
Cómo los líderes educacionales pueden utilizar principios y habilidades de aconsejamiento

Cuando Alicia Newport, instructora del nivel superior, dejó la oficina del tesorero, sintió como que no había logrado nada. De hecho, ahora estaba aún más lejos de obtener lo solicitado. Más tarde ella le confió a su mejor amiga: "Admito que hay dos lados en este tema y yo realmente no esperaba ganar, pero por lo menos me hubiera gustado tomar parte en un diálogo. Sentí como si él no me estuviese escuchando. Mientras yo hablaba, él estaba hojeando un libro de reglamentos para encontrar el párrafo que me leería. Y mi caso es totalmente diferente, pero él no entendió."

Los miembros del personal docente al igual que los alumnos tienden a sentirse relajados cuando hablan con el consejero educacional y comparten una preocupación. Pero si la cita es con el director o el rector, los niveles de ansiedad pueden aumentar significativamente. Los administradores de las escuelas o colegios presentan cierto nivel de amenaza para los individuos que van a verlos. ¿Ayudarían las habilidades de aconsejamiento a los

**Los principios y habilidades de
aconsejamiento fueron diseñados
específicamente para los
encuentros donde alguien busca
ayuda, apoyo o comprensión de
otra persona -justamente lo que
les ocurre a los líderes
educacionales.**

administradores en estos encuentros? Yo creo que sí, y la literatura también apunta en esa dirección.

Julián Melgosa

Cuando acepté el cargo de director académico, estaba entusiasmado con los desafíos y posibilidades del trabajo pero triste de dejar atrás la enseñanza y la práctica de la psicología y el aconsejamiento. Sin embargo, pronto me di cuenta que mis habilidades eran bastante útiles en el nuevo trabajo. Y cuando años después, fui elegido rector de la universidad, ¡encontré que las habilidades de aconsejamiento eran aún más útiles!

Los líderes educacionales ocupan mucho de su tiempo interactuando con personas - en reuniones de comité, pequeños grupos, en entrevistas personales. Estos encuentros con frecuencia son citas solicitadas por empleados o alumnos para discutir problemas, temas, preocupaciones y pedidos personales. Los principios y habilidades del aconsejamiento fueron diseñados específicamente para los encuentros donde alguien busca ayuda, apoyo o comprensión de otra persona; justamente lo que les ocurre a los líderes educacionales. Este artículo revisa un número de principios y habilidades de

aconsejamiento que pueden ser de utilidad.

¿Cómo funciona el aconsejamiento?

La premisa básica del aconsejamiento es que hablar hace bien al alma. Cuando el consejero escucha atentamente a una persona, hace las preguntas adecuadas y sugiere alternativas válidas. él o ella dejan la oficina en un buen estado emocional y mejor preparados para enfrentar las dificultades de la vida. Una relación de aconsejamiento entre creyentes agrega los componentes cruciales de la oración, citas bíblicas, el rol de Dios y el Espíritu Santo y la función de una comunidad de iglesia que apoya.

El aconsejamiento sigue una serie de pasos¹ comenzando con (a) *un primer encuentro* entre el consejero y el cliente (por lo general es la sesión inicial) a fin de establecer procedimientos, comunicar expectativas y comenzar a construir una confianza mutua.

Después sigue el nivel (b) *exploración*, donde los problemas o temas son examinados en detalle. Luego de suficiente análisis, (c) *la nueva percepción* es lograda. Esto incluye la comprensión de la raíz, naturaleza y extensión del tema. Subsecuentemente, se logra la etapa (d) de *estrategia* -técnicas terapéuticas apropiadas (o tratamiento) que se obtienen de la visión del mundo, de la formación y de la experiencia del consejero. Finalmente, luego de que el problema es resuelto, el paso (e) es alcanzado -*finalización* -cuando el aconsejado es capaz de proceder exitosamente sin la ayuda del profesional.

Clara Hill y Karen O'Brien² han propuesto un modelo de tres pasos muy aceptado -Exploración-Cambio de perspectiva- Acción. Barbara Okun³ utiliza un modelo de dos pasos aún más simple que consiste en (a) construir la relación a través del rapport y la confianza, y (b) planificar -implementar y evaluar estrategias.

Dichas secuencias son utilizadas con frecuencia por el administrador educacional para explorar el problema existente con un miembro de su equipo (o un alumno) en un intento por encontrar soluciones adecuadas. Luego siguen una serie de pasos para implementar la solución.

Desafortunadamente, esos pasos no dicen mucho del "cómo". Los principios/habilidades específicos que se usan en el proceso de aconsejamiento son la llave

La premisa básica del aconsejamiento es que hablar hace bien al alma.

para mejorar las relaciones. Me gustaría proponer las siguientes habilidades por ser de mucha utilidad para los líderes educacionales.

Rapport y empatía

El rapport existe cuando la gente se siente cómoda compartiendo sus ideas y sentimientos. Cuando los líderes educacionales interactúan con profesores, estudiantes o colegas administradores, necesitan desarrollar un buen rapport a fin de obtener la imagen completa del tema, sobre todo si involucra una crisis personal. El rapport ocurre cuando la persona que viene a hablar con el administrador se siente respetada, aceptada y que confían en ella. Gran parte de la responsabilidad para que el rapport se logre está en manos del líder. Él o ella necesita comunicar un mensaje de confianza y no emitir un juicio muy rápidamente. Carl Rogers⁴ llama a esto *una mirada positiva incondicional*, un ingrediente necesario para la

resolución de problemas.

Quizás el adversario principal del rapport es una actitud enjuiciadora. La persona que se siente juzgada no hablará libremente, y los que juzgan serán también juzgados. Jesús dijo: "No juzguéis o seréis juzgados. Porque de la misma manera en que juzgáis a los demás, seréis juzgados, y con la vara que medís, seréis medidos."⁵

Empatía significa tratar de comprender las emociones y sentimientos de otra persona desde su perspectiva. El profesor o alumno que se reúna con el administrador necesita sentirse comprendido. Para que esto suceda, el líder necesita "caminar en los zapatos del otro" y "ver a través de los ojos de la otra persona."

El alto valor que se le otorga a la empatía ha sido subrayado por muchos expertos destacados.⁶ Es quizá el factor más importante para el éxito de la orientación. La empatía suaviza la tensión, construye confianza, mejora la comprensión mutua y promueve la mejoría psicológica. A esto se agrega el hecho que la empatía debe demostrarse. Tal cual lo indica David Martin,⁷ no resulta efectivo si no se le comunica a través de mensajes verbales y no verbales apropiados.

En una ocasión, un profesor disgustado llegó a mi oficina quejándose por no recibir un incentivo educacional que otros recibían. Estaba visiblemente irritado y su

Tabla 1: Mensajes no verbales y su posible interpretación

Conducta Visible	Posible significado
Entrecejo fruncido. Labios apretados.	Enojo. Duda. Preocupación
Parpadeo excesivo de los ojos.	Nerviosismo. Vergüenza.
Ojos llorosos.	Penas. Ternura. Alegría.
Mirada fija en los objetos.	Preocupación. Deseo de expresar falta de interés.
Párpados a medio cerrar. Boca semi-abierta.	Fatiga.
Morderse los labios.	Nerviosismo. Ansiedad
Ruborizarse.	Vergüenza. Ansiedad.
Movimiento de brazos y manos para expresar el mensaje	Excitación. Convicción.
Piernas y brazos cruzados.	Resistencia.
Golpeteo. Suspiros.	Tratar de expresar aburrimiento o desacuerdo.
Inclinarse hacia delante. Enfrentar.	Apertura a la comunicación y al Intercambio.
Silencio.	Necesidad de tiempo para organizar las ideas. Conflicto interno.

A pesar de que las interpretaciones presentadas más arriba han sido ampliamente confirmadas en las culturas Euro-americanas, hay un sin número de otras conductas no-verbales en otras culturas. Los líderes educacionales deberían observar y estudiar las variaciones no-verbales de la conducta de su propio ambiente.

voz comenzó a alzarse. Repetía constantemente que sus logros profesionales eran iguales o superiores que el de los demás. A medida que hablaba, me di cuenta que el problema no era realmente de dinero sino de autoestima, de valor personal. No hice ningún intento de responder a su mensaje, mas bien traté de confirmar sus sentimientos tal como yo los entendía.

En una voz calma, le dije: "Usted está enojado, está indignado" "¡Totalmente correcto!" contestó. Dije: "¿Quizás usted se sienta dejado de lado, rechazado, como si nadie reconociera sus logros?", a lo que asintió, luego de lo cual nuestro diálogo mejoró considerablemente.

A través de mi retroalimentación o reacción él se dio cuenta que aunque de modo imperfecto, yo estaba comenzando a hacerme una idea de sus sentimientos. La situación se hubiera podido "arreglar" rápidamente, dado que él no tenía suficiente puntaje para el incentivo. Sin embargo, mostrándole el reglamento no se habría podido apaciguar su enojo ni reforzado su sentimiento de valor personal. Él estaba atrapado en su visión de pensamientos negativos, incapaz de tomar parte en un razonamiento simple. Un tiempo después tuvimos la oportunidad de sentarnos juntos a trabajar en su solicitud para incrementar su puntaje.

Poniendo atención / escuchando

Poner atención se refiere a la voluntad que uno pone para escuchar. Al igual que en el caso de la empatía, el poner atención

no sólo es algo que se debe sentir sino que también se debe comunicar. En la práctica, el poner atención requiere de compromiso activo con colegas o subordinados. Una persona que va a ver a un administrador recibirá el mensaje correcto si él o ella tienen contacto visual, cejas que se levantan, movimientos de cabeza, que se asiente con la cabeza, sonrisas, una postura corporal que muestre interés y sonidos apropiados de reconocimiento: "mmm", "sí", un suspiro o una risa. Cuando se coloca atención, la otra persona se siente valorada y con mayor voluntad para continuar y compartir niveles más profundos de experiencia. Por el contrario, cuando las señales de atención están ausentes (e.g., se mira el reloj, se bosteza, falta contacto visual), la persona se siente rechazada, que no vale y por lo tanto, sin interés por compartir cualquier sentimiento.

El escuchar es definido por Egan⁸ como el acto de atrapar y comprender el mensaje, ya sea verbal o no verbal, clara o vagamente. Escuchar es una habilidad central para cualquier persona que desee comunicarse con otro ser humano y es especialmente útil para el líder educacional, que debe ocupar grandes cantidades de tiempo escuchando a otros.

Escuchar no es fácil. Los cargos administrativos exigen horarios fijos, por lo que es tentador preocuparse sobre la reunión que sigue en una hora más en lugar de escuchar.

Es difícil escuchar cuando alguien está cansado o preocupado sobre un evento inminente (e.g., una reunión del comité o clase que sigue después de la entrevista). En tales casos, puede ser mejor explicar las circunstancias y posponer la entrevista. Sin embargo, con frecuencia esto no es posible.

Para eliminar las distracciones, las imágenes son particularmente útiles. El oyente construye una imagen mental en movimiento de la información que está siendo comunicada, la elabora, le agrega un poco de color y quizás un poco de humor. De ese modo, es posible concentrarse de modo más completo y retener mejor los eventos en la memoria. Si la información es altamente abstracta, el interlocutor puede concentrar su atención en otras personas, tratando de identificar los sentimientos detrás del mensaje. (i.e., ¿Cuál es la connotación de las palabras que está utilizando?), observando las generalizaciones (i.e., "La gente es tan exigente" "Siempre me olvido") y distorsiones (i.e., "No les agrada a los colegas"). Esta actividad mental ayudará a mantener la mente concentrada.

Mensajes no verbales

Desde que Theodore Reik⁹ publicó su libro *Escuchando con el tercer oído*, hace más de 50 años, muchos orientadores han utilizado la expresión "escuchar con tu tercer oído" para indicar que uno puede obtener el mensaje completo sólo después de poner atención a los indicadores no verbales. Ver Tabla 1 para los ejemplos.

La conducta no verbal y su significado pueden variar considerablemente de una cultura a otra, por lo que los administradores necesitan observar y estudiar el medio en el que trabajan a fin de interpretar los mensajes correctamente. Yo me percaté de esto a través de uno de mis alumnos de Tanzania. Él hacía preguntas y participaba en clase, pero cuando yo le respondía o comentaba sus acotaciones, él no me miraba a los ojos. Él miraba hacia abajo a su cuaderno o hacia la pared del lado. Yo estaba tan molesto con su conducta que difícilmente podía concentrarme en lo que estaba diciendo. Llegué a la conclusión de que era mal educado y que tenía una pésima actitud.

Unos días después, al hablar con un amigo del este del Africa, me contó que ciertas tribus en Tanzania consideraban que era una falta de respeto mirar directamente a los ojos de una persona mayor cuando esta se dirigía a ellos - hacerlo indicaba que lo estaban desafiando.

Pronto me di cuenta que mi estudiante de Tanzania en realidad estaba tratando de mostrar su respeto al no mirarme directamente. Al saber esto me sentí relajado y capaz de interpretar su conducta de una manera positiva.

Preguntas abiertas

Al hacer preguntas abiertas, los administradores pueden lograr comprensión que va más allá de los hechos al descubierto. Desafortunadamente, los líderes educacionales tienden a ser bastante específicos en sus preguntas. Se interesan en explorar los hechos, en lograr respuestas del tipo sí/no y en formular preguntas del tipo ¿por qué? A pesar de que esto puede ser apropiado para encontrar hechos, es bastante limitante cuando se explora temas personales e interrelacionales.

Un estudio dirigido por Barkham y Shapiro¹⁰ y otro por Hill et al.¹¹ muestran que cuando se usan las preguntas abiertas, la gente tiende a contar su historia de un modo más completo y a hablar más sobre sus sentimientos. Estas preguntas proveen dirección y ayudan a la persona a centrarse en los aspectos más relevantes de su presentación. Para obtener respuestas con contenido, es mucho mejor hacer preguntas tales como: ¿Qué quiere decir con eso? ¿Qué más sucedió? ¿Cómo se siente al respecto? o Coménteme más al respecto, más que interrogar con: ¿Cuántos había? ¿Quién le dijo? o ¿Por qué no fue usted?

Abrirse al otro

Abrirse significa estar dispuesto a compartir información relevante sobre sí mismo y a ser vulnerable. Para llevar esto a cabo el líder educacional puede presentar un breve recuento personal de naturaleza similar a la que está siendo compartida por la otra persona: "Puedo comprender cómo se siente, yo también perdí a mi padre".

El abrirse tiene una serie de beneficios: Al escuchar sobre una experiencia similar

de parte del líder ayuda a que la persona comprenda mejor su propia experiencia. También ayuda a que el que escucha se sienta menos amenazado, al saber que alguien más ha pasado por una experiencia similar y ha sobrevivido. Finalmente, ayuda a balancear el poder, mostrando que el administrador es una persona real. Esto mejora el rapport y por lo general tiene un efecto positivo sobre la relación y sobre la resolución del tema.

Este principio encuentra un paralelo en nuestra relación con Jesús. Cuando somos tentados o estamos sufriendo, podemos sentirnos apoyados porque Él ha experimentado lo mismo, "porque no tenemos un sumo sacerdote que no pueda compadecerse de nuestras debilidades, sino uno que fue tentado en todo según nuestra semejanza- pero sin pecado."¹² Dado que Jesús vivió entre nosotros, Él es capaz de sentir como sentimos nosotros y de experimentar nuestras alegrías y nuestras penas. De este modo, el administrador que se abre a través de una experiencia personal, puede comunicar compasión y un liderazgo de servicio.

Un error común es la tendencia a abrirse para destacar algo, más que para

simpatizar. Greenberg et al.¹³ llaman a esto abrirse de modo promiscuo. Recuerdo cuando un ejecutivo de negocios desestimó mis preocupaciones para hablar de sí mismo. Era mi primer trabajo y yo estaba luchando con las finanzas, por lo que fui donde él para hacerle un pedido que yo creí razonable. Él me negó el pedido y yo acepté su decisión. Pero entonces siguió contándome cómo al inicio de su carrera, él también luchaba económicamente. En la mesa de su casa, a él le hubiera gustado un trozo extra de queso, pero se frenaba de tomar una segunda porción, dado que no le correspondía. Esto, en mi opinión, fue un mal uso de la apertura. Esta debería usarse para ayudar a la persona a soportar el dolor producido por las circunstancias o por individuos externos, pero no por el dolor producido por el mismo administrador. ¡En lugar de utilizar la apertura apropiadamente, el administrador se puso de ejemplo, intentando sermonearme y jactarse de sus virtudes!

Confrontación

La confrontación o desafío se presenta cuando el administrador identifica una

**Los principios y habilidades
utilizados en el proceso de
aconsejamiento son la llave para
mejorar las relaciones.**

discrepancia, contradicción, actitud irracional o un desacuerdo básico que necesita ser cambiado.

Los desafíos son formas de indicar las discrepancias o desacuerdos, no son modos de acusar o juzgar. Veamos un ejemplo bíblico. Jesús había pasado por una serie de eventos descorazonadores, los que se registran en Lucas 9 y 10. No sólo habían sido extremadamente desagradables, sino que además a éstos se sumaba su inminente muerte. No necesitaba de una comida de gala, mas bien requería de conversación, afecto y compañía... es así como fue a la casa de sus amigos en Betania. María dio en el clavo, mientras Marta se ocupaba de la monumental tarea de atender; lo que normalmente hubiera sido digno de alabar, en esta situación no correspondía. Jesús no culpó a Marta. Ni siquiera le dijo que sus esfuerzos no eran de utilidad. El simplemente mostró una mejor manera de hacerlo: "Marta, Marta, afanada y turbada estás con muchas cosas. Pero sólo una cosa es necesaria; y María ha escogido la mejor parte, la que no le será quitada."¹⁴ Las aseveraciones confrontacionales deben ser hechas gentilmente, con respeto, pensando en el otro y presentando una actitud de aceptación más que de criticismo. Por sobre todo, tales declaraciones deberían hacerse sólo después que se ha establecido una buena relación, cuando el administrador ha mostrado consistentemente apoyo y empatía. Scout Meier y Susan Davis¹⁵ incluyen el siguiente principio entre los elementos del aconsejamiento: "Usted puede confrontar sólo en la medida que ha apoyado."

Aprendí este principio mientras trabajaba como director de un Programa de lenguas en una Academia Adventista. Cada año, un grupo de estudiantes se inscribía en un programa anual de lenguas extranjeras, siendo la mayoría de ellos

Adventistas del 7º Día. Algunas damas usaban joyas. Esto no era un problema en el medio del que ellas provenían, pero resultaba totalmente inaceptable en nuestro colegio. Es así como yo tomé la responsabilidad de "dejar en claro los reglamentos". La gran mayoría no recibió bien la exigencia de esta regla y, aunque muchas se quejaron, se colocaban nuevamente sus joyas tan pronto como salían de los terrenos del colegio. Yo no me sentía contento con este resultado, así que con el siguiente grupo de estudiantes, decidí esperar una semana antes de invitarlas a no usar joyas. Esto hizo que el Director se sintiera inquieto, pero le rogué que me diera un poco más de tiempo.

Durante algunos días intenté construir una relación en la que mostraba preocupación por los alumnos, mostrando interés en sus familias, su adaptación a una nueva cultura, a una nueva lengua, etc. También traté de ayudarlos en las necesidades domésticas. Durante este período me transformé básicamente en ciego a las joyas. Luego de algunos días, les hablé individualmente respecto a esta regla y al por qué de ella. Los resultados, aunque no fueron perfectos, resultaron mucho mejores que los de la experiencia inicial. Esto me convenció que, sin importar cuál era mi cargo, yo no tenía derecho a invitar a nadie a cambiar su estilo de vida hasta no haberlos hecho mis amigos.

Los líderes educacionales pueden aprovechar los principios y habilidades de aconsejamiento. El seguir estos pasos básicos suaviza las relaciones entre los administradores y sus subordinados. Se obtienen grandes dividendos tras lograr un buen rapport, aprender cómo escuchar y a leer mensajes no verbales, a plantear preguntas y a realizar la adecuada apertura y confrontación.

Para el administrador y especialmente para el administrador cristiano, las decisiones son muy importantes pero no tan importantes como las personas. Una decisión clara, lógica y "efectiva" puede ser desastrosa si destruye una relación. Del mismo modo, una decisión mediocre, apoyada por individuos satisfechos, puede resultar potencialmente importante. Los administradores sabios buscarán implementar acciones en el contexto de relaciones felices y agradables.

Julián Melgosa, Ph. D., es un psicólogo educacional. Trabaja actualmente como presidente del Adventist International Institute of Advanced Studies (AIAS) en las Filipinas. Ha trabajado como director académico, profesor universitario,

profesor secundario y consejero en varios países. Es autor de Menos estrés [Less Stress!]. A los padres y adolescentes [To Parents and Adolescents] y coautor de El arte de criar [The Art of Upbringing] y a las parejas [To Couples], así como de una serie de artículos en revistas. Puede ser contactado en jmelgosa@aias.edu.



REFERENCIAS

1. Este es un modelo que desarrollé personalmente cuando enseñaba EDPC602 Introducción a la orientación.
2. Clara E. Hill y Karen M. O'Brien *Helping Skills: Facilitating Exploration, Insight, and Action* (Washington, D.C.: American Psychological Association, 1999).
3. Barbara F. Okun, *Effective Helping: Interviewing and Counseling Techniques* (Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1997).
4. Carl Rogers, "The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change," *Journal of Consulting Psychology* 21 (1957), pp. 95 - 103.
5. Mateo 7:1-2.
6. Carl Rogers, "Emphatic: An Unappreciated Way of Being," *Counseling Psychologist* 5 (1975), pp. 2 - 10; D.C.: Hammond, D. H. Hepworth, y G. Smith, *Improving Therapeutic Communication* (San Francisco: Jossey-Bass, 1977); G. Egan, *The Skilled Helper* Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1998).
7. David G. Martin, *Counseling and Therapy Skills* (Prospect Heights, Ill.: Waveland Press, 2000).
8. G. Egan, *The Skilled Helper*.
9. Theodore Reik, *Listening With the Third Ear* (New York: Grove Press, 1948).
10. M. Barkham y D.A. Shapiro, "Counselor Verbal Response Modes and Experienced empathy," *Journal of Counseling Psychology* 33 (1986) pp. 3-10.
11. C. E. Hill, J. E. Helms, V. Tichenor, S. B. Spiegel, K. E. O'Grady, y E. S. Perry, "The Effect of Therapist Response Modes in Brief Psychotherapy," *Journal of Counseling Psychology* 35 (1988), pp. 222 -233.
12. Hebreos 4:15
13. L.S. Greenberg, L. N. Rice, y R. Elliott, *Facilitating Emotional Change* (New York: Guilford Press, 1993).
14. Lucas 10:41.
15. Scott T. Meier y Susan R. Davis, *Elements of Counseling* (Stamford, Conn.: Brooks/Cole, 2001).