

El asesoramiento personalizado. Una práctica de artesanía combinatoria.

Manel Muntada Colell. Consultor artesano [cumClavis]

Experto en planificación estratégica, desarrollo organizativo, asesoramiento personalizado, coaching y formación directiva.

Una miscelánea de técnicas

Últimamente son muchas las metodologías y las técnicas utilizadas para dar apoyo a los profesionales en el desarrollo de sus competencias o en la consecución de sus objetivos. Así pues se habla de *coaching*, de *counseling*, de mentorizaje, etc. Todas estas técnicas buscan que la persona atendida pueda asumir la responsabilidad de sus actuaciones y tomar decisiones basándose en una cantidad mínimamente amplia de alternativas.

Otro punto en común es que buscan que las personas afronten sus objetivos mediante el análisis, la comprensión y la actuación.

La eficacia de estas actuaciones depende, según la técnica que se trate, de la capacidad de los profesionales para comprender la situación tratada, determinar y definir los focos de la intervención y aplicar estrategias de apoyo adecuadas para facilitar el análisis, comprensión, toma de decisiones y actuaciones por parte de las personas a quienes dan apoyo.

Así pues, el *coaching*, inspirado en la mayéutica, metodológicamente se basa en el razonamiento inductivo donde, a partir de preguntas clave, el usuario (*coachee*) llega a construir las premisas sobre las cuales fundamentar sus actuaciones. En esta técnica, y con el fin de influir lo menos posible, se suele aconsejar que el profesional (*coach*) sea ajeno al ámbito de trabajo de la persona sobre la que se focaliza la acción.

El *counseling*, más inspirado en la psicoterapia de corte clásico, se centra fundamentalmente en el apoyo emocional, clarificando los pensamientos y los sentimientos de las personas con el fin de ayudar a explorar las diferentes opciones y soluciones ante situaciones determinadas. En este caso es lógicamente recomendable que el/la profesional posea una formación medianamente sólida en personalidad y en técnicas de psicoterapia.

El mentorizaje es una técnica basada en la orientación, supervisión y asesoramiento que un profesional realiza sobre otro con el fin de desarrollar competencias en las cuales es experto. Esta técnica requiere obviamente de la intervención de un profesional que transfiera su saber hacer. Normalmente el mentor pertenece a la misma organización que el mentorizado/ada ya que suele ser determinante el hecho de que las funciones, tareas y capacidades necesarias para desarrollarlas estén imbuidas de aspectos relacionados con los valores (rasgos distintivos) de la

organización. Aunque también se dan casos de mentorizaje extraorganizativo, que normalmente se llaman supervisiones, asesoramientos o consultoría.

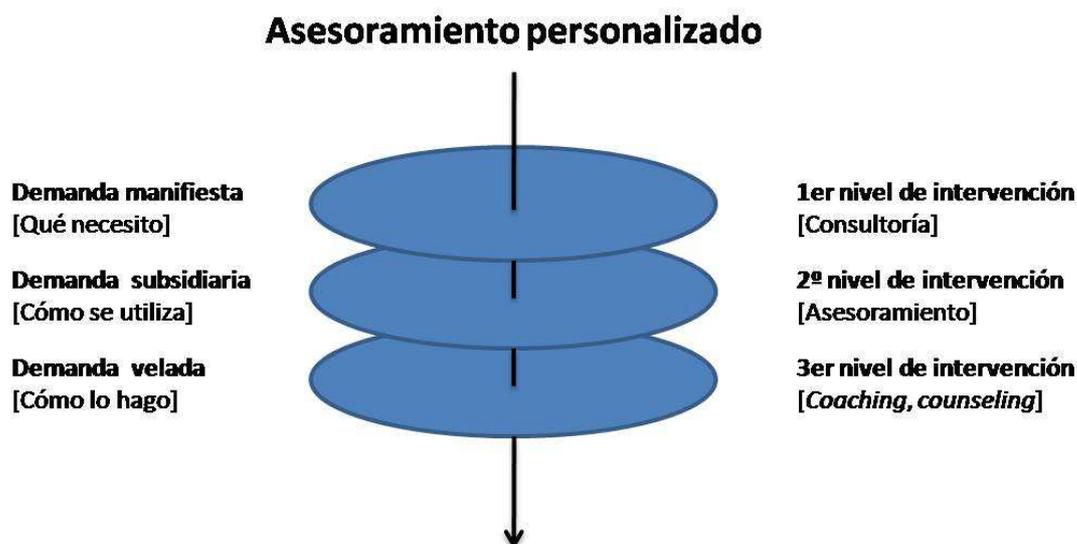
La artesanía combinatoria

Aunque el alcance social sobre estas técnicas determina que sus usuarios/as ya las soliciten con conocimiento, muchas de las demandas que normalmente se hacen de consultoría en temas relacionados con el desarrollo organizativo incluyen la necesidad velada de su combinación.

Este tipo de intervención combinada es el que se denomina asesoramiento personalizado, es decir, aquella intervención de capacitación sobre una persona o un equipo, orientada al desarrollo o puesta en marcha de sistemas, planes o metodologías concretas que requiere de la interiorización de determinados esquemas conceptuales, el conocimiento directo y la orientación hacia técnicas o herramientas específicas y la toma de conciencia sobre las propias (in)capacidades.

En la práctica, un proyecto de consultoría en desarrollo organizativo tendría que incluir, en su propuesta de estructuración, el asesoramiento con respecto a cómo implantarlo, el análisis hacia la capacidad del directivo/a para liderarlo y el entrenamiento personal para llevarlo a cabo. Este aspecto es determinante a la hora de proyectar la intervención y determinar el tiempo necesario para llevarla a cabo.

No hacerlo comporta muchas veces el hecho de dejar sobre la mesa informes (pseudo)acabados de metodologías o herramientas, sobre las cuales no existen competencias específicas desarrolladas en el seno de la organización. Variable que incide de manera clave en el impacto de la acción de consultoría.



En el asesoramiento personalizado se pueden identificar, normalmente, tres tipos de demandas:

1. Demanda manifiesta [qué necesito]: suele ser lo que se pide y constituye el eje sobre el cual gira la acción. Se trata normalmente de una demanda explícita acerca del apoyo a la construcción de algún elemento relativo a la gestión (un plan de objetivos, un sistema de reuniones, etc.). Aquí la intervención es la propia de la consultoría pura y dura, es decir, a partir del análisis de la organización se elabora una propuesta directa y clara de la herramienta a implantar.
2. Demanda subsidiaria [cómo se utiliza]: éste es el segundo nivel de intervención. Una vez la herramienta deja entrever su mecánica surge la necesidad de su puesta en práctica por parte de la organización. En ese momento, la consultoría daría paso al asesoramiento donde se indica y se guía con respecto a la metodología de utilización.
3. Demanda velada [cómo puedo hacerlo]: consiste en determinar y desarrollar las competencias necesarias para desplegar con éxito la metodología propuesta. Aquí entran las técnicas de coaching y las del counseling. Este nivel es quizás uno de los más difíciles pero, al mismo tiempo, uno de los más importantes a la hora de asegurar la intervención. Son muchos los casos donde, por falta de una capacitación personal, han sido inútiles los esfuerzos de una organización para impulsar herramientas determinadas de gestión.

Esta estratificación que puede venir dada por la petición del/de la cliente también puede ser propuesta por el experto/a cuando se invierte el orden de la demanda. Así pues, una necesidad manifiesta de desarrollo competencial puede ser aconsejable orientarla a la utilización y puesta en marcha de herramientas específicas, consolidando la actuación a partir de su aplicación en procesos o procedimientos útiles a la organización.

Aspectos básicos en el asesoramiento personalizado

A continuación se exponen una serie de puntos que caracterizan el asesoramiento personalizado y lo diferencian claramente de otras técnicas de apoyo profesional:

- **Orientación directa:** además de buenas preguntas hay que saber dar buenas respuestas. A diferencia del *coaching*, en el asesoramiento personalizado es necesario orientar directamente al cliente hacia recursos o metodologías concretas de intervención. Una buena respuesta no es necesariamente una solución, puede ser el planteamiento sincero de la necesidad de reflexionar sobre una determinada situación.
- **Los compromisos de trabajo tienen que afectar a las dos partes:** en el asesoramiento personalizado, el asesor/a asume compromisos de trabajo igual que la persona asesorada. Así pues, remitir las fichas de temas tratados y compromisos adquiridos en cada sesión, colaborar en la búsqueda de información o documentar al cliente son tareas que recaen sobre el asesor/a.
- **Potenciación de la autonomía:** el planteamiento tiene que ser el de un proyecto, con un inicio y un final claro y predeterminado. Se tiene que huir de eternizar la relación. De la filosofía que sustenta el asesoramiento personalizado se desprende una de sus finalidades clave y es la de potenciar la autonomía del/de la cliente.
- **Evaluación del impacto:** tiene que haber una evaluación de la actuación basada en resultados tangibles y claramente útiles para la organización. Además, ésta tiene que poder seguir y valorar activamente el desarrollo de todo el proceso.
- **Aproximación psicológica moderada:** los aspectos personales interesan tan sólo en la medida en que afectan al cumplimiento de las responsabilidades profesionales. Se tienen que evitar las intervenciones psicologistas desconectadas de la praxis directiva diaria.

Perfil para llevar a cabo el asesoramiento personalizado

El perfil idóneo de aquellas personas que llevan a cabo asesoramientos personalizados ha de tener las siguientes características:

- **Conocimiento de la tipología de organización:** conocer las diferencias entre el ámbito de la Administración Pública y el de la empresa privada, con todas sus subclasificaciones, es determinante a la hora de entender las especificidades en un mismo tipo de demanda y enfocar el proceso de asesoramiento.
- **Experiencia directiva:** a diferencia de los procesos de *coaching*, en el caso de aplicarse a directivos/as, el asesor/a ha de tener experiencia contrastada como directivo/a. Éste es un elemento fundamental para establecer confianza y orientar la relación hacia resultados concretos.
- **Actualización:** el asesor/a ha de estar permanentemente actualizado técnicamente en gestión y desarrollo organizativos, técnicas de entrevista, técnicas de intervención psicológica y, en general, en aquellos aspectos relacionados directamente con las relaciones interpersonales, el funcionamiento de los equipos y el de las organizaciones.
- **Competencias clave:** aparte de orientación a resultados, visión estratégica y comunicación interpersonal, fácilmente deducibles a partir de lo que se ha dicho antes, el asesor/a ha de poder evidenciar estar en posesión de competencias como:
 - **Autoconciencia:** capacidad de determinar el peso de los propios valores y emociones y del uso que se hace de ellos
 - **Conducta ética:** compromiso explícito con los determinantes de la relación, los valores y códigos que rigen el entorno de trabajo y las normas que regulan el desarrollo de la profesión
 - **Flexibilidad:** capacidad para entender y admitir diferentes formas de ser y de pensar, así como para abordar un mismo tema desde perspectivas diferentes.

Para terminar, hay que considerar también la importancia que en este perfil comporta el conocimiento y aplicación de las herramientas de la Web social (2.0) con el fin de aumentar la presencia del/de la asesor/a y facilitar, en el/la cliente, la adquisición o desarrollo de habilidades directamente relacionadas con conocer, transferir y compartir experiencias y recursos.