

ENTRENAMIENTO DEL FORMADOR DE EMPRESA A LA LUZ DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Autor: Antonio ARES PARRA

arescons@correo.cop.es

Ponencia presentada en el Primer Congreso Español de Análisis Transaccional (Madrid, 1982) y publicada en la revista *DIRIGIR PERSONAS*. Asociación Española de Dirección de Personas (AEDIPE). Diciembre 1982. (pp. 40-43).

INTRODUCCIÓN

El Análisis Transaccional es un método de psicoterapia y de crecimiento personal que hace especial hincapié en el factor interpersonal de las situaciones sentidas como conflictivas.

Es, además, un método racional que da un marco de referencia explicativo de la conducta interpersonal. Al usar un lenguaje sencillo y concreto para diagnosticar estos procesos interpersonales, con sus resonancias intrapersonales, hace que sea usable por personas no-técnicas en métodos psicológicos.

El Análisis Transaccional no maneja el concepto de inconsciente; es una psicología del "yo"; centrándose en la conducta observable elabora un buen esquema intelectual para comprender la personalidad humana y sus posibilidades de cambio.

El formador de empresa, como facilitador en los procesos psicosociales que se dan en las organizaciones, necesita de instrumentos prácticos y potentes que le ayuden en su hacer. El Análisis Transaccional reúne los requisitos básicos para ser un instrumento eficaz en manos de un facilitador entrenado. Hablo de entrenamiento porque considero importante dejar constancia de ello desde el principio: no es suficiente con *saber* Análisis Transaccional, sino que es necesario aprender las habilidades y actitudes correspondientes a ese saber .

Con esto estoy diciendo que para la tarea del formador es tan importante el cómo transmite los conocimientos que el qué transmite. La potencia de la facilitación va a radicar en las habilidades del transmisor de los conocimientos.

Este artículo consta, además de la Introducción, de tres partes:

En la parte I indico las cualidades que me parece útil que el formador entrene y desarrolle: credibilidad, interiorización de los instrumentos que usa y lenguaje adecuado.

En la parte II explico lo que creo que, fundamentalmente, el Análisis Transaccional puede aportar al formador: enfoque humanista, marco de referencia y *permiso*.

En la parte III esbozo lo que creo que es la contribución del formador como facilitador: su contribución al nacimiento del nuevo hombre histórico.

Parte I: CUALIDADES QUE ME PARECE UTIL QUE EL FORMADOR ENTRENE Y DESARROLLE.

CREDIBILIDAD

Se dice que nadie es capaz de convencer a nadie más que de aquéllo de lo que él mismo esté convencido. Sin embargo, cuando las ideas a transmitir se rigidizan en creencias se modifica el proceso de comunicación. El marco de referencia del emisor actúa como *ruido* en la información. Ésta puede "chocar" contra el marco de referencia del receptor y dificultar su comprensión del mensaje. Creo que se gana en potencia para transmitir cuando uno no siente *demasiada* necesidad de convencer al otro de las propias convicciones.

En lenguaje transaccional distinguimos entre ayudar y "salvar". La "salvación" incluye una no adecuación, una manipulación del "salvado" al que de alguna manera estamos obligando a "dejarse salvar".

No se trata de convencer ni de convertir a nadie a una religión, sino que se trata de transmitir una información metodológicamente coherente, para que cada persona con la que trabajamos pueda analizar sus relaciones cotidianas, sus dificultades en el trabajo, sus conflictos interpersonales, etc. Se trata de que cada uno diagnostique lo que le está incapacitando o desgastando y que descubra sus fuentes de poder para contrarrestarlo: las aptitudes personales con las que cuenta y la variabilidad de opciones de respuesta de las que dispone para solucionar los problemas.

Desde esta actitud coherente y simplemente ayudadora, el facilitador mantiene su "palanca de poder", conservando con ello su potencia. Por "palanca de poder" se entiende, en lenguaje transaccional, que si yo tengo una tarea conjunta con otra persona, no tengo más que el 50% de la responsabilidad sobre el proceso que se produzca y los resultados que se obtengan.

Si el formador cumple su 50%: transmitir una información congruente desde su saber, habilidades y actitudes, dejará al receptor el otro 50%: "darse cuenta" de para qué le puede servir a él la información recibida. Si el formador impone sus criterios en cuanto a la utilización concreta de la información, deja de ser ayudador para convertirse en manipulador. Ha transgredido el respeto interpersonal.

Creo que el facilitador transmite más con cómo él es y hace que con lo que dice.

INTERIORIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS QUE USA

Con interiorización quiero decir que me he aplicado esos conocimientos, que a través de ellos me he dado cuenta de cosas más, que conozco la resonancia interna que me ha causado su uso, que conozco matices, que "me suenan" las objeciones que me ponen las personas que por vez primera se encuentran con cada instrumento.

Hablo de esto porque creo que, profesionalmente, a veces, pretendemos conseguir instrumentos efectivos "per se": cuestionarios, teorías, métodos, etc. directamente aplicables y que sean buenos. Nos olvidamos de que la manera de *entregar* el instrumento en muchos casos lo hace malo o bueno.

Sabemos que la mejor solución ante un problema no es sólo la de mejor calidad, sino que hay que tener en cuenta la variable aceptabilidad; por ejemplo: procuro usar cuestionarios de autocorrección porque lo que se pierde en exactitud de diagnóstico se gana en confianza al responder y por tanto en la fiabilidad de la respuesta. Aconsejo frecuentemente en este sentido hacer los cuestionarios "al revés", es decir, observar qué elección de respuesta me ha llevado a mi resultado; también aconsejo comparar mi propia percepción con la que otros intuyen sobre mí, o dicho de otra forma, es más importante el mecanismo de respuesta y lo que a mí me dice este análisis que el resultado obtenido.

USO DEL LENGUAJE ADECUADO

La adecuación se entiende en dos sentidos:

a) Adecuación intrapersonal, que es la coherencia entre los mensajes verbales y no verbales que emito. Si me falta entrenamiento, puedo estar diciendo una cosa con las palabras que uso y otra muy distinta con mi tono de voz, expresión facial, postura corporal, gestos y actitud general.

b) Adecuación interpersonal: usar el lenguaje del público oyente, utilizar las palabras, situaciones, etc. que le son habituales.

Si hablo lenguaje de Análisis Transaccional pensando que por ser sencillo no necesita ser explicado, estoy usando un argot que no es el de mi público. Muchas veces la acepción que damos a las palabras en A.T. no es la habitual en su uso cotidiano.

Si hacemos esto, eliminamos el esfuerzo suplementario que los oyentes tendrían que hacer y les facilitamos su proceso de aprendizaje, ya que la información la irán recibiendo al hilo de ese proceso.

Es curioso que dé la impresión de que en la empresa no interesa lo científico, porque creo que sí interesa. Ahora bien, interesa traducido a un

lenguaje *usable*. Es labor del técnico en el desarrollo psicosocial el traducir y compilar las investigaciones científicas más avanzadas sin perder el fondo científico, pues ahí radica la eficacia. No se trata de hacer asimilable la teoría descontextualizándola. No se trata de citar diversidad de autores, con lo que el profano "se pierde", pero sí la síntesis a la que yo he llegado, porque en esto radica mi papel de facilitador.

Parte II: ¿QUÉ APORTA EL ANALISIS TRANSACCIONAL AL FORMADOR DE EMPRESA (consultor interno/externo en el área psicosocial)?

ENFOQUE HUMANISTA

Entiendo por enfoque humanista la creencia en las personas por encima de las dificultades y rasgos que estén expresando aquí y ahora.

BERNE nos dice que la gente nace "OK" (que está bien, que es importante). Lo confirma STEINER. Virginia SATIR nos dice que las personas estamos orientadas básicamente a la vida, a la salud y al crecimiento. MASLOW nos habla del proceso de auto-actualización del ser humano. Muchos son los autores, dentro y fuera del Análisis Transaccional, que nos invitan a prescindir de etiquetas totalizadoras en nuestras relaciones con los demás, con las diversas situaciones y con nosotros mismos. No es que tengamos que esforzarnos en suprimir nuestras impresiones holísticas, sino que se trata tan sólo de preguntarnos: ¿y qué más?. Esta persona es "tal". Y además, ¿qué más es? ¿Qué aspectos positivos posee?.

Si yo sé apreciar lo positivo, por muy pequeño que sea, lo estoy confirmando, reforzando, potenciando.

Recordemos el "efecto ROSENTHAL": las expectativas del experimentador son determinantes del resultado del experimento, incluso en experiencias con ratas de laboratorio.

Al final, me voy a encontrar con lo que quiero encontrarme.

Si creo que estamos "básicamente bien y en crecimiento auto-actualizador" podemos seguir juntos y hacer cosas.

MARCO DE REFERENCIA

¿Es útil en la empresa impartir seminarios *de* Análisis Transaccional? Creo que es más conveniente dar un seminario de "otra cosa" (más cercana a lo cotidiano: negociación, solución de problemas, trabajo en equipo, etc.) *con* Análisis Transaccional y, mejor aún, *desde* el Análisis Transaccional.

Es en la comprensión teórica del fenómeno de las relaciones interpersonales y grupales y de los comportamientos de cada persona, donde creo que el Análisis Transaccional es más potente.

De tal manera que el Análisis Transaccional no es un instrumento a usar sólo cuando hablo de él, sino que me sirve de manera permanente cuando estoy "con las personas ante las situaciones".

El Análisis Transaccional como marco de referencia, no debe ser tan totalizador que me impida conectar con el otro. Es la capacidad empática del Niño Natural, no incluido en el marco de referencia, la que me va a facilitar esa conexión interpersonal.

PERMISO

Para explicar qué se entiende por Permiso en Análisis Transaccional voy a poner un ejemplo: "Al amanecer suena el despertador. Me despierto. Estoy cansado. Dialogo conmigo mismo. Debo levantarme pero no me apetece. Finalmente, decido quedarme en la cama".

Este tiempo de cama que me concedo no me satisface porque es una conducta que no tengo permitida. No es una conducta adecuada. No es una conducta coherente porque no he solucionado mi conflicto interno para poderla realizar.

El tener *permiso* significa que mis diálogos internos no me van a impedir el disfrute de la conducta que he decidido realizar.

El Permiso nos sirve para ganar coherencia y plenitud en las acciones que realizamos, sea cual sea la decisión tomada. Hay algunos Permisos que son convenientes para los facilitadores:

- Permiso para "intuir": puedo usar el pequeño *sabio* que llevo dentro y "darme cuenta" de lo latente, de los procesos.

- Permiso para "ser yo": saliéndome de la urna de cristal del "sabelotodo" y "mojándome" en los procesos grupales en los que se va configurando el quehacer, la tarea.

- Permiso para "contratar": sabiendo qué doy y qué recibo. Consciente de mis/tus limitaciones y mis/tus poderes. Constatando expectativas para asegurarnos la satisfacción, el beneficio de salud, de estar fuera del *Argumento* (guión preestablecido).

- Permiso para "crecer": aprendiendo de los errores, recibiendo el feed-back positivo y negativo corrector, que va a ir determinando la imagen de mis posibilidades.

Parte III: HACIA DÓNDE QUEREMOS CAMINAR: CONTRIBUIR AL NACIMIENTO DEL NUEVO HOMBRE HISTÓRICO.

Sé que quiero ser "facilitador" y por tanto "catalizador" de procesos. Como catalizador no "sé" del producto final que estoy ayudando a construir.

Hago, en palabras de PÁNIKER, "un discurso exploratorio en donde uno

nunca sabe lo que va a encontrar, en donde la dualidad entre medio y fin se supera en la misma acción expresiva".

PÁNIKER apunta que "puede nacer un nuevo tipo de animal humano capaz de vivir el presente, liberado de las enajenaciones del lenguaje y, por lo mismo, abierto al cambio permanente, poseído por un *plus* de creatividad".

El ser humano no puede concebirse más que en relación con un ecosistema (físico y cultural) y este ecosistema, según MARCUSE, hace hoy al hombre unidimensional y, por tanto, alienado.

Para BERNE, curar a los pacientes era "ayudarles a recuperar su carta de ciudadanía en el seno de la raza humana". Hablando de BERNE, nos cuenta STEINER que "la consecuencia de su fé en la salud básica de la gente es que el Análisis Transaccional dedica su atención a lo que sucede *entre* las personas".

Facilitemos, por tanto, la interrelación (SHOSTROM considera que no debemos quedarnos en la Autonomía, sino ir hacia la Interdependencia) y las personas harán el resto porque, según STEINER, es su tendencia natural a vivir, a cuidar de sí misma, a ser saludable y feliz, a aprender a llevarse bien con los demás y a respetar otras formas de vida.

Hablando del rol profesional, el hombre tiene que "encontrarse", "reconocerse" en lo que hace. Para ello es importante que se integre en la organización humana de tarea en la que participa y a la que pertenece. Pero este ecosistema debe aportarle la posibilidad de satisfacción (no alienada) de alguna de sus necesidades (hambres básicas).

Si queremos educar y no sólo entrenar, nos dice THEOBALD que "debemos comprender que es imposible cambiar las ideas de una persona atacando sus creencias presentes; sólo podemos agregar nuevas respuestas condicionales a las que ya posee. Esto significa poner en marcha a un individuo cualquiera a partir del punto en que se encuentra, en lugar de forzarlo a compartir el conjunto de suposiciones e inquietudes sobre las que uno mismo actúa. Pero, para esto, debemos estar preparados para aceptar que, eventualmente, el otro tenga razón. Es necesario trabajar en la realidad de la otra persona si se abrigan esperanzas de cambiarla".

Posibilitemos la plena libertad e independencia, sabiendo, en palabras de Erich FROMM, que "existen sólo cuando el individuo piensa, siente y decide por sí mismo. Lo podrá hacer de modo auténtico únicamente cuando haya alcanzado una relación productiva con el mundo que le rodea que le permita responder de manera auténtica". "El crecimiento de la personalidad se da en el proceso de relacionarse y estar interesado por los otros y el mundo".

Creo que investigaciones como la de WATZLAWICK nos ayudan a distinguir los auténticos procesos de cambio de los que no lo son.

Para poder contribuir eficazmente a este proceso histórico de la aparición

del "hombre nuevo" necesitamos ser "artistas" en la propia forma de vida.

Erich FROMM habla de cuatro requisitos para ser ARTISTA:

1.- CONCENTRACIÓN: saber qué es lo importante

2.-AUTODISCIPLINA: ser artista todo el tiempo

3.-PACIENCIA: se empieza siendo *amateur*. Es un proceso. No se consigue en un día.

4.-IMPLICACIÓN: tener un interés prioritario. Sentir que eso es muy importante para uno.

BIBLIOGRAFÍA:

* BANDLER, R. y GRINDER, J. (1980): *La estructura de la magia. Vol. 1: Lenguaje y Terapia*. Santiago de Chile. Cuatro Vientos.

* BATESON, G. (1976): *Pasos hacia una ecología de la mente (una aproximación revolucionaria a la autocomprensión del hombre)*. Buenos Aires. Carlos Lohlé.

* BERNE, E. (1975): *Hacer el amor*. Buenos Aires. Alfa Argentina.

* BERNE, E. (1976): *Análisis Transaccional en Psicoterapia*. Buenos Aires. Psique.

* BERNE, E. (1974): *Juegos en que participamos*. México. Diana.

* BERNE, E. (1974): *¿Qué dice usted después de decir ¡hola!?*. Barcelona. Grijalbo.

* BLAKENEY, R. N. (1979): *Manual de Análisis Transaccional*. Buenos Aires. Paidós.

* BOTKIN, J. W., ELMANDJRA, M. y MALITZA, M.(1979): *Aprender, horizonte sin límites (Informe al Club de Roma)*. Madrid. Santillana.

* GOGUELIN, P. y otros (1974): *La formación psicosocial en las Organizaciones*. Buenos Aires. Paidós.

* HARRIS, T. (1979): *Yo estoy bien- Tú estás bien*. Barcelona. Grijalbo.

* MARCUSE, H. (1968): *El hombre unidimensional*. Barcelona. Seix Barral.

* PÁNIKER, S. (1982): *Aproximación al origen*. Barcelona. Kairós.

* THEOBALD, R. (1972): *Alternativas para el futuro (un programa para 1980)*. Barcelona. Kairós.

* WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H. y JACKSON, D. D. (1971): *Teoría de la Comunicación Humana*. Buenos Aires. Tiempo Contemporáneo.