92). (2) Dar respuestas cortas –las respuestas largas, intentando ser preciso suelen ser contraproducentes porque el cliente se pierde. (3) A tono con lo que comunica el cliente, no disonante -como contestar con apatía a una comunicación entusiasta. (4) Usando el lenguaje del cliente -sus términos y no los del ayudador. (5) Los clientes suelen sentirse mejor cuando el ayudador se parece a ellos lo suficiente como para entenderlos –ayudadores naturales.

Y así como al hablar de la escucha enumeró los factores que la obstaculizan, Egan toca, en cuanto a la destreza de la empatía, el tema de sus sustitutos inadecuados. En la

tercera edición (1986) dice que cuando el orientador no está empático, normalmente da respuestas como las siguientes: (1) No responde, (2) hace preguntas inadecuadas, (3) sale con algún cliché. -por ejemplo, hablar de que eso que le pasa es normal para su edad, (4) da una interpretación sin hacer contacto con los sentimientos del cliente y sin verificar la precisión de su percepción, o bien (5) quiere brincar a la acción.

Finalmente, en la sexta edición (1998) en la que insistió en que su obra aporta principios y no fórmulas, incluyó precisamente unos principios para la práctica de la empatía.

- **Principios para el uso de la empatía básica**

1. Usar la empatía en todas las etapas y pasos del proceso de ayuda, por los múltiples beneficios que reporta.

2. Responder selectivamente a los mensajes centrales, ya que es imposible responder empáticamente a todo.

3. Responder al contexto y no sólo a las palabras. Tener presentes sus realidades ambientales.

4. Usar la empatía para estimular el movimiento en el proceso de ayuda, según los objetivos de cada etapa.

5. Recuperarse cuando su comprensión ha sido imprecisa: estar atento a que el cliente le confirme o no un intento por comprenderlo.

6. Usar la empatía para llenar las brechas de la diversidad, es decir, para comprender a los clientes que son muy diferentes de su ayudador.

7. No fingir comprensión. Un orientador auténtico reconoce cuando está perdido.

Cuán provechoso puede resultar para un ayudador el realizar un examen frecuente, en su práctica, de la manera en que está llevando o no a la práctica estos principios para la comprensión empática.

5.2.1.4. Cuarta y quinta destrezas: sondear y resumir

Estas habilidades las ubica Egan (1982) tanto entre las que facilitan el diálogo y la exploración de los problemas y oportunidades del cliente, como entre las que se utilizan para cuestionar al cliente.

- **Los sondeos**

En la segunda edición Egan (1982), introduce esta destreza como parte de las habilidades que pueden emplearse para ayudar al cliente a explorar sus problemas. Motiva al ayudador a usar esta destreza junto con la empatía para ayudar al cliente a ser más concreto y específico. En la quinta edición (1994), describe lo que son los sondeos: “Por su misma naturaleza, los sondeos son expresiones que ejercen cierta presión en el cliente, bien para que hable o para que sea más específico. Son solicitudes indirectas al cliente para que elabore más sobre sus experiencias, conductas o sentimientos” (p.122).

En la novena edición (2010) considera que el uso de los sondeos y de los resúmenes tiene la función de dar “empujoncitos” al cliente cuando le está costando trabajo explorarse.

¿Qué tipos de sondeo pueden emplearse para ayudar al cliente a explorarse mejor? Egan los presenta en la sexta edición (1998): (1) “Una declaración. –‘No me queda claro cuál de las dos opciones prefieres.’ (2) Una petición. –‘Explícame por favor que significa cuando dices que tres son multitud en una casa?’ (3) Una pregunta. –‘¿Qué obstáculos se pudieran presentar cuando implementes tu plan?’ (4) Sondeos no verbales. -Por ejemplo, inclinarse hacia el cliente poniendo mucha atención, en respuesta a algo que acaba de decir” (p.101).

En cuanto al uso de los sondeos, el autor presenta, en la octava edición (2007) estas orientaciones, que venía confeccionando desde ediciones anteriores:

1. Usar los sondeos para que el cliente participe lo más plenamente posible en el diálogo terapéutico. Por ejemplo, un cliente se queja de que lo ignoran en el trabajo y el ayudador le pide una breve lista de las formas en que lo ignoran.

2. Usarlos para ayudar al cliente lograr precisión y claridad. Por ejemplo, una cliente se queja de que hablan de ella a sus espaldas. El ayudador le pide que le diga cómo ha reaccionado ella.

3. Usarlos para explorar y clarificar las opiniones, intenciones, iniciativas y decisiones del cliente. Por ejemplo, el cliente habla de que está decidido a ponerse a dieta. Cuando el ayudador le pregunta cómo lo hará, descubre que no sabe cómo. Le ayuda a clarificar su propósito.

4. Usarlos para que pongan las piezas que faltan en el rompecabezas. Por ejemplo, el ayudador explora las reacciones del cliente ante un conflicto y le ayuda a ver que son parte del problema.

5. Usarlas para que el cliente perciba en forma equilibrada sus situaciones problemáticas y oportunidades desaprovechadas. Por ejemplo, cuando el cliente está muy entusiasta sobre algo que desea emprender, el ayudador le ayuda a pensar también en lo que podría salir mal.

6. Usarlas para que el cliente avance a etapas más beneficiosas del proceso de ayuda. Por ejemplo, a explorar las diversas soluciones posibles.

7. Para motivar al cliente a cuestionarse. Por ejemplo, el cliente habló de que se iba a vengar de su novia, y luego que hablaría tranquilamente con ella. El orientador quiere saber cómo empalman estas dos cosas.

Una de las formas más frecuentes en que el ayudador sondea al cliente es por medio del uso de preguntas. Como bien saben las personas que se dedican a la orientación o la psicoterapia, un uso inadecuado de las preguntas suele ser contraproducente. Por ello,

Egan (1982) hace algunas recomendaciones en el uso de las mismas: (1) No preguntar demasiado, porque esto puede interferir con el *rappport* entre el ayudador y el cliente. Abstenerse, también, de hacer preguntas que confundan, distraigan o interrumpen al cliente, o bien de formular aquellas cuya respuesta el orientador no quiere escuchar. (2) Hacer preguntas que ayuden al cliente a clarificarse y no las que satisfagan la curiosidad del ayudador, y (3) hacer preguntas abiertas.

Y expone otras dos formas de usar las preguntas como sondeos: la primera es el uso de las preguntas con acento, es decir, aquellas que se usan para que el cliente clarifique algo que acaba de afirmar. Un ejemplo que se me ocurre para ilustrarlo: “No puedo confiar en nadie.” –“¿En *nadie*? La segunda forma es el uso de preguntas directas para pedir clarificación. Propongo este otro ejemplo: “¿Podrías aclararme esto último?”

Otra forma de sondeo son esas breves expresiones verbales del ayudador que fomentan que el cliente se siga explorando. Por ejemplo: “sí,” “ah,” “claro,” etc. “Rogers hacía un frecuente uso de ellos, como se aprecia en sus entrevistas filmadas” (1982, p.103). Y otra variante de esta destreza es el uso de cuestionarios, diarios, listas, cartas y otros ejercicios por escrito, ya que pueden ayudar al cliente a clarificar lo que viene explorando.

o Sugerencias para el uso de los sondeos

En la cuarta edición (1990), propone las siguientes recomendaciones para el uso de esta destreza:

1. Usar una combinación de sondeos, preguntas abiertas y sondeos mínimos.
2. No convertir la entrevista en una sesión de preguntas y respuestas.
3. Si un sondeo ayuda al cliente a revelar información importante, darle seguimiento con la empatía y no con otro sondeo.
4. Utilizar una combinación sensata de empatía y sondeos para ayudar al cliente a clarificar sus problemas, localizar sus puntos ciegos, generar nuevos escenarios, buscar estrategias para la acción, elaborar planes y revisar los resultados de sus acciones.

5. Recordar que el sondeo es una herramienta para la comunicación cuya efectividad radica en su adecuada aplicación.

Como puede apreciarse al leer en qué consisten los sondeos, vienen a sustituir la habilidad traducida como “ser concreto,” en la primera edición (1974).

- **Resumir**

La habilidad para resumir tiene un lugar importante en la ayuda porque, comenta Egan en la segunda edición (1982): “Cuando son efectivos, los resúmenes ayudan al cliente a enfocarse más intensivamente en un tema importante. Los que no son efectivos, es decir, los refritos de cosas que ha dicho el cliente, pueden distraerlo más que ayudarlo a enfocarse” (p.160).

En la tercera edición (1986), el autor afirma que un buen resumen sólo abarca los datos relevantes de la narrativa del cliente y sirve para varias cosas: mostrarle que se le escuchó atentamente, darle un punto de partida para la siguiente sesión, la oportunidad de confirmar o corregir lo que dijo, de detallar las implicaciones de lo expresado y de hacerse responsable de su proceso. “Los resúmenes tienen una característica del tipo ‘bueno, ¿y ahora qué?’ y son parte del proceso de influencia social porque presionan delicadamente para seguir avanzando. Por lo tanto, se les puede emplear en cualquiera de los pasos de la ayuda” (p.176).

Es evidente que para realizar un buen resumen se requiere de una escucha intensa y enfocada, acompañada siempre de un propósito claro a la hora de presentárselo al cliente.

5.2.2. Segundo conjunto de destrezas: las que se emplean primordialmente para cuestionar y desafiar al cliente

Hasta aquí hemos visto las destrezas que el ayudador emplea para auxiliar al cliente en

su auto-exploración. Al hacerlo, el cliente va encontrando dificultades, ante las que experimenta renuencia o resistencia. Ante este escenario, necesitará otro conjunto de destrezas para lograr que el cliente "...explore lo que no ha podido o no ha querido mirar" (1982, p.154). Tratándose de lo oculto o lo evadido, el uso de este conjunto de destrezas constituye un auténtico desafío tanto para el ayudador como para el cliente.

5.2.2.1. Primera destreza: Compartir información

El ayudador necesita saber cómo aportar al cliente la información que necesita para la solución de sus problemas o para el aprovechamiento de sus oportunidades, afirma Egan en la segunda edición (1982). Puede aportársela directamente o colaborar con el cliente a averiguar dónde podría obtenerla.

A muchos clientes que enfrentan situaciones difíciles les alivia saber que otras personas comparten un problema similar al suyo y les ayuda a avanzar mucho el aprender de la experiencia de los demás. En la cuarta edición (1990) menciona que esta destreza es especialmente útil cuando la ignorancia es la causa del problema del cliente o bien un factor agravante del mismo. En esta destreza se incluye "...el proporcionar información nueva, así como corregir la que sea errónea" (2010, p.233).

Egan recomienda, en la misma edición (2010) que cuando la información que va a compartir al cliente pudiera resultarle impactante, conviene proceder con delicadeza:

No abrume al cliente con la información. Asegúrese de que la información que le proporcione sea clara y relevante para su situación de problema. No deje que el cliente se vaya con un malentendido respecto a lo que le informó. Sea solidario: ayude al cliente a procesar la información. Finalmente, asegúrese de que no confunde el aportar información con dar consejos. (ibíd, p.234)

Presentar la información que necesita el cliente, o bien indicarle dónde puede encontrarla, muchas veces es la única intervención que éste estaba necesitando para realizar los cambios necesarios en su vida.

5.2.2.2. Segunda destreza: la empatía avanzada

Una de las grandes ventajas del diálogo es precisamente que uno de los interlocutores puede captar lo que para el otro resulta invisible. “Los ayudadores, en la intensidad de su escucha y de su presencia con el cliente, y sin ir más allá de la experiencia de éste, en ocasiones ven claramente lo que el cliente medio ve o intuye” (1990, p.214).

Egan precisa, en la segunda edición (1982), que la empatía avanzada es, por lo tanto, la habilidad de captar sentimientos y significados “...que están, en cierto modo, enterrados, ocultos o fuera del alcance del cliente” (p.166). Al tratarse de intuiciones del orientador, siempre implican un cierto grado de interpretación, pero el contenido no lo obtiene arbitrariamente, sino a partir de lo que el cliente le ha ido compartiendo, aunque sin elaborar.

Para ayudar al cliente a profundizar en su exploración, Egan (2007) sugiere al ayudador hacerse preguntas como éstas: “¿Qué es lo que esta persona está diciendo a medias? ¿Qué está insinuando? ¿Qué es lo que está diciendo en forma confusa? ¿Cuál es el mensaje encubierto detrás de su mensaje explícito?” (p.160). Y añade que estas preguntas no se las hace sólo con respecto a los problemas, sino también a los recursos y las oportunidades que hasta ahora el cliente no ha aprovechado.

En la práctica, aplicar la empatía avanzada, dice Egan en la segunda edición (1982), consiste en hacer cosas como estas: (1) ayudar al cliente a expresar lo que estaba implícito –extrayéndolo, generalmente del contexto, (2) ayudar al cliente a identificar temas, que pueden referirse a sentimientos, pensamientos, conductas o experiencias; (3) ayudarle a conectar islas, es decir, asuntos que el cliente no ha captado que están relacionados, (4) a sacar conclusiones de sus premisas, (5) a obtener otros marcos de referencia y (6) a ir de menos a más, es decir, atreverse a hablar directamente de temas que el cliente ha estado evitando.

Esta destreza, cuando el orientador es hábil en su manejo, es una de las aportaciones más valiosas que le puede hacer al cliente, pues al descubrirle lo que antes no veía le abre un horizonte de posibilidades para decidir, que incluso puede llevarle a trazar un nuevo rumbo para su vida.

5.2.2.3. Tercera destreza: la auto-revelación del ayudador

En la primera edición en español (1981) se tradujo el término “self-disclosure” como “auto-descubrimiento” (p.29). Yo lo traduzco como auto-revelación, porque me parece que transmite mejor la idea de que el ayudador se revela, se comparte, más que se descubre, pues el descubrimiento se puede interpretar como mostrarse, pero también como explorarse.

Al hablar de esta destreza en la segunda edición, Egan (1982), dice que la auto-revelación del ayudador consiste en compartir con el cliente, directa o indirectamente, algo de su propia vida y experiencia para ayudarle a captar sus problemas desde otros puntos de vista y proporcionarle un modelaje en cuanto a la forma y a la motivación para hacerlo. En la cuarta (1990), agrega que es también un desafío al cliente porque es una forma de intimidad, y muchos clientes tienen miedo a comunicarse íntimamente.

En cuanto a cómo sería una auto-revelación adecuada, añade a las características que puso en la primera edición, las siguientes: que sea selectiva y enfocada (1982), flexible, o sea, dependiendo del cliente y de la situación (1986) y adecuada culturalmente (2010).

5.2.2.4. Cuarta destreza: la inmediatez

Esta destreza fue traducida como “proximidad” en la primera edición en castellano (1981), pero yo he preferido traducirla como “inmediatez” por parecerme que esta palabra refleja mejor el concepto, más relacionado con el tiempo que con el espacio. El uso de esta destreza lleva al cliente a comprender mejor su estilo de relacionarse, porque “...algunas de las dificultades que el cliente tiene en sus relaciones cotidianas se reflejan también en su relación con su ayudador” (1990, p.224). Egan, en la segunda edición (1982), había afirmado que esta destreza ayuda también al cliente a comprender temas específicos de sus relaciones, por ejemplo, con figuras de autoridad.

El autor había presentado esta destreza en la primera edición (1974), pero en la segunda (1982), es más explícito con respecto a las situaciones en las que su uso resulta particularmente útil. Lo recomienda cuando: (1) una sesión parece no estar yendo a

ninguna parte, (2) hay tensión entre el cliente y el ayudador, (3) parece haber problemas de confianza (4) hay una distancia social entre ambos -en términos de clase social o debido a estilos interpersonales sumamente diferentes, (5) la dependencia está interfiriendo con el proceso de ayuda, (6) la contra-dependencia está bloqueando la relación de ayuda y (7) cuando la atracción está distrayendo a alguno de los dos o a ambos.

En la tercera edición (1986) advierte al ayudador que la inmediatez es un medio y no un fin en sí misma porque “El objetivo principal del proceso de ayuda no es iniciar y gozar de una relación, sino explorar y trabajar las situaciones problemáticas” (p.238).

Aclara Egan (1982) que hay dos clases de inmediatez, la que se centra en la relación en general -saber hablar con el cliente de la calidad de la relación- y la que se centra en una situación en particular -saber hablar con el cliente cuando surge algo en el aquí y ahora de una interacción.

Finalmente, en la cuarta edición (1990) comenta sobre cuánto requiere al orientador la aplicación de esta destreza:

La inmediatez es una destreza difícil y exigente, tanto en la orientación como en la vida ordinaria. No es una habilidad que hayamos aprendido. Es difícil, primero que nada, porque el ayudador, sin llegar a centrarse en sí mismo y sin “psicologizar” al cliente, necesita darse cuenta de lo que sucede en la relación y conservar una distancia psicológica suficiente como para captar los momentos difíciles cuando se presentan y reaccionar a ellos sin trivializar el proceso de la ayuda (p.227).

Es claro cómo un ayudador puede ser diestro en la inmediatez sólo cuando está viviendo efectivamente el valor de la autenticidad y cuando ha alcanzado un grado razonable de asertividad en su vida cotidiana.

5.2.2.5. Quinta destreza: la confrontación

En la octava edición (2007), Egan se pregunta qué hacer cuando el cliente no quiere cambiar o no quiere pagar el precio que esto implicaría. ¿Basta invitarlo a cuestionarse? ¿Cuál es la línea que divide el respetarlo tal como es y el desafiarlo a que se mueva? Y concluye que, al ser un asunto de valores, los ayudadores varían mucho en qué tan dispuestos están a confrontar a sus clientes. Sin embargo, dice, la confrontación no es un ultimátum:

Lo más frecuente es que sea una forma de asegurarse que el cliente comprende lo que significa no cambiar, es decir, las consecuencias de persistir en patrones disfuncionales de conducta, al costo de perder oportunidades... La confrontación debe ser empática y respetuosa, fortalecer al cliente y conducirlo a la acción. No la deben usar los ayudadores para desahogar sus frustraciones con los clientes renuentes o resistentes. (p.173)

Para aplicar exitosamente esta destreza, el ayudador debe haber superado su necesidad de resultarle agradable al cliente.

5.2.2.6. Sexta destreza: las respuestas paradójicas y asociales

Esta forma de cuestionar al cliente sólo la presentó el autor en la cuarta edición (1990), aclarando que, si bien son más efectivas en manos de ayudadores experimentados, el orientador principiante hará bien en familiarizarse con ellas.

Una respuesta asocial es una respuesta humorística que el cliente no esperaría encontrar en el escenario terapéutico, con el objetivo de mostrarle que tal vez esté exagerando su reacción ante un evento. Por ejemplo, un hombre ha estado hablando mucho de los grandes defectos de su esposa. El orientador responde, con una sonrisa: “Fue un error casarte con esa mujer. Es hora de dejarla” (1990, p.230). En manos de un orientador de bajo nivel, este tipo de respuestas pueden resultar sarcásticas. En todo caso, el ayudador no debe usarlas si se siente incómodo al hacerlo.

En cuanto a las intervenciones paradójicas, considera que pueden ser incorporadas a la caja de herramientas de la ayuda de los orientadores experimentados. Discute tres intervenciones paradójicas: La intención paradójica, la prescripción del síntoma y el re-encuadre paradójico, que consiste en dar una explicación verbal que altera el significado de una situación.

Escribió que hay opiniones dispares sobre si es ético o no el uso de este tipo de intervenciones, así que tal vez esta haya sido la razón de que no las volviera a incluir en el modelo.

5.2.2.7. Séptima destreza: dar sugerencias y recomendaciones

Es cierto que el cliente es responsable de su vida y que debe tomar sus propias decisiones, pero esto no quiere decir que el ayudador no pueda asesorarle o aconsejarle. Al respecto, anota Egan en la octava edición (2007): “Las sugerencias, consejos e instrucciones no necesitan ser tomadas literalmente. Pueden servir de estímulo para que el cliente proponga su propio paquete” (2007, p.172).

Probablemente sea más honesto dar un consejo al cliente en forma directa que utilizar todo un arsenal de técnicas indirectas para inducirle a tomar el camino que el ayudador considera el adecuado.

5.2.2.8. Octava destreza: animar y motivar al cliente

Muy poco se habla, en la literatura sobre la ayuda, del tema de alentar al cliente como destreza. Sin embargo, Egan (2007), inspirado en la Psicología Positiva, expresa:

Animar y motivar al cliente en forma efectiva no es lo mismo que ser paternalista. No es lo mismo que la compasión, ni le quita autonomía al cliente. Es respetar las habilidades que el cliente tiene de curarse a sí mismo. Es un empujón plenamente humano en la dirección correcta.
(p.173)

En la misma página se pregunta por qué, si animar al cliente funciona tan bien para motivarle como el cuestionamiento, se habla tan poco de esta destreza en la bibliografía sobre la ayuda. Probablemente existe una tendencia entre los ayudadores a pensar que lo que ayuda es siempre algo que nos ha costado trabajo adquirir o aprender.

CAPÍTULO VI. LOS VALORES PRESENTES EN EL MODELO DE AYUDA DE EL AYUDADOR COMPETENTE

Los valores son un elemento esencial en el Modelo de Ayuda de Egan, pues los coloca como una de las tres partes esenciales del mismo. Habla de los tres componentes de su modelo en la novena edición (2010):

Es un libro sobre tres cosas: los valores necesarios para crear relaciones de ayuda auténticas, las habilidades de comunicación que se necesitan para involucrar al otro en un diálogo colaborador de ayuda y un marco universal de manejo de problemas y desarrollo de oportunidades, que subraya las etapas, tareas y procesos fundamentales de la ayuda. (p.x)

En la tercera edición (1986), Egan expresa que los valores esenciales son los fundamentos de la ayuda. Explica su convicción de que un orientador que no tiene claros sus valores operantes anda a la deriva, y que tiene que intervenir, entonces, desde un conjunto implícito de valores “por defecto” (p.59). En la sexta edición (1998) afirma que la conducta humana es motivada por los valores, y que podemos inferir los valores de un ayudador por la forma en que interactúa con sus clientes.

En cuanto a cuáles son los valores importantes en el proceso de ayuda, se trata de una noción que ha elaborado y reelaborado continuamente.

En la primera edición (1974) nombra un conjunto de valores. Veamos de cuáles se trata, en esta cita, tomada de la primera edición en español (1981):

Algunos valores enfatizados (al menos implícitamente) por el modelo evolutivo son responsabilidad, autodeterminación, cuidado, altruismo, solución de problemas (conseguir que se haga el trabajo), cooperación, interdependencia, crecimiento en destrezas interpersonales, desarrollo y uso del potencial humano, auto-control, disciplina, ayuda, y vivir intensamente. (p.10)

En este tema, Egan se reconoce en deuda con Rogers, y adopta el respeto, la autenticidad y la empatía como valores centrales en su enfoque. En las sucesivas ediciones, sin embargo, va definiendo estos valores centrales por separado y añadiendo otros. Los valores que, finalmente, definió como sustentadores de su Modelo de Ayuda son el respeto, la autenticidad o congruencia, la empatía, la auto-responsabilidad del cliente, el pragmatismo y la competencia.

6.1. El respeto

Con relación a este valor, en la primera edición expresa que "...significa apreciar a otra persona simplemente porque es un ser humano. Implica que un ser humano tiene valor en sí mismo" (1981, p.89). Es un valor activo, porque lleva al ayudador a hacer ciertas cosas, y pasivo, porque le pone límites en otras. En esa primera edición, Egan dijo que el ayudador manifiesta su respeto al cliente por medio de su disponibilidad y de su voluntad para trabajar con él o ella, tomándolo como persona única, honrando su autodeterminación, presumiendo su buena voluntad, poniéndole una atención no dividida, suspendiendo sus juicios críticos, esforzándose en comprenderlo empáticamente, cultivando sus recursos, reforzando sus conductas constructivas y siendo auténtico en la relación.

¿Qué formas de manifestar el respeto fue añadiendo en posteriores ediciones? En la segunda (1982), por ejemplo, dice que el ayudador muestra su respeto al cliente cuando usa el reforzamiento en forma apropiada y cuando expresa una afabilidad razonable. En la tercera (1986) expresa que lo logra cuando está dispuesto a ayudar al cliente, y cuando demuestra que es capaz de hacerlo. Por otro lado, dice en la misma edición, es una muestra de respeto el mantener la confidencialidad. En la cuarta edición (1990), añade las siguientes manifestaciones del respeto: que el ayudador no dañe al cliente debido a su falta de principios, por ejemplo explotándolo sexualmente o bien mostrándose incompetente; estando para el cliente, pero no como abogado, sino desafiándole cuando hace lo que no le conviene y, por último, ayudándole a atravesar por el dolor que conlleva el proceso de ayuda. Hace una última adición en la quinta edición (1994), en la que comenta que comprender y valorar la diversidad, estando dispuesto a hacerse consciente

de sus prejuicios culturales y a trabajarlos, es también una forma de respeto. Como contraparte, sugiere que también lo es el comprender y valorar lo individual, es decir, no ver al cliente sólo como un representante de su cultura.

6.2. La autenticidad o congruencia

En la primera edición (1974), había dicho que este valor consiste, básicamente, en que una persona sea la que es. “Esto significa que no cambia cuando está con gente diferente, esto es, no tiene que adoptar constantemente nuevos papeles con objeto de ser aceptable para otros” (1981, p.86). Y dijo que la autenticidad del ayudador se manifiesta cuando no se oculta detrás de su papel profesional, cuando es espontáneo, sin estar demasiado atento a lo que dirá o hará, cuando no se pone a la defensiva ante los comentarios negativos del cliente, cuando es consistente entre los valores que profesa y los que practica y cuando se revela en forma apropiada.

En la tercera edición (1986), añadió que también expresa congruencia el ayudador cuando es asertivo, es decir, cuando no toma una postura no-directiva sólo porque le exige menos esfuerzo, pero también cuando no se porta agresivo. En la cuarta (1990), añadió otra forma de expresar este valor: buscando sentirse cómodo con conductas que no son parte de su estilo natural, pero que pueden ayudar mucho a sus clientes. Con esto rompe el mito de que ser auténtico es sinónimo de ser completamente espontáneo.

6.3. La empatía

En la primera edición (1974) Egan dice que no entiende cómo algunos pueden considerar la empatía una dimensión suave o tierna de la ayuda, por todo lo que exige a una persona el practicarla. Sin embargo, en esa edición habla de la empatía como destreza solamente, y no se refiere a ella como valor sino hasta las últimas ediciones de *El Ayudador Competente*. Por ejemplo, en la octava edición (2007) encontramos esta frase: “En este capítulo, veremos la empatía como valor que inspira y motiva toda conducta de ayuda” (p.55). En esa misma edición, explica su visión de la empatía como valor:

La empatía como valor es un compromiso radical, de parte de los ayudadores, de comprender a sus clientes lo más plenamente posible, de tres maneras diferentes. La primera: la empatía es un compromiso de esforzarse por comprender a cada cliente desde su punto de vista, junto con los sentimientos que acompañan a dicho punto de vista, y de compartir esta comprensión siempre que hacerlo se considere útil. La segunda: es un compromiso de comprender a los individuos en y a través del contexto de sus vidas. La tercera: la empatía es también un compromiso de comprender la disonancia entre el punto de vista del cliente y la realidad.” (pp.55-56)

En la novena edición (2010) expresa un alto aprecio por la empatía, citando a diversos autores, además de Rogers.

Por ejemplo, Kohut (1978) expresó: “Empatía: el eco humano aceptante, confirmante y comprensivo, evocado por el sí mismo, es un nutriente psicológico sin el cual la vida humana, tal como la conocemos y la apreciamos, no podría preservarse” (p.705). Desde esta perspectiva, la empatía es un valor, una filosofía o una causa con una connotación casi religiosa. (p.44)

Luego habla de la necesidad de desarrollar la empatía no sólo en el sentido tradicional, sino intentando comprender también el significado cultural de las palabras del cliente. La empatía, entonces, se dirige también a todos sus contextos, incluyendo el sociopolítico. Además, “...cuando se trata de la singularidad cultural del cliente, el ayudador no es un experto, sino un aprendiz” (2007, p.47).

Por último, añade, en la misma octava edición (2007), que la empatía no es algo que practica el orientador, sino algo que construye con el cliente por medio del diálogo. Esta manera de entender la empatía como algo que se co-crea es uno de los enriquecimientos más interesantes que el autor aporta para la comprensión de tan importante destreza.

6.4. La auto-responsabilidad del cliente

Desde la segunda edición (1982), Egan afirma que uno de los principales valores en su marco de ayuda es que el cliente se haga responsable de sí mismo, y que la función del ayudador es fomentar su autonomía, y no tratar de "...remodelar su vida de acuerdo con sus propios valores" (p.12).

Menciona, en la cuarta edición (1990), que en muchos libros de introducción a la psicología se asumía el determinismo, muchas veces sin mencionarlo explícitamente. Expresa también que el valor de la auto-responsabilidad puede ser muy difícil de vivir en una sociedad que fomenta el victimismo. "No es fácil ayudar a quienes tienen pocos incentivos para hacerse responsables de sí mismos" (p.72).

En la quinta edición (1994) se refiere a este valor con el término "empoderamiento no paternalista" (p.56), donde el orientador motiva al cliente a actuar en su beneficio y a utilizar sus recursos para el cambio constructivo. Menciona que en una sociedad en la que la auto-victimización es tan frecuente, se llega a trivializar a las verdaderas víctimas.

Para contribuir a que el cliente asuma la responsabilidad de su proceso, Egan (1998) sugiere compartir el mapa, es decir, el Modelo de Ayuda con el cliente -sin abrumarlo con los detalles- y motivarle a trabajar duro para resolver sus problemas. Compara el papel del ayudador con el de un asesor que hace muchas cosas para la empresa que le contrata, pero sabiendo que la responsabilidad siempre queda en la empresa. En el proceso de empoderamiento, se busca que el cliente, entre otras cosas, "...desarrolle las habilidades y capacidades necesarias para tener un control razonable de su vida." (p.57)

En la octava edición (2007) vuelve a oponerse a ver al cliente como víctima, recomendando lo siguiente:

Aunque sus clientes hayan sido victimizados por personas o instituciones, no los considere víctimas indefensas. El culto al victimismo está creciendo demasiado rápidamente en la sociedad. Aun cuando las circunstancias que les victimaron hayan reducido su grado de libertad... trabaje con la libertad que les quede. (pp. 58-59)

Esta insistencia del autor en fomentar la responsabilidad del cliente hacia su persona y de no alentar el victimismo es un tributo a la libertad y la dignidad humana de cada cliente.

6.5. El pragmatismo

En la cuarta edición (1990) incluye este valor, al cual no define, sino que da sugerencias al ayudador de cómo vivirlo:

- o Manteniéndose enfocado en lo que interesa al cliente.
- o Manteniéndose enfocado en la vida real, pues los progresos del cliente se miden por lo que pasa precisamente en su vida cotidiana.
- o Permaneciendo flexible. “Ya he enfatizado que todo el proceso de la ayuda necesita ser adaptado a las necesidades del cliente” (p.62).
- o Fomentando una proclividad a actuar. “Yo soy activo con mis clientes y no encuentro ningún valor en simplemente escuchar y asentir” (p.62). También se refiere a fomentar la acción en el cliente desde la primera sesión.
- o Haciendo sólo lo necesario. La ayuda es costosa, tanto económica como psicológicamente. “Por lo tanto... hay que ir directamente al grano” (pp.62-63).
- o Evitando generar resistencias. Y esto no es lo mismo que tratar de evitar el conflicto a toda costa.
- o No ofreciendo la ayuda como si fuera una panacea. “Parte del pragmatismo consiste en que usted se de cuenta de los límites de su profesión. Primero que nada, dese cuenta de que los clientes pueden ‘mejorar’ de muchas maneras, incluso sin ayuda” (p.63).

En suma, el valor del pragmatismo, como lo considera Egan (1990) es vivir eso que todos esperamos de cualquier profesional o prestador de servicios: que sea eficaz y eficiente.

6.6. La competencia

Egan deja claro en la cuarta edición (1990), algo que ya había mencionado en relación al respeto: que un orientador de bajo nivel puede llegar a hacer daño a sus clientes, por lo cual afirma que “Ser competente en la ayuda no es una meta que hay que alcanzar, sino una empresa de por vida” (p.63). Abundando en el tema, dice que el ayudador vive este valor cuando es diestro en el manejo del modelo, se mantiene actualizado, sabe mostrar al cliente cómo se hace lo que le pide realizar, cuando es asertivo, no dejándose llevar por un excesivo temor que le impida aprender y realizar cosas que pueden ayudar al cliente porque, en su opinión, “La mayoría de los clientes son menos frágiles de lo que imaginan los ayudadores” (p.64). Finalmente, el ayudador vive este valor cuando busca la prueba de su competencia en los resultados.

Como puede apreciarse, el valor del pragmatismo y el valor de la competencia están íntimamente relacionados.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Valor agregado en las consecutivas ediciones de *El Ayudador Competente*

El Ayudador Competente muestra un enriquecimiento progresivo en el transcurso de los años. En el proceso, a la vez simple y complejo de la ayuda, Egan fue incluyendo aportaciones como las siguientes: Definió las metas de la ayuda, aspecto que no había abordado en la primera edición (1974). Perfeccionó las etapas del proceso, delineando los objetivos para cada una de ellas y proporcionando las herramientas para alcanzarlos. Si bien las tres etapas conservaron la esencia de cómo las describió en la primera edición, fueron subdivididas en tareas que dejan claro al ayudador en adiestramiento lo que debe buscar y realizar en cada momento.

Por otro lado, entendiendo que la ayuda no se da, estrictamente hablando, entre dos personas, añadió la importancia de entender al cliente en su contexto, considerando todos los escenarios a los que pertenece y fomentando la empatía ante la diversidad cultural, sin perder de vista lo único y distintivo en cada persona.

Además, consciente de que su Modelo no es el todo en la ayuda, fue presentando un plan de estudios, incluyendo los conocimientos y adiestramientos que debe ir teniendo un futuro ayudador y haciendo énfasis en los aspectos pragmáticos de la orientación.

Presentó el “lado oscuro de la ayuda,” donde ha venido analizando los problemas que suelen surgir en este proceso, ayudando así al lector a preverlos y a no sorprenderse o desconcertarse cuando aparecen, junto con algunas sugerencias para enfrentarlos. Ante la renuencia, la resistencia y los juegos que suelen presentar los clientes, en especial, fue afinando las destrezas para cuestionarlos y desafiarlos.

Ha insistido en la importancia de la intencionalidad y de las metas, de lo esencial que resulta acompañar al cliente a atreverse a soñar con un futuro mejor, y siempre sugiriendo herramientas para lograrlo. En este, como en otros puntos de su modelo, consigue una mezcla sensata entre la esperanza y el realismo.

En lo referente a la planeación y a la acción, en la primera edición se basaba casi exclusivamente en las aportaciones del conductismo, mientras que en las sucesivas

ediciones, va logrando una útil combinación de los principios cognitivo-conductuales con estrategias que han mostrado su utilidad en el mundo empresarial.

Su énfasis en la acción y su manera de mostrar cómo es posible que el cliente sea proactivo desde la primera sesión, es una aportación invaluable a una profesión en la que en muchas ocasiones se favorece un excesivo intercambio de palabras que no lleva a un cambio efectivo. A la vez, equilibra este tono cognitivo-conductual, pragmático y orientado a la acción, con los principios de la Psicología Humanista, donde el respeto, la autenticidad y la empatía hacen de la ayuda un auténtico encuentro de dos seres que dialogan, y en el que los papeles que desempeñan no empañan la autenticidad sino que aportan contención y límites al proceso.

Egan ha sido fiel a su principio de usar el modelo como buscador, pues edición tras edición, va quedando patente la evolución de la orientación y la psicoterapia en las últimas décadas. Me parece que va logrando integrar en cada etapa y tarea los resultados de las investigaciones de forma que el modelo no sólo va manteniéndose actualizado, sino que inspira al lector a seguir integrando sus propios hallazgos.

Con respecto a las destrezas, de las que insiste que no son el meollo de la ayuda sino herramientas que la hacen posible debido a que facilitan el diálogo terapéutico, fue haciendo aportaciones, sobre todo en la línea de la clarificación, la organización de las mismas y la facilitación de su aprendizaje. Por ejemplo, en la segunda edición añadió la destreza del sondeo, que vino a decirle al que se adiestra cómo específicamente se lleva a cabo la “concretez,” de la que habló en la primera edición. Por otro lado, su famoso conjunto de microdestrezas para sintonizar visiblemente con el cliente, y al que nombró con el acrónimo SOLER, (1986) ha sido ampliamente usado en la formación de los ayudadores profesionales y para-profesionales.

En cuanto a los dos conjuntos de destrezas, si bien mantuvo la división que hizo Carkhuff de las “paternas” y las “maternas,” o sea las que ayudan al cliente a explorar sus asuntos y las que se emplean para desafiarlo y cuestionarlo, ha ido consiguiendo, en las sucesivas ediciones, una presentación de las mismas a la vez más profunda y práctica.

En el terreno de los valores en la ayuda, Egan fue enriqueciendo la comprensión de los mismos no sólo en las definiciones, sino describiendo cómo se manifiestan conductualmente en este tipo de relación. Además, sus cuestionamientos sobre la forma

en que el ayudador vive sus valores en la ayuda y se relaciona con los valores del cliente, provocan una reflexión saludable al respecto.

Al hacer poco énfasis en la psicopatología y en el pasado de la persona, al insistir en la búsqueda de sus recursos y al enfatizar la importancia de fomentar la esperanza y de alentar al cliente, Egan, me parece, no sólo continuó, en este sentido, en la línea de la Psicología Humanista, sino que lo considero un precursor de la Psicología Positiva.

Finalmente, y siguiendo al mismo Egan, que termina cada tema hablando de su lado oscuro, diré que lo único que considero negativo de esta evolución de su modelo es que perdió la sencillez de las primeras ediciones, cosa que me parece poco menos que inevitable si tomamos en cuenta todas sus adiciones. Creo que corresponde al lector, o en todo caso al adiestrador, re-simplificar el modelo a la hora de asimilarlo o enseñarlo.

Lo que aporta *El Ayudador Competente* a la teoría rogeriana

Me parece que la obra de Egan es una continuación de la teoría rogeriana, es decir, una aportación post-rogeriana y a la vez una reacción a ciertos abusos o extremos en que incurrieron algunos rogerianos.

Basado en los valores expuestos por Rogers y por otros psicólogos humanistas, Egan, en este libro, va más allá de lo que ellos expusieron, lo cual me parece un proceso evolutivo normal. Es decir: un iniciador presenta algunas intuiciones geniales y después otros estudiosos desarrollan elaboraciones de estas intuiciones, dándoles más forma y estructura. A la vez, como suele suceder, hacen una revisión crítica de las aportaciones originales, siguiendo caminos bastante diversos del que emprendió el pionero.

Esta obra de Egan sigue mereciendo un lugar privilegiado en el plan de estudios de la Maestría en Desarrollo Humano, por consistir en una guía práctica para la ayuda, pero que no por ser práctica pierde sus fundamentos filosóficos y su visión de la naturaleza humana. En especial, sigue siendo muy útil para la adquisición de destrezas por parte de los estudiantes y un instrumento muy adecuado para la supervisión.

Cuando expresé que la obra es también una reacción a ciertos abusos o extremos en que incurrieron algunos rogerianos, me refiero a algo que yo misma experimenté cuando estudiaba la Maestría y que creo que Egan trató de equilibrar en *El Ayudador Competente*. Mirando retrospectivamente, lo que constituyó un extremo en la aplicación del pensamiento de Rogers era el exagerado papel que se atribuía a los sentimientos en la vida y la toma de decisiones de las personas, el confundir la aceptación incondicional con una concepción a-valoral de la vida, el que la no-directividad se tradujera en pasividad y en un *laissez-faire* y que el respeto se convirtiera en complicidad hacia las conductas destructivas o autodestructivas del otro. En este sentido, me identifico con la prolongación de los valores humanistas que Egan profesa, pero también con su insistencia en la acción, en la importancia de los aspectos cognitivos y en la responsabilidad.

Limitaciones del modelo de Egan

Según dónde se ubique la persona que va a evaluar el modelo, será la crítica que pudiera hacerle. Por ejemplo, a una persona de la corriente humanista quizá le parezca demasiado rígido o mecánico. A una persona más afín con el método científico quizá le parezca demasiado “suave.” Independientemente de lo anterior, Egan (1994) nunca pretendió que su modelo fuera “todo lo que usted siempre quiso saber sobre la ayuda” (p.27), así que hay limitaciones naturales. Por ejemplo, es un modelo, no un currículo completo.

Las limitaciones que le encuentro son las siguientes: En las sucesivas ediciones se ha ido cargando de terminología especializada y de citas de otras fuentes, lo que hace que su lectura no sea fácil ni fluida. Por otro lado me parece que, si bien es muy estimulante su enfoque en el futuro y en el presente, no presta la suficiente atención al trabajo con el pasado del cliente, a los procesos inconscientes, a los mecanismos de defensa ni a la psicopatología.

Ventajas potenciales para otros profesionistas de conocer la evolución del modelo de *El Ayudador Competente*

Es muy recomendable que el modelo de Egan, en su estado actual, forme parte del plan de estudios de las carreras de psicología y trabajo social. Su inclusión en el plan de estudios de la Maestría en Desarrollo Humano sigue siendo invaluable, al otorgar a los que se adiestran un mapa flexible para la ayuda, a la vez que una excelente descripción de las destrezas que la hacen posible.

En una versión simplificada, puede ser muy provechoso para médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud, no sólo porque da los pasos y etapas de la ayuda, sino principalmente por la importancia que presta a las destrezas para la comunicación y la forma en que facilita el aprendizaje y la asimilación de las mismas. Sabemos que muchos médicos, por ejemplo, si bien son competentes en su especialidad, muchas veces carecen de unas habilidades mínimas para comunicarse con sus pacientes y colegas.

También puede resultar muy útil a las personas, profesionales o no, que prestan servicios de apoyo a la comunidad en instituciones tales como el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) o el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o a aquellas que lo hacen como voluntarios en asociaciones de servicio a los sectores más vulnerables de la sociedad. Lo mismo se puede decir de los profesores y de otros trabajadores del sector educativo.

Sé que este modelo es muy útil para sacerdotes, religiosos, religiosas y otros agentes de pastoral. En el año 2014 trabajé en Querétaro con unas religiosas que se familiarizaron con lo esencial del modelo y diseñaron un plan para dar seguimiento a algunas situaciones de problema que habían planteado en un encuentro que tuvimos. Reportan resultados muy favorables.

Finalmente, es recomendable que cualquier persona a la que le parece valioso ayudar a sus amigos, familiares o compañeros de trabajo, se familiarice con el modelo, simplemente por el hecho de que no se perderá en su intención de acompañar e impulsar a otros seres humanos.

Más allá de la primera edición

Me gustaría que este trabajo de grado aportara algo a la comunidad de ayudadores en México y en otros países de habla hispana. En particular, espero que la síntesis que realicé de la evolución de *El Ayudador Competente*, de la primera a la novena ediciones –aún cuando, como mencioné, el libro ya está en su décima edición- dé a conocer las nuevas aportaciones de Egan a la ayuda. Ha sido mi intención dejar en claro que lo que el autor ha aportado va mucho más allá de lo que presentó en la primera edición en español.

Espero que, al comprender la riqueza que contiene este modelo, se puedan dar los pasos necesarios para que esta obra se vea traducida a nuestro idioma dentro de no mucho tiempo o que estimule el pensamiento de alguna persona creativa para diseñar su propio modelo de la ayuda y que lo ponga al alcance de los futuros ayudadores en nuestros países.

APÉNDICE A

Resumen del Modelo de Ayuda de Egan en la primera edición (1974)

Lo llama modelo de desarrollo porque tiene etapas progresivas, y generalmente el éxito en una etapa depende de lo bien que se haya trabajado en la etapa precedente. Según se avanza por las etapas, las destrezas se van haciendo más complejas.

El orientador completamente no directivo se queda en la Etapa I o en los inicios de la II porque supone que al liberar el potencial del cliente, éste hará por sí mismo lo que necesita hacer, mientras que el orientador completamente directivo ve los problemas del cliente, más que verlo como persona. Se lanza a resolver sus problemas, así que no le enseña a hacerlo por sí mismo.

El objetivo es centrarse en las metas del propio cliente, participando en un proceso de aprendizaje. El punto de partida es una persona que no está feliz con lo que hace o deja de hacer. La conducta que perturba al cliente y/o a quienes le rodean puede ser pública o privada, interna o externa, encubierta o descubierta.

Este Modelo de Ayuda no se centra en que el cliente se explore y comprenda, sino que definitivamente se centra en lograr los cambios deseados por medio de la acción. El objetivo es, por lo tanto, el cambio constructivo, para el cual las etapas I y II son preparatorias. Este énfasis en la acción se basa en ciertos valores, así como otros conciben la orientación desde valores diferentes.

Cuando en la orientación no pasa nada, los orientadores tienden a culpar al cliente. En este modelo, en cambio, es importante que el ayudador asuma su papel de agente en el proceso de ayuda, con el fin de que el cliente se convierta en agente de su propia vida.

La orientación se centra en la persona más que en el problema. El cliente es apreciado por ser quien es y no se le considera un problema a resolver.

Panorama del modelo:

Consiste en una fase de pre-ayuda y tres etapas:

Fase de pre-ayuda

- o Destreza que necesita aplicar el orientador:
 1. *Atender*. El orientador da a entender al cliente que está “para” él por medio de su atención física y psicológica, escuchando sus mensajes verbales y no verbales, tratando de entender, en todo tiempo, lo que el cliente está intentando comunicar. Sin esta destreza, no podría darse la ayuda.

Etapas I: Responder al cliente/Autoexploración del cliente

Después de atender, el orientador *responde* de forma tal que facilite que el cliente explore sus sentimientos, pensamientos, actitudes y conductas.

- o Destrezas del orientador:
 1. *Empatía precisa a nivel primario*. Adopta el marco de referencia del cliente y sabe cómo compartirle esta comprensión.
 2. *Respeto*. Le comunica que está “para” él.
 3. *Genuinidad*. Se muestra como es, sin esconderse tras el papel de orientador.
 4. *Ser concreto*. No se queda en ambigüedades.
- o Destreza requerida del cliente:
 1. *Autoexploración*. Cuando el orientador es efectivo, el cliente explora los sentimientos y conductas asociados a sus situaciones de problema.

- **Comentarios sobre la etapa I**

- Las destrezas de la Etapa I son cruciales, porque las de las Etapas II y III se basan en ellas.
- El proceso puede describirse como uno de influencia social. El cliente aprende a confiar en el orientador porque lo percibe digno de confianza. Se

siente atraído por él. Lo percibe como colaborador en sus intentos de vivir en forma más efectiva.

- Muchos se quedan en esta etapa, explorando eternamente, sin pasar a la acción.

Etapas II: Entendimiento integrativo/Auto-entendimiento dinámico

Al ir explorando, se generan muchos datos, lo cual va revelando temas y patrones. El orientador ayuda al cliente a ver el panorama mayor.

o Destrezas del orientador:

1. *Todas las destrezas de la etapa I.*
2. *Empatía precisa (nivel avanzado).* El orientador capta no sólo lo que el cliente dice, sino también lo que implica, sugiere y expresa en forma no verbal. Conecta los datos aislados aportados por el cliente. Es importante que esto lo perciba y exprese en forma precisa y tentativa.
3. *Auto-revelación.* El orientador comparte su experiencia con el cliente en la medida en que considera que esto le ayudará a comprenderse mejor. Está atento, sin embargo, a no convertir lo que comparte en una carga adicional.
4. *Inmediatez.* Hablar de lo que se da en la relación tú-yo, en el aquí y ahora de sus interacciones para que el cliente entienda mejor su estilo interpersonal.
5. *Confrontación.* El orientador desafía las discrepancias, distorsiones, juegos y cortinas de humo en la vida del cliente y también dentro de la misma relación de ayuda, con el objetivo de que se conozca mejor, amplíe su perspectiva y esto le facilite avanzar al cambio deseado.
6. *Marcos de referencia alternos.* El orientador aporta al cliente otras maneras de encuadrar su conducta, que le resulten más constructivos.

o Destrezas del cliente:

1. *Escuchar sin estar a la defensiva.* El orientador ayuda al cliente a escuchar lo que le dice en las sesiones, así como lo que le dice su ambiente.

2. *Auto-entendimiento dinámico*. Que logre una comprensión de sí mismo que logre aumentar su deseo de lograr un cambio de aquello que le está dañando o deteniendo su crecimiento.

- **Comentarios sobre la etapa II**

- Estas destrezas en un orientador de bajo nivel serían contraproducentes, pues la auto-revelación puede convertirse en exhibicionismo; la confrontación, en ataque, la inmediatez y el ofrecimiento de marcos de referencia alternos en un duelo por el poder.
- Deben implementarse sin abandonar las destrezas y actitudes de la Etapa I.
- También aquí es deseable un proceso de influencia social, pero con el objetivo de que la percepción del cliente sea más realista y no para ejercer poder sobre él.
- Idealmente, el cliente va viendo cada vez más la necesidad de actuar. Hay que manejar sus temores. Entonces, la Etapa II está presente como tendencia a la acción.

Etapa III: Facilitar la acción/La acción

Para que el cliente viva en una forma más efectiva, definitivamente tiene que llegar a actuar, de alguna manera.

o Destrezas del orientador:

1. *Todas las destrezas de la etapa I.*
2. *Todas las destrezas de la etapa II.*
3. *Elaboración de programas de acción.* Para ello, el orientador puede echar mano de algunas técnicas para la solución de problemas o para la toma de decisiones, programas de modificación de conducta, "tarea", o adiestramiento en destrezas interpersonales, entre otras.

4. *Apoyo.* El orientador refuerza los éxitos del cliente y le ayuda con los problemas que van surgiendo al actuar.

o Destrezas del cliente:

1. *La cooperación.* Participa activamente en la elaboración de sus programas de acción.
2. *La toma de riesgos.* Debe estar dispuesto a correr riesgos. Primero pequeños, luego mayores. Es reforzado en sus éxitos y ayudado a soportar sus fracasos.
3. *La acción.* Finalmente, de eso se trata: de que logre los cambios que necesitaba. A veces el cambio es hacer algo, como adquirir las destrezas necesarias o cambiar sus actitudes. Otras, se trata de dejar de hacer conductas dañinas.

- **Comentarios sobre la etapa III**

- Es esencial la colaboración en esta etapa
- Si es necesario adquirir destrezas, el orientador puede hacer el adiestramiento o bien enviar al cliente a donde pueda obtenerlas.

La lógica del modelo de desarrollo: Adiestramiento-como-tratamiento

1. El cliente es el que viene buscando ayuda. Responderle entonces desde su marco de referencia, con respeto.
2. El cliente como orientador de sí mismo. El objetivo es que el cliente se vuelva capaz de ayudarse a sí mismo al terminar el proceso de orientación.
3. El cliente como ayudador de otros. Cuando sea posible, hay que adiestrarlo para ayudar a otros.

El orientador como agente de refuerzo y motivación del cliente

El refuerzo es parte del proceso de influencia social. Lo reforzado tiende a repetirse, así que el orientador debe estar alerta para reforzar lo conveniente y no lo inconveniente. También debe ver que no proporcione refuerzos demasiado altos o bajos. Finalmente, la

meta es que el cliente no dependa de los refuerzos del orientador, sino que su conducta se convierta en auto-reforzante.

¿Debe el cliente conocer el Modelo de Ayuda?

Sí, tanto como le resulte conveniente. Conocerlo ayudará a incrementar su participación. El supuesto es que si conoce el camino, llegará más pronto.

Algunas precauciones

- *El modelo es abierto*, es decir, el orientador puede recurrir a otros sistemas, tecnologías o teorías para aclarar, modificar, afinar o extender el Modelo de Ayuda.
- *Evitar la rigidez en la aplicación del modelo*. El orientador principiante o de bajo nivel puede intentar una aplicación rígida del modelo, por ejemplo mecanicista, sin darse cuenta de que en la vida real hay que ir y venir en el proceso. Otra rigidez sería pretender que siempre la comprensión debe preceder a la acción. Otra más sería pretender asignar un cierto tiempo a cada etapa, en lugar de avanzar en la forma más fluida posible.
- *El problema de ser un especialista en una “etapa científica.”* Es el caso de algunos orientadores que tienden a “especializarse” en algunas de las destrezas, pero su efectividad es baja porque descuidan el conjunto de lo que ayuda. La rigidez se deberá, entonces, a la persona que aplica el modelo y no al modelo en sí.

APÉNDICE B

Modificaciones más importantes que Egan hizo en *El Ayudador Competente*, de la segunda a la novena ediciones

Segunda edición (1982)

- Hace explícito que el modelo es para el manejo de problemas en el contexto de la ayuda.
- Desaparece la etapa de “pre-ayuda” y, en adelante, el modelo constará sólo de tres etapas.
- Añade la habilidad del sondeo.
- Rediseña la Etapa II, subrayando la centralidad del establecimiento de metas.
- Enriquece la Etapa III con más elementos para elaboración y secuenciación de programas.
- A lo largo de esta edición enfatiza la responsabilidad que el cliente tiene de sí mismo y el papel del ayudador como consultor.

Tercera edición (1986)

- Al objetivo del manejo de problemas por parte del cliente, añade el del aprovechamiento de sus oportunidades y el desarrollo de su potencial.
- Expresa su esperanza de combinar efectivamente la cultura conductista o científica con la humanista pues las considera esenciales y complementarias.
- Introduce tres pasos para cada una de las tres etapas y define lo que se busca realizar en cada uno de ellos.
- Aclara que los pasos y etapas no son lineales, sino que debe esperarse un traslape entre ellos.
- En la Etapa II, conceptualiza las metas como escenarios preferidos e insiste en la importancia de la creatividad no sólo en esta Etapa sino en todo el proceso de la ayuda.
- Por primera vez ilustra gráficamente las tres etapas.

- La evaluación debe ser un proceso continuo.
- Separa la presentación de las etapas del modelo de la presentación de las destrezas.

Cuarta edición (1990)

- Hace un intercambio de lugares entre los pasos B y C de la Etapa I, razonando que el enfoque es más fácil de lograr cuando se ha cuestionado los puntos ciegos del cliente.
- Remarca la importancia de la acción dentro y fuera de las sesiones, afirmando que lo que el cliente haga entre sesiones es el mejor indicador de la efectividad de las mismas.
- Es en esta edición donde introduce la *flecha de la acción*, que es una tendencia a realizar cosas para el manejo de problemas desde el principio. El ayudador supuestamente ya vive esta tendencia y la fomenta en el cliente.
- Manifiesta también la importancia de que el ayudador decida activamente qué valores guiarán su práctica, insistiendo en que si no lo hace adoptará un conjunto por defecto, y que además debe vivirlos efectivamente.
- Insiste en el uso de la imaginación, pues considera que la “psicopatología del promedio,” de la que hablaba Maslow, no sólo la padecen los individuos sino también las profesiones, incluyendo a la de la ayuda.
- Expresa que su libro presenta principios y no fórmulas, es decir, orientaciones que pretenden despertar la creatividad del orientador y no recetas.
- Insiste en que la tecnología de la ayuda es muy importante, pero que lo es más la sabiduría que el ayudador va adquiriendo.
- Los buenos ayudadores, dice Egan, son buenos “traductores,” que saben aplicar en sus sesiones lo que los investigadores reportan en las revistas científicas.

Quinta edición (1994)

- Expresa que la orientación y la psicoterapia son procesos en los cuales el ayudador facilita el aprendizaje en el cliente.

- En las Etapas II y III utiliza un lenguaje más centrado en el cliente que en el proceso.
- Introduce el concepto del lado oscuro de la ayuda, diciendo que el comprender qué pudiera salir mal en cuanto al proceso, el ayudador, el cliente o la relación puede ayudar mucho a que el orientador pase de “inteligente a sabio.” (p.17)

Sexta edición (1998)

- Egan expresa que es sumamente importante que el ayudador esté constantemente buscando dónde están los talentos y las oportunidades que el cliente no ha utilizado, debido a que suelen languidecer ocultos y suelen contener los recursos para la solución de lo que hace sufrir al cliente.
- Por primera vez expresa que no sólo hay que invertir energías en la solución de problemas sino en la prevención, lo cual no es tan sencillo porque la mayoría de las personas sólo sentimos la urgencia de hacer algo cuando vemos venir las consecuencias negativas de nuestros actos u omisiones.
- Enfatiza también la importancia de la sensibilidad a la diversidad cultural, insistiendo en que el ayudador trabaje los puntos ciegos que pudiera tener en este ámbito. Informa también de la buena aceptación que había tenido su modelo en diferentes culturas.

Séptima edición (2002)

- Egan adopta con mucho entusiasmo las ideas de la Psicología Positiva, enfatizando la importancia de trabajar con el cliente para aumentar su resiliencia y de plantear los problemas como solucionables.

Octava edición (2007)

- Enfatiza la importancia del diálogo terapéutico.
- Cambia la palabra “pasos” en cada etapa por el término “tareas interrelacionadas.”
- Sigue desarrollando los conceptos de la Psicología Positiva.
- Insiste en la importancia de cortar los contenidos del modelo a la medida del ayudador así como del cliente.

- Explora los desafíos que enfrentan las profesiones de la ayuda: los filosóficos, como por ejemplo si existe la realidad objetiva, el debate sobre la práctica basada en la evidencia, los desafíos políticos y económicos, la cuestión de la efectividad de la ayuda, los factores comunes a los tratamientos exitosos, la efectividad de los ayudadores para-profesionales y el debate sobre si la ayuda es para todos.

Novena edición (2010)

- Concibe a la empatía no como algo que el ayudador le hace al cliente sino como un proceso mutuo.
- Añade la tercera meta de la ayuda.
- Pone mayor atención al concepto de diversidad, especialmente en el aspecto del multiculturalismo.
- Vuelve a fundir la presentación del modelo con las destrezas.
- Incluye, en la Etapa III, las habilidades para la negociación.
- Incorpora ideas de otros enfoques para la ayuda, tales como la orientación multicultural, la entrevista motivacional y la Terapia de la Aceptación y el Compromiso.
- Añade nuevos desafíos a las profesiones de la ayuda: el de la genética, el de las neurociencias y el de los valores.

APÉNDICE C

Dos auto-aplicaciones del Modelo de Ayuda de Egan

En los primeros años de mi práctica profesional como psicoterapeuta, el modelo de Egan siempre estuvo como una especie de esquema incorporado, como una música de fondo en mi práctica que me ayudó en muchas ocasiones a no perderme en el proceso de acompañar a otras personas a enfrentar sus problemas o simplemente a buscar una vida mejor, pero en muchos sentidos se iba convirtiendo para mi en un libro cuyas páginas iban adquiriendo ese distintivo color del papel viejo.

No fue sino hasta que mi asesor me planteó la posibilidad de titularme traduciendo la novena edición del libro, que este modelo volvió a ser figura para mi. Leí con entusiasmo el libro y lo encontré actual, vivo, por así decirlo, y este “mapa” volvió a tener para mi los colores del presente en mis sesiones de ayuda. Esa propuesta de titulación no prosperó, pero la siguiente propuesta para titularme fue hacer un análisis comparativo de las sucesivas ediciones. Pude profundizar más en la evolución del modelo, pues fui leyendo y revisando cada una de ellas.

Si bien actualmente no me dedico totalmente a la psicoterapia, sigo acompañando a unos cuantos clientes, y he encontrado en esta revisión de *El Ayudador Competente* una especie de revitalización de mi práctica.

Primero quiero explicar un poco cómo el modelo, sus etapas y sus tareas, me ayudaron a escribir este trabajo de grado, tarea que había procrastinado por mucho tiempo, para luego explicar un poco más detalladamente lo relativo a la aplicación del modelo a mi práctica profesional.

Auto-aplicación del modelo de *El Ayudador Competente* al problema relativo a mi trabajo de grado

En los aspectos de la Etapa I, decidí tener una plática conmigo misma, sobre este asunto inconcluso y seguir los pasos del modelo de Egan. Así que me expresé el claro deseo de titularme de la Maestría y me aclaré que el primer motivo era un respeto por mi misma, ya que el asunto me llevaba a devaluarme ante mi por no hacer lo que me había

propuesto. En segundo lugar, podría serme útil tener el título de la Maestría para que se me abrieran algunas opciones laborales.

Entonces empezó a surgir mi renuencia. Había empezado a trabajar en la tesis en varias ocasiones y siempre aparecía el mismo obstáculo: mis ocupaciones me requerían constantemente, y cuando retomaba lo empezado tenía que invertir mucho esfuerzo en ubicarme en el punto en el que había suspendido. Aunado a esto, el carecer de una disciplina académica por tantos años hacía que los esfuerzos requeridos me resultaran mayores. Entonces me dije que mi trabajo no tendría la calidad que hubiera tenido de haberlo hecho años atrás, pero que lo importante era terminarlo. También me propuse encontrar incentivos para seguir adelante con mi propósito. Lo comenté a algunas personas de mi familia y amistades y recibí muchas palabras de aliento. Me imaginaba cómo me sentiría al haber concluido el trabajo y esto realmente me motivaba a seguir adelante.

Entonces empecé a cuestionar algunas creencias irracionales que me estaban deteniendo, por ejemplo que ya no tenía edad para hacer una empresa de este tamaño, o que mis compromisos laborales siempre iban a estar ahí y que no encontraría la manera de ponerme en serio a sacar el trabajo de grado de principio a fin. Cambié estos pensamientos por otros más realistas y pensé que encontraría una solución a la falta de tiempo.

En el paso de la Etapa I que se refiere al máximo aprovechamiento, me pregunté si el escribir mi trabajo de grado valdría la pena lo que me requeriría, especialmente en términos de tiempo y esfuerzo. Me contesté que sí y entonces di el primer paso, que fue hablar con mi asesor y expresarle mi decisión de sacar adelante este proyecto. Su apoyo y su respuesta inmediata fueron fuertes incentivos para mí. Sin embargo, tenía múltiples compromisos de trabajo, adquiridos previamente, y decidí responder a ellos, aunque esto implicaba procrastinar nuevamente lo de mi trabajo de grado. De hecho así sucedió, por casi un año.

A principios de 2015 retomé la determinación de sacarlo adelante y de no desaprovechar la experiencia y el acompañamiento de mi asesor. Retomé el proceso iniciado, que realmente no había pasado de la Etapa I.

Entonces empecé la Etapa II, visualizando el logro de mi objetivo, sintiendo la sensación de logro y puse la redacción del trabajo de grado como meta, ya no sólo como propósito, para este año. Me convencí de que esto era posible, no sólo deseable, y pasé a plantearme las estrategias.

Viendo los obstáculos previos, tuve que desafiar dos creencias limitantes. La primera me decía que no podía yo cancelar los compromisos de trabajo contraídos. Pero pensé que entonces me estaba boicoteando y decidí que sí podía hacerlo. Cuando hablé con las personas encargadas de los grupos con los que ya había adquirido compromisos, me mostraron una gran comprensión y me motivaron a llevar a cabo mi objetivo. Esto me sorprendió agradablemente y me motivó a seguir adelante. La segunda creencia era que siempre había algo que hacer, por lo que no podría encontrar el espacio que necesitaba para la redacción de mi trabajo. Entonces, hablando de esto con una amiga de Mérida, me propuso irme a su casa, a 1,200 kilómetros de la mía, donde podría dedicarme a mi trabajo. Acordé con mis clientes en psicoterapia que seguiríamos las sesiones por Skype y estuvieron de acuerdo. Estaba de lleno en la Etapa III.

Me trasladé, entonces, a Mérida. Había que leer mucho, nueve ediciones del mismo libro y mi mente, que no había ejercitado el “músculo académico” por mucho tiempo, se resistía al principio, pareciéndome todo difícil. Sin embargo, fui perseverando, escribiendo algunas fichas, buscando la manera de organizar la información. Mi amiga me daba aliento cuando me veía desmotivada y algunos de mis familiares y amigos también me “echaban porras” por teléfono.

Por fin, elaboré unos capítulos, bastante defectuosos, y se los envié a mi asesor. Yo me decía que si esperaba a que estuvieran a mi gusto podría procrastinar por siempre jamás. Él tuvo la paciencia de hacerme correcciones y sugerencias y seguí caminando.

Estando en esto, se presenta un hecho imprevisto, que consiste en la oportunidad de vender mi casa, lo cual haría posible un cambio buscado por mí desde hacía tiempo.

Egan (1998), habla de que siempre debe haber un plan B, un plan para contingencias. Me trasladé, entonces, a Puebla, para realizar los trámites pertinentes. El asunto de esta transacción ha resultado complicado, por motivos que no es el caso detallar aquí, pero me mantuve en contacto con mi trabajo de grado, ya fuera leyendo, escribiendo un poquito, imprimiendo y revisando, etc. Mi objetivo era no volver a meter el proyecto en la “congeladora.”

En el momento de escribir esto estoy en la redacción de las últimas páginas. La tentación del perfeccionismo dio paso a la aceptación de mis limitaciones y me encuentro en espera de culminar este propósito.

Comprobé en mi propia experiencia que el Modelo de Ayuda de *El Ayudador Competente* sirve para la solución de problemas y el aprovechamiento de las oportunidades, y que sólo hay que seguirlo paso a paso con la suficiente flexibilidad, pero sin perder la dirección.

El modelo de Egan en mi práctica profesional actualmente

Desde que leí la novena edición de *El Ayudador Competente*, como expresé anteriormente, el modelo volvió a tomar vida para mí. Noté algunos cambios en mi práctica de la psicoterapia que puedo atribuir a su lectura y reflexión. Intentaré recogerlos en una síntesis.

Me he dado cuenta, por ejemplo, de que compartir el mapa del modelo desde un principio ha motivado a mis clientes y les ha hecho sentir curiosidad sobre los cambios que quieren lograr. Me he enfocado más en los recursos y las oportunidades y he modificado el énfasis en el pasado, dedicándole menos tiempo en las sesiones, y me he enfocado más al futuro, con buenos resultados.

He puesto más énfasis en el re-encuadre de las situaciones, con el objetivo de que mis clientes adquieran nuevas perspectivas, antes de pasar al tema de sus metas. Además, como he tenido más en cuenta las situaciones de problema que les han llevado a la

ayuda, he podido lograr distraerme menos en otros temas, logrando llegar más pronto a lo que verdaderamente importa explorar.

He puesto más atención a la diversidad cultural. Por ejemplo, recientemente tuve una cliente que es de la etnia amusgo del estado de Guerrero, y tuve un fascinante aprendizaje de sus tradiciones y costumbres. Esto me permitió acompañarla con ejemplos más afines a su contexto original. Los resultados me siguen sorprendiendo.

Considero, además, que he estado más creativa ante la renuencia cuando ha surgido en algunos clientes, recordando las sugerencias que al respecto hace el autor. En la línea de la creatividad, Estoy disfrutando un mayor uso de mi pensamiento divergente y el de mis clientes.

Por otro lado, teniendo más presente la necesidad de fomentar la resiliencia, me he encontrado con una mejor respuesta de algunos clientes ante la adversidad y un aumento notable de la esperanza.

Me he percatado también que el combinar la presencia ante mis clientes sin prisas, con la conciencia de la necesidad de actuar desde un principio, ha facilitado, a mi juicio, logros sustanciales en menos tiempo y que al asumir su creatividad y al dejarles tarea sobre recursos para enfrentar un determinado problema, he notado cómo despiertan esos potenciales dormidos.

En un caso, reflexioné con una cliente que podría beneficiarse más, por el momento, de la asistencia a un grupo para codependientes anónimos que de la terapia uno-a-uno. Sus reportes son positivos y en breve iniciaremos su proceso personal. Esto a propósito de la sugerencia de Egan (1994) de buscar la forma de ayuda que sea más útil para él o ella actualmente.

He desarrollado una visión más amplia de los recursos contextuales de mis clientes. En un caso, un cliente pudo arrancar con un negocio con el que había soñado por años. Una cliente, hasta entonces convencida de tener serios impedimentos intelectuales, está por terminar la prepa abierta.

Desde que retomé la lectura de *El Ayudador Competente*, me he dado cuenta de que cuando estoy cansada preferiría sólo hablar, pero me sacudo el cansancio y retomo una postura proactiva en la entrevista. Esto aunado a una mejor aplicación de la inmediatez. Por otro lado, ahora me centro más en las conductas que en las experiencias, es decir, más en lo que hace o deja de hacer el cliente que en lo que le sucede. Estoy más alerta de no fomentar el victimismo. De manera semejante, insisto más en que el cliente me exponga lo que quiere, en lugar de eso que me cuenta que ya no quiere. Estoy sorprendida de la capacidad de las personas para ponerse metas y encontrar las estrategias.

Termino mencionando tres cambios más: estoy más atenta a la búsqueda de apoyo social en los clientes particularmente vulnerables, he notado un fortalecimiento de mi empatía y, algo que he disfrutado mucho es el darme cuenta de que el aplicar el modelo a mis propios problemas y oportunidades ha sido una fuente de enriquecimiento para mi vida.

ANEXO 1

Evolución de las Etapas y tareas en las nueve primeras ediciones de *El Ayudador Competente*, en forma gráfica

El autor no incluyó gráficos en las dos primeras ediciones, por lo que presento los datos en forma de tabla. De la tercera a la novena ediciones, están tal como aparecen en los originales, sólo que traducidas al español.

Fase de pre-ayuda o pre-comunicación:
Poner atención
Etapa I Responder / Auto-exploración
Meta del orientador: Responder.
Meta del cliente: Exploración de sí mismo.
Etapa II: Comprensión integradora/ Auto-comprensión dinámica
Meta del orientador: Comprensión integradora.
Meta del cliente: Auto-comprensión dinámica.
Etapa III: Facilitar la acción / Actuar
Meta del orientador: Facilitar la acción.
Meta del cliente: Actuar.

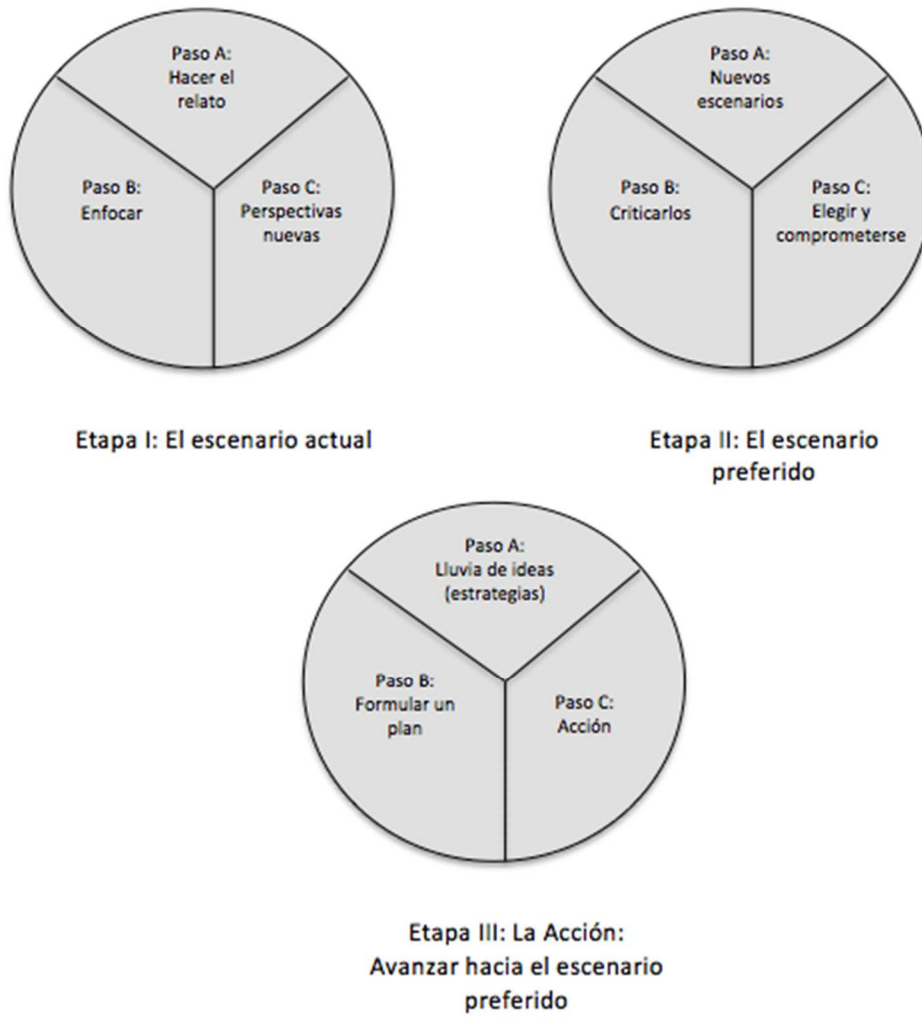
Tabla 1. Panorama del Modelo de Ayuda, primera edición (1974)

Etapa I: Clarificación inicial del problema
Conductas del orientador: Poner atención, escuchar, sondear y comprender.
Conducta del cliente: Exploración de sus situaciones problemáticas.
Etapa II: Establecimiento de metas basadas en la comprensión dinámica
Conductas del orientador: Promover las perspectivas nuevas y facilitar el establecimiento de las metas.
Conductas del cliente: Generar nuevas perspectivas y ponerse metas.
Etapa III: Diseñar e implementar programas de acción
Conductas del orientador: Facilitar el diseño de programas y la acción.
Conductas del cliente: Actuar y alcanzar las metas con las que pretende manejar sus situaciones problemáticas.

Tabla 2. Panorama del Modelo de Ayuda segunda edición (1982)

Figura

1.



Panorama del Modelo de Ayuda, tercera edición (1986)

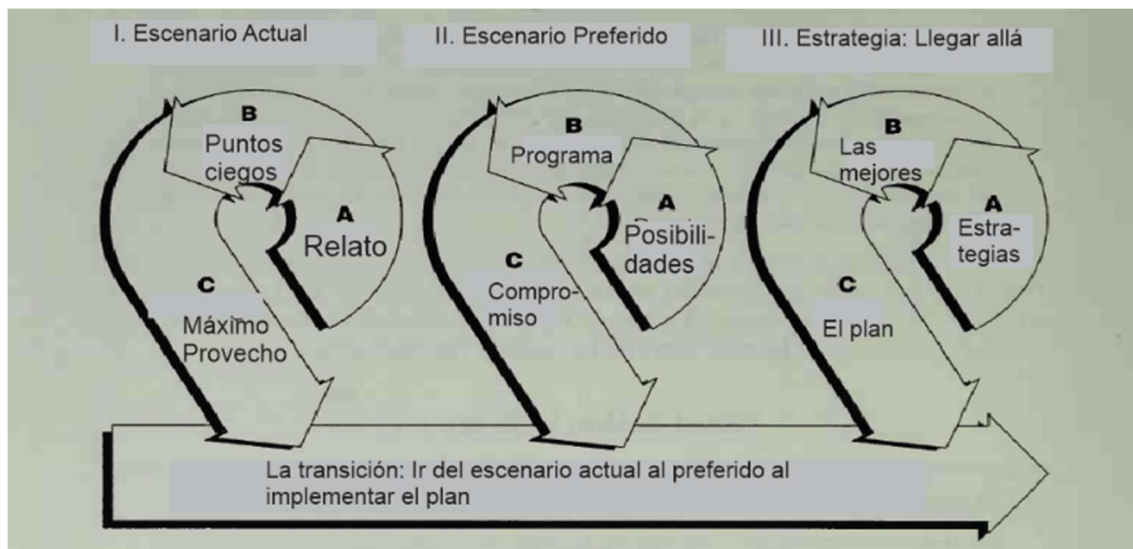


Figura 2. Panorama del Modelo de Ayuda, cuarta y quinta ediciones (1990 y 1994)



Figura 3. Panorama del Modelo de Ayuda, sexta edición (1998)

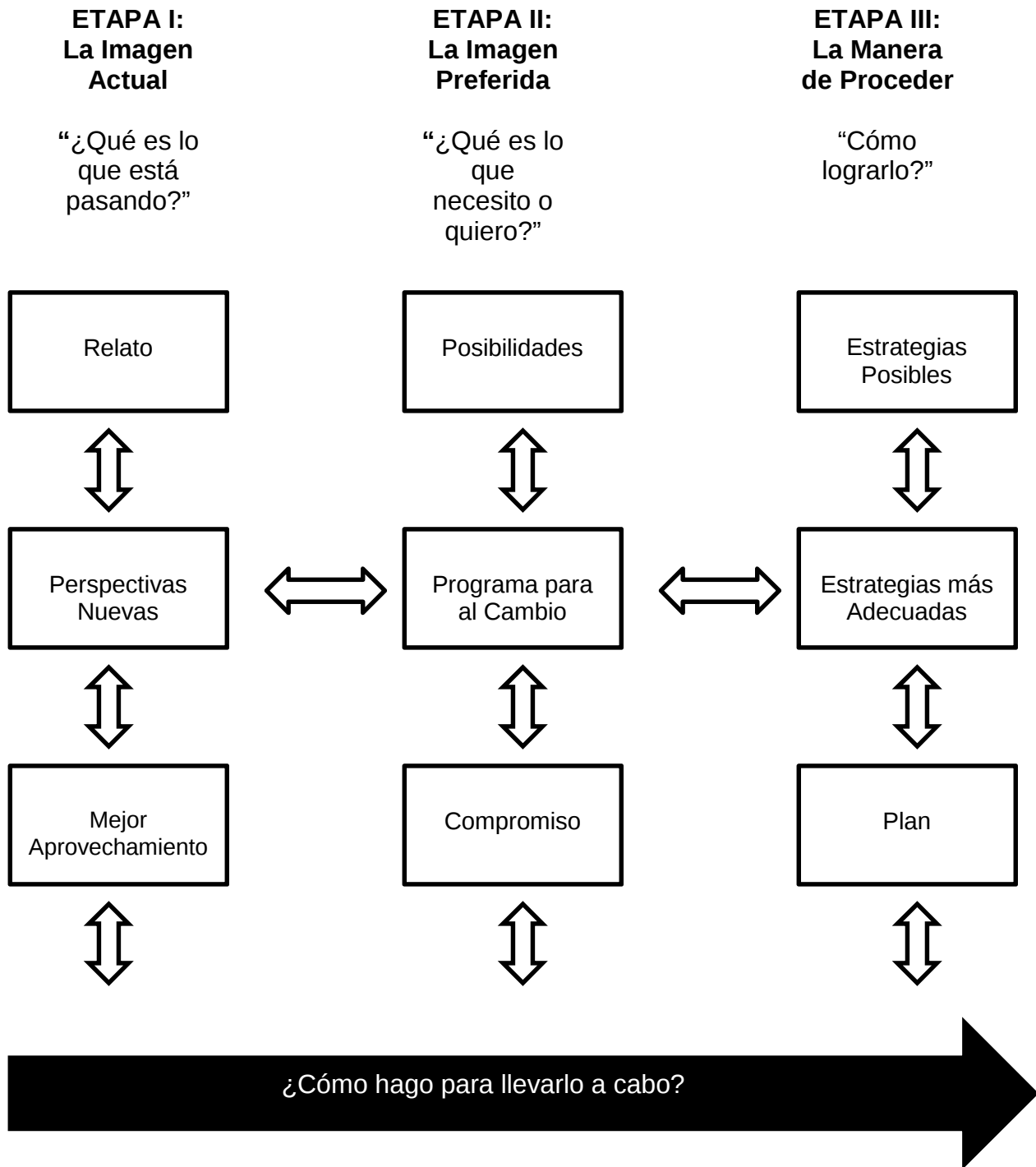


Figura 4. Panorama del Modelo de Ayuda, séptima, octava y novena ediciones (2002, 2007 y 2010)

REFERENCIAS

- Ávila Baray, H.L. (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación. Edición electrónica. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Carkhuff, R.R. (1971). *The Development of Human Resources: Education, Psychology and Social Change*. Austin, TX: Holt, Rinehart and Winston.
- Carkhuff, R.R. (2008). *The Art of Helping*. 9th ed. Amherst, MA: Possibilities Publishing Co.
- Corey, G. (1985) *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*. 3rd ed. Monterey CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Cutts, L. (2011). Integration in counselling psychology: To what purpose? *Counselling Psychology Review*, Vol. 26, (2), 38-48.
- Egan, G. (1974). *The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating*. 1st. Ed. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Egan, G. (1981). *El Orientador Experto: Un Modelo para la Ayuda Sistemática y la Relación Interpersonal*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Egan, G. (1982). *The Skilled Helper : Model, Skills, and Methods for Effective helping*. 2nd ed. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Egan, G. (1986). *The Skilled Helper: A Systematic Approach to Effective Helping*. 3rd ed. Monterey CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Egan, G. (1990). *The Skilled Helper: A Systematic Approach to Effective Helping*. 4th ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Egan, G. (1994). *The Skilled Helper: A Problem-Management Approach to Helping*. 5th ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Egan, G. (1998). *The Skilled Helper: A Problem-Management Approach to Helping*. 6th ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Egan, G. (2002). *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity Development Approach to Helping*. 7th ed. Pacific Grove, CA: Brooks / Cole.
- Egan, G. (2007). *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping*. 8th ed. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.

- Egan, G. (2010), *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping*. 9th ed. Belmont, CA: Brooks/Cole, Cengage Learning.
- Egan, G. (2013), *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping*. 10th ed. Belmont, CA: Brooks/Cole, Cengage Learning.
- Lafarga, J. (2010) ¿Qué es el Desarrollo Humano en México? Origen y Proyecciones. *INHID*, Agosto, 2010, *Cuaderno 3*, pp. 11-13. Recuperado de <http://www.inidh.org.mx/documentos/cuaderno3.pdf>
- Larson, D. (1984). *Teaching psychological skills: Models for giving psychology away*. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Morales, O.A. (2003) Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. En N. Espinoza & A. Rincón. *Manual para la elaboración y presentación de la monografía*. Mérida, Venezuela. Recuperado de: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/1/fundamentos_investigación.pdf
- Ortiz, G.R. (2005). *Formación de Licenciados en Psicología*. Foro: Formación de Recursos Humanos en Salud, Estado Actual y Perspectiva. Organizado por la Comisión de Salud de la LIX Legislatura de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión en México. Noviembre 23, 2005
- Rogers, C.R. (1961). *On Becoming a Person : A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- Strong, S. (1968) Counseling: An interpersonal influence process. *Journal of Counseling Psychology*, Vol 15(3), 215-224.
- Thomason, T. (2005) A Brief History of Psychotherapy. Recuperado de http://works.bepress.com/thimothy_thomason/25
- Wosket, V. (2006) *Egan's Skilled Helper Model: Applications in Counselling*. London and New York, Routledge.