Vahuales

Diagnosticar sistemas



Desarrollo Sistémico

N
302.35
M942 Muckenhirn, Rita
Diagnosticar sistemas / Rita
Muckenhirn.--1a edición -- Jinotega, Nicaragua.
La Cuculmeca, 2010.
80 p.

ISBN: 978-99924-984-9

1. DINAMICA DE GRUPO 2. COMUNICACION
ORGANIZACIONAL 3. SISTEMAS SOCIALES

© La Cuculmeca

Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"
Programa "Desarrollo Sistémico"
Teléfono: (00 505) 2 782 35 78
Teléfono: (00 505) 2 782 35 79
direccion@cuculmeca.org
http://www.cuculmeca.org
Jinotega, Nicaragua

Elaboración: Rita Muckenhirn

Colaboración: Iouri Langlet y Valeria Gutiérrez

Revisión y corrección: Ellen Krumstroh, Valeria Gutiérrez y Harlan Oliva

Fotografías: Rita Muckenhirn con colaboración de Valeria Gutiérrez e Ivo Rosales.

Diseño y diagramación: Con colaboración de Iouri Langlet, Aureliano Orozco, Milagros González, Marleng Guatemala y Sayda Muckenhirn

Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. (EDISA)

Primera edición: Jinotega, Septiembre 2010

Estimado lector, estimada lectora:

Esperamos que disfruten este viaje por los diagnósticos sistémicos.
Queremos pedirle al utilizar este cuaderno tres cosas:
⊙ que su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,
⊙ que siempre citen las fuentes,
⊙ que nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias

Diagnosticar sistemas



Quien busca...encuentra aquí

Gracias a... **6**

Te presentamos **8**

Diagnosticar y visualizar sistemas **9**
- Antes de entrarle al diagnóstico sistémico 10
- Preparar, analizar y visualizar información. 13

Herramientas para diagnosticar y visualizar sistemas **15**
- Herramientas básicas 16
- La técnica de Da Vinci 19
- El retrato sistémico 22
- El genograma 25
- El mapa Filadelfia 33
- El sociograma 39
- El organigrama 43
- La línea de tiempo 47
- Esculturas... metáforas en el espacio 52
- Autoevaluación sistémica 70

¿Cómo documentar lo que vimos y vivimos? **74**
- Criterios para buenos informes 74
- ¿Qué dimensiones se incorporan en el informe? 75
- Informes de proceso para evaluar y planificar la facilitación o asesoría 77

Fuentes de sabiduría consultadas **79**

Un aviso importante...

A lo largo y al final del cuaderno encontrarán referencias de otros cuadernos ya elaborados y de otras fuentes para explicar los conceptos mencionados, profundizar y complementar la lectura.

Es importante tener presente el enfoque sistémico y sobre todo las actitudes sistémicas en todos los temas que desarrollamos.

Todos los elementos, procesos y metodologías están interrelacionados y por ende es importante trabajar en ellos a partir de una visión sistémica.

Cuando tengan dudas, si requieren de material adicional o quieren obtener los nuevos cuadernos que estamos produciendo, por favor, contáctense con cualquiera de las y los facilitadores(as) del Grupo Nahuales o con La Cuculmeca.

Gracias a...

Elaborar este pequeño cuaderno, ha implicado la colaboración de muchas personas y varios sistemas de apoyo. A todas estas personas y organizaciones quiero dar aquí mi reconocimiento, porque gracias a sus enseñanzas, aportes, paciencia, respaldo moral o aporte económico es posible poner en sus manos este intento de juntar conocimientos y experiencias con enfoque sistémico y aterrizarlo a nuestro contexto y ámbito de trabajo, de "tropicalizarlo pues".

Nuestras profesoras Ruth Heise y Dagmar Hosemann, quienes a iniciativa de Ellen Krumstroh y con el apoyo financiero de terre des hommes Alemania y terre des hommes Suiza facilitaron el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico a nivel centroamericano y siguen acompañándonos en nuestro proceso de "tropicalización".

Las y los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos. Encontraremos sus referencias al final del cuaderno, porque ellos han sido fuentes de sabiduría que consultamos para la construcción, aplicación y adaptación de nuestros procesos de cambio.

Este documento, es una recopilación de conocimientos y experiencias de muchos autores, adaptado, traducido y enriquecido con la práctica en nuestras organizaciones centroamericanas.

Les recomendamos leer la bibliografía consultada. Encontrarán muchas ideas que les darán nuevos empujes en sus propios procesos de desarrollo personal y organizacional.

Las y los participantes del Primer Diplomado, impulsores(as) del Grupo Nahuales, que se propusieron tropicalizar y difundir el enfoque sistémico en Centroamérica.

Anna Rose Stobbe
Armando Tahuico
Carlos Sánchez
Cecilia Falla
Ellen Krumstroh
Fátima Alvarado
Juan Carlos Hernández
Juanita Burghis Llama
Lydia Palacios Chiong
Martha Cabrera
Martha Juárez
Martha Cecilia Roustan
Mauricio Figueroa
Patricia Iraheta
Patricio Cranshaw
Reina Isabel Velásquez
Walter Schütz



Las organizaciones comunitarias de base del Programa FADOC y los equipos de sus organizaciones acompañantes Fundación Jóvenes para el Futuro del Desarrollo Sostenible (FUNJOFUDESS) y la Asociación Martín Luther King (AMLK) por su participación y validación de muchas de las herramientas presentadas.

El gran equipo de La Cuculmeca que participa en nuestro proceso de desarrollo organizacional y que ayudó a mejorar y validar muchas de las herramientas que encuentran en este cuaderno. Especialmente a:

Adolfo Zeledón
Ana Yancy García
Astrid Herrera
Cristian Palacios
Elba García
Eva Lilliam Zeledón
Iouri Langlet
Juan Carlos Martínez
Lorena Araica
Mireya González
Reyna Picado
Verónica García
Adriana Altamirano
Antonio García
Bismarck Jarquín
Christian Zeledón
Emir López
Flora López
Jeannine Rivera
Karina Gadea
Marielos Rivera
Moisés González
Santiago Talavera
Xochilt Calles
Amparo Valdivia
Aracely Herrera
Blanca Lacayo
Danelia Jirón
Ernesto Castillo
Harmhel DallaTorre
Jeryll Palacios
Leonor Rodríguez
Marielos Úbeda
Nereyda González
Valeria Gutiérrez
Sandra Villiger, Interteam



Los organismos de cooperación quienes confiaron en este reto y que han aportado técnica y financieramente a los procesos de formación y desarrollo organizacional, elaboración, validación, reproducción y difusión de materiales:

Solidaridad Socialista - DGCD Bélgica en el marco del Programa FADOC
Cooperación Austríaca para el Desarrollo
Terre des hommes - Alemania
Terre des hommes - Suiza
Ingeniería sin Fronteras - ApD

Sayda, Amaru, Yuma e Iouri por darme el espacio y respaldo para desarrollar y sistematizar esta aventura sistémica.

Rita Muckenhirn

Los nahuales, son energías dadas a nosotras y nosotros por los abuelos y las abuelas.
Cada uno trae una estrella, un destino, que se debe cultivar.
Los nahuales representan energías positivas y negativas que poseemos.
Nuestra responsabilidad es equilibrar dichas energías.
Personalmente creo que un nahual te cuida y vos cuidas al nahual,
entonces se entreteje un destino que te hace crecer a vos y a los que te rodean.

Carlos Sánchez

Te presentamos...

Antes de entrarle al diagnóstico sistémico, te queremos presentar qué es este cuaderno y cómo usarlo.

Esta serie de cuadernos surge como parte de un esfuerzo de impulsar el enfoque sistémico en las organizaciones de desarrollo centroamericanas. Está orientado a personas que dirigen organizaciones y equipos, que facilitan o asesoran procesos de desarrollo organizacional y quienes por ende asumen cada día nuevos retos al impulsar cambios para una sociedad y personas con una vida mejor.

Este cuaderno es un material de apoyo. Su contenido y sus herramientas deben ajustarse a cada organización, grupo y contexto de trabajo.

En vista de que la mayoría de los ejercicios han sido validados en el marco de un proceso de desarrollo organizacional de La Cuculmeca, encontrará muchas veces ejemplos de nuestra organización. Y precisamente, son ejemplos, cada organización tiene su propio ADN, su cultura muy particular, su propia identidad, y por ende encontrará su propio camino hacia el cambio deseado.

Además de ello, queremos poner énfasis en dos aspectos:

- El desarrollo de nuestra organización y el desarrollo de las personas que trabajamos en ella, se influyen mutuamente. No podemos desvincular el desarrollo personal del desarrollo organizacional. Un punto de partida clave en este sentido es que si las personas están bien, la organización también estará bien.

- Si las organizaciones compartiéramos no sólo nuestros éxitos, sino también las lecciones aprendidas a partir de nuestros errores y fracasos, todas podríamos avanzar más rápidamente en la construcción de un mundo mejor.

El desarrollo sistémico implica asumir nuevas actitudes y trabajar permanentemente desde la persona misma. Este cuaderno es un pequeño aporte para aprender a diagnosticar y visualizar los sistemas en y con cuales interactuamos. Vincula reflexiones personales con el (re)conocimiento de nuestra organización. No pretende ser ni un tratado teórico, ni mucho menos un manual completo, porque las experiencias se construyen en el día a día, y por ende se van enriqueciendo cada vez más.

De cara a los ejercicios, aquí unas aclaraciones prácticas...

¿Qué significan los símbolos?



Herramienta que nos puede servir para trabajar este contenido.



Cuáles son los campos de aplicación de esta herramienta.
Qué contenido o elemento organizacional podemos desarrollar con esta técnica.



Cantidad de participantes y tipo de trabajo individual, en pareja o grupal.



Tiempo requerido.



Materiales que necesitamos para desarrollar el ejercicio.



Espacio que necesitamos y otros requerimientos especiales.

Diagnosticar y visualizar sistemas



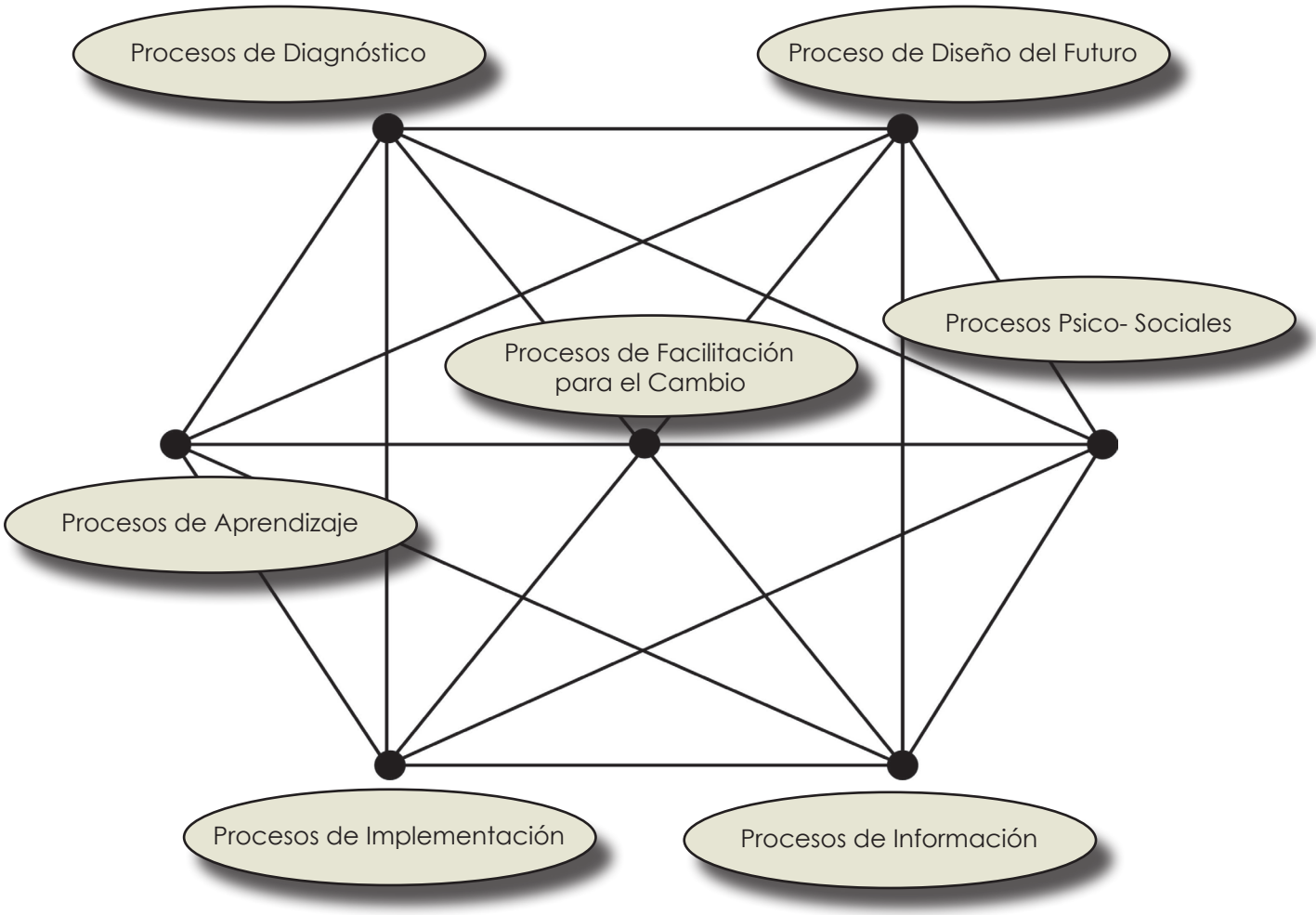
A veces hay que cerrar los ojos
para poder ver con más claridad.

Sabiduría árabe

Antes de entrarle al diagnóstico sistémico[1]

Recordemos que en cualquier intervención de desarrollo organizacional, estaremos abordando los siete procesos básicos del cambio.

- Procesos de diagnóstico
- Procesos de diseño de futuro
- Procesos de aprendizaje
- Procesos psico-sociales
- Procesos de información
- Procesos de implementación
- Procesos de facilitación para el cambio



En este cuaderno profundizaremos sobre los procesos de diagnóstico.

Entendemos por proceso de **diagnóstico** el análisis y (re)conocimiento de una situación por medio de los cuales se despierta la conciencia en relación a ¿quiénes somos?, ¿por qué somos así?...

1 Glasl, Friedrich; Kalcher Trude; Piber Hannes. Professionelle Prozessberatung. Haupt; Freies Geistesleben. 2005. Bern.

Para ello es importante tener presente lo siguiente:

- Nunca tendremos una etapa de diagnóstico puro, porque a la par se desatan procesos psico-sociales, recopilamos y analizamos información, aprendemos sobre la organización, estamos bosquejando acciones de futuro e incluso ya estamos implementando algunas medidas para ir resolviendo los problemas que nos preocupan.

- El diagnóstico a la vez ya implica una intervención en el sistema, porque cambiamos nuestra mirada, y por ende nuestro comportamiento sobre el sistema y la situación que observamos.

Todos estos procesos de cambio tienen que ser gestionados por personas con puestos de dirección, un(a) coordinador(a) de equipo, un(a) facilitador(a) o un(a) asesor(a). Pueden ser internos o externos en dependencia de las capacidades existentes.

El diagnóstico de sistemas provee de información básica para el planteamiento de hipótesis y de una comprensión más profunda acerca de esquemas, lógicas del sistema o modelos que se repiten una y otra vez.

La base de un diagnóstico sistémico son entrevistas o sesiones grupales, en las cuales participan miembros de un equipo o de una organización con diferentes funciones y tareas.

Lo ideal es que en las entrevistas estén representados integrantes de grupos relevantes de la organización. El diagnóstico en si mismo ya es una intervención al provocar la auto observación del sistema desde una perspectiva diferente. Además sirve para construir confianza entre la persona que facilita o asesora con las y los participantes o consultantes.

Cuando se repite varias veces, se utiliza también como evaluación del proceso.

¡¡¡Y aquí queremos dar una advertencia!!!

En este cuaderno presentamos algunas técnicas que requieren de un proceso de formación previo o de acompañamiento de una persona con experiencia en su aplicación.



Este es el caso especialmente de algunas herramientas de desarrollo personal como el genograma, el mapa Filadelfia y a nivel de equipos y organizaciones técnicas como la escultura.

Resumiendo entonces, pordemos decir que las **funciones principales de un diagnóstico** son:

- Dar orientación a las y los integrantes del sistema y al facilitador o facilitadora que gestiona el proceso de cambio.

- Brindar información básica para desarrollar hipótesis e intervenciones.

- Construir relaciones personales de confianza entre el sistema facilitador y el sistema participante mediante conversaciones, entrevistas individuales o grupales, observaciones, etc.

- Intervenir, o sea, motivar a las y los participantes o consultantes a la (auto) reflexión.

¿Con quiénes y cuándo aplicar las herramientas de diagnóstico sistémico?

Estas herramientas son muy útiles y podríamos decir indispensables para cualquier intervención relacionada al trabajo en equipo y a procesos de desarrollo organizacional.

A la medida que las vayamos implementando y practicando se vuelven parte de nuestro trabajo cotidiano y nos facilitarán mucho la toma de decisiones. Nuestras intervenciones en los procesos y conflictos se vuelven más efectivas. Nos ayuda realmente a ver mejor, incluso cerrando los ojos, para visualizar los sistemas con el ojo de nuestra mente.

Las técnicas no sólo se pueden trabajar de manera grupal, sino muchas veces es útil ante cualquier situación que enfrentemos, configurar el sistema en cuestión con pequeños objetos de la misma naturaleza desde nuestro escritorio o el lugar donde estemos.





El proceso de diagnóstico[2]

Como cualquier proceso de diagnóstico, es importante seguir algunos pasos básicos:

- Determinación de los objetivos del diagnóstico.
- Definición del problema en cuestión y de los sistemas o ámbitos del estudio.
- Selección de los métodos de diagnóstico.
- Levantamiento y procesamiento de la información.
- Interpretación y síntesis de la información hacia un resultado de reconocimiento.
- Presentación y discusión de los resultados en la organización.

2 Schwing, Rainer; Fryszer, Andres. Systemisches Handwerk. Vandenhoeck & Ruprecht (vea Fuentes de Sabiduría Consultadas)

Preparar, analizar y visualizar información[3]



Durante la fase de exploración de los procesos de desarrollo organizacional la persona que facilita o asesora recopila una gran cantidad de información.

Los sistemas humanos son complejos. Muchas veces ya es bastante difícil poder mantener una visión de conjunto sobre quién pertenece y con qué función al sistema.

Cada uno(a) está en relación con las y los demás y según la perspectiva de cada quien, esta relación se ve un poco diferente. Si además tenemos presente que los sistemas tienen una historia con muchas historias, entonces es comprensible que nuestra capacidad de captación de la información se encuentra rápidamente desbordada.

Por ende, el procesamiento de información y su documentación tienen una gran relevancia debido a la alta complejidad de los sistemas sociales. Entonces, nuestro reto aquí es reducir la complejidad.

Necesitamos procedimientos sencillos que nos permiten tener una visión de conjunto; – o sea una vista desde la perspectiva de un pájaro – sobre el sistema y su historia para que podamos percibir las estructuras relevantes y así, poder tomar las decisiones correctas en relación a nuestra forma de proceder.

3 Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. Rainer Schwing/Andreas Fryszer. Vandenhoeck &Ruprecht. Göttingen. 2006. Páginas 60 y 61.

Si no tenemos suficiente distancia de cara a las diferentes informaciones o situaciones de comunicación, entonces "ya no vemos el bosque con tantos árboles".

Grandes informes o protocolos sobre procesos son poco útiles para la generación de información y requieren de mucho tiempo.
Y cuando se logran presentar para su discusión, la situación ya ha cambiado, porque el sistema no es estático. El sistema sigue evolucionando.

Para las y los destinatarios de la información es difícil poder filtrar la esencia de la montaña de palabras.

Así que los informes quedan engavetados o de adorno para los estantes de la oficina de dirección.

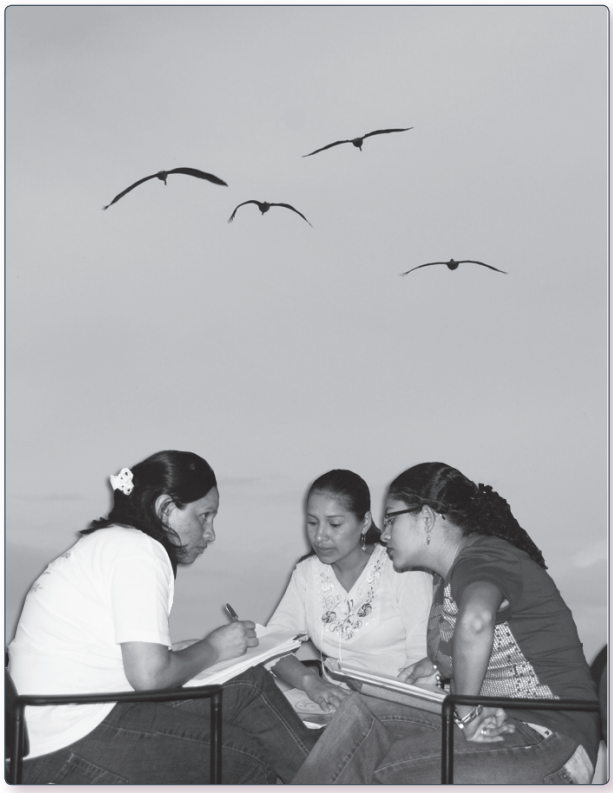


¿Y dónde está el bosque?

A continuación se han seleccionado algunos procedimientos que han sido validados como herramientas para
- la organización,
- la documentación y
- el análisis

de información sobre sistemas sociales, sean éstos familias, grupos, equipos, organizaciones, comunidades o incluso una sociedad.

Estas formas gráficas de representación ayudan a concentrar información y permiten la perspectiva de pájaro la cual facilita la visualización de estructuras.



Tomar distancia...
sobrevolar...
y observar desde la vista de los pájaros

Con ello, ya se ha preparado el siguiente paso, el desarrollo de hipótesis para poder encontrar la mejor estrategia de cambio.

En la práctica experimentamos otra ventaja adicional. Lo vivido se puede comunicar.

Nuestros(as) colegas o compañeros(as) de equipo pueden captar y recibir mejor la información que esté preparada de esta manera. Con ello, muchas veces se les ahorra otra exploración a las y los participantes o consultantes.

Durante sesiones sobre casos o supervisiones, un grupo asesor o equipo facilitador completo puede orientarse rápidamente en el sistema. No hay que informar muchos hechos aislados que a menudo crean confusión y desvían la mirada hacia efectos secundarios.

Además nos crea una sensación de agobio ante tantos problemas por resolver.

Así que estas herramientas pretenden ser muy prácticas para ayudarnos a focalizar nuestra atención e intervención en una situación o elemento determinados del sistema.
Porque recordemos, ...
si cambia un elemento, cambia todo el sistema.

Herramientas para diagnosticar y visualizar sistemas



4 miradas... 4 sistemas diferentes

El verdadero viaje de descubrimiento
no consiste en la búsqueda de nuevos países,
sino en tener nuevos ojos.

Marcel Proust

Herramientas básicas

Para analizar un sistema, se requiere que el o la facilitadora disponga de suficiente flexibilidad en cuanto a la aplicación y combinación de las diferentes herramientas de diagnóstico sistémico según la situación.

Esto requiere de cierta experiencia en relación a los conceptos y métodos de diagnóstico sistémico y capacidad de tomar distancia en relación a los posibles trasfondos de cada situación.

El punto de partida es que las y los participantes generalmente no tienen claridad como valorar la situación para llegar a un (mejor) resultado. Les cuesta encontrar una solución o no hallan una salida a determinada situación. Desconocen métodos o instrumentos de diagnóstico para poder percibir la situación con otros ojos, desde otra perspectiva o simplemente necesitan poder visualizarla en función de aclarar y organizar sus ideas.

Como indicadores de esta situación inicial nos encontramos muchas veces con que:

- El o la participante muestra inseguridad o se ha encasillado en la situación descrita.
- Hay confusión o contradicciones en la valoración de la situación.
- El o la participante tiene la tendencia de buscar culpables.

A lo largo de este cuaderno, encontrarán una gran cantidad y diversidad de herramientas que facilitarán a cambiar y aclarar la mirada.

¿Qué queremos lograr?

- Las y los faciltiadores pueden captar y "ver más allá" la situación visualizada, según la ubicación, situación y disposición de la persona o del grupo a quien se está asesorando o acompañando.
- Las y los participantes pueden comprender la situación presente y pasada acerca de un tema o aclarar su pregunta.



¿Cómo desarrollaremos un diagnóstico sistémico?

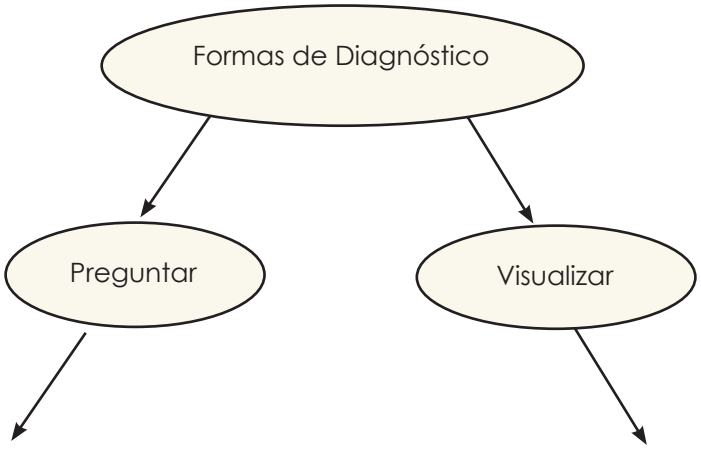
En nuestro trabajo por el desarrollo de las familias, las comunidades y las organizaciones, nos encontramos con una gran diversidad de situaciones por lo que tenemos que aprovechar y adaptar este abanico de posibilidades para poder recopilar la información relevante, procesarla, analizarla y visualizarla adecuadamente.

Aquí presentamos un esquema muy general que cada facilitador(a) de procesos de desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico puede tomar en cuenta y ajustar según el tipo de participante y de acuerdo a cada situación.

1º Paso: **Descripción inicial**
Invitamos a la persona participante o al grupo de describir con sus propias palabras la situación sobre la que quiere trabajar, sobre la que quiere tener mayor claridad o la que pretende mejorar.

2º Paso: **Implementación metodológica.**
Se pueden aprovechar diferentes herramientas de diagnóstico como podemos ver en el gráfico, por ejemplo:
- Guía de preguntas
- Dibujar una imagen, un retrato
- Mapa
- Escultura
- Constelación

3º Paso: **(R)econocimiento** de nuevos matices, aspectos o contenidos de la situación diagnosticada. O bien surgen reacciones espontáneas del reconocimiento o la persona que facilita hace preguntas para profundizar.
Eventualmente agrega sus propias hipótesis o percepciones.



- Guía de preguntas
- Preguntarse a si mismo
- Dejarse preguntar
- Preguntas circulares

- Imagen / dibujo
- Historia
- Técnica de Da Vinci
- Retrato sistémico
- Collage
- Mapa
- Genograma
- Mapa Filadelfia
- Sociograma
- Organigrama
- Escultura
- Constelaciones

A continuación algunos ejemplos de las herramientas...

Preguntas circulares:

Si le preguntara a Juan sobre su percepción en relación a tu persona, ¿qué crees que me contestaría?

Si te imaginaras de meterte en el rol de tu compañero de equipo,
¿qué le diría él a su colega después de haber sucedido esta situación….?

Preguntas del participante a si mismo:

¿Cuál sería la pregunta principal para vos mismo(a) después de haber enfrentado este problema?

Si vos estuvieras en mi lugar, ¿cuál sería la primera pregunta que te harías?

Dibujo, imagen:

Hacé un dibujo sobre este acontecimiento o esta situación…

Tomate tu tiempo, integrá en el dibujo todo lo que te pasa por la mente, lo que recuerdas,
no importa si son garabatos o colores….

Historia:

Si ahora tendría que contar una fábula
acerca de su situación…

Hay que chequear si el o la participante
se ve reflejado(a) para continuar.

Collage:

Aquí tienen periódicos, fotos, titulares, textos, chistes….
Recorten o rompan lo que tenga sentido y sea adecuado
para la situación descrita brevemente…

Mapa:

Tomá términos, palabras claves, personas, etc.,
que aparecen y tienen importancia en esta situación
compleja y relacionalos como en un mapa según

- tamaño (importancia),
- distancia (cercanía/lejanía) y
- con líneas entre ellos (influencias).



*"Cuando usted me cuenta esto,
recuerdo la historia siguiente..."*

La técnica de Da Vinci[4]

Diagnóstico personal

Individual

0.5 a 2 horas

Papel y lápiz

Un espacio calmo

¿Qué queremos lograr?

El o la participante reúne ideas, perspectivas y puntos de vista nuevos acerca del problema o de la situación que le afecta.

¿De qué se trata?

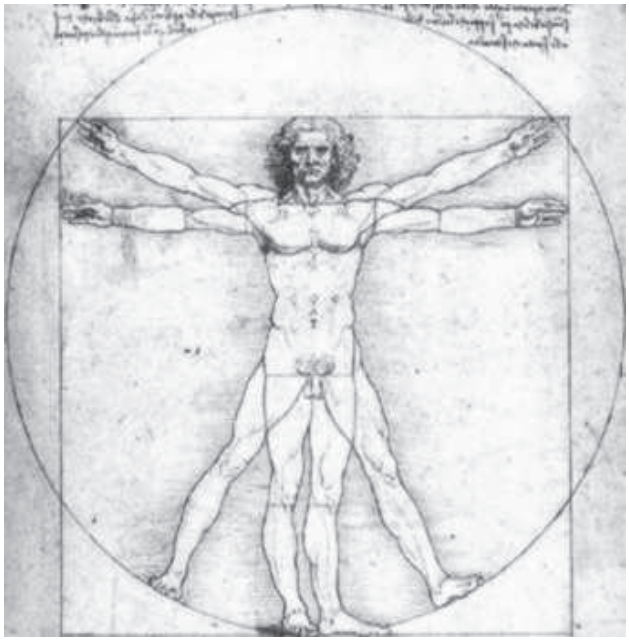
Una mente activa permite que la información entrante se organice y dé origen a nuevas perspectivas e ideas.

Una buena manera de originar nuevas perspectivas y miradas es por medio de imágenes. Al principio, los humanos se comunicaban con imágenes y dibujos.

El alfabeto evolucionó partiendo de las diversas técnicas pictográficas; sin embargo, esto no significa que el pensamiento verbal sea más avanzado.

La técnica de Leonardo da Vinci para tener ideas era cerrar los ojos, relajarse completamente y llenar una hoja de papel con líneas y garabatos al azar.

Luego abría los ojos y buscaba imágenes y patrones, objetos, caras o acontecimientos en los garabatos. Muchos de sus inventos procedían sin que los hubiera convocado, de este garabateo al azar.



Garabatear nos permite expresar nuestras ideas. Expresamos lo que sentimos y lo que generalmente no expresamos de forma visible.

Imaginate que estás volando en un avión por encima de tu problema para tener una visión general más clara. Mientras estás en el aire, dibujá lo que ves debajo de vos.

Dibujá tantos conceptos e imágenes alternativos como creas ver.

Sos tu propio público, por lo tanto puedes dibujar o esbozar libremente sin preocuparte por lo que alguien pueda pensar.

Esbozar es una forma de hablar consigo mismo.

La concepción gráfica (esbozar, bosquejar, garabatear o dibujar) es complementaria a la concepción verbal y puede ayudarnos a reunir nuevas ideas.

4 Thinker toys. Michael Michalko. Ediciones Gestión 2000 (Vea Fuentes de Sabiduría Consultada)

¿Cómo lo desarrollaremos?

Preparación: Este ejercicio se desarrolla de manera individual.
Le proporcionamos a cada participante la siguiente guía para que él o ella desarrollen por si mismo(a) paso por paso.

1° Paso: Repaso un problema en el que estoy trabajando o que quiero enfrentar.
Con los ojos de mi mente examino sus diferentes aspectos.
Escribo el problema en un papel y reflexiono sobre él durante unos minutos:

- ¿Qué es lo que no encaja?
- ¿Cuáles son los obstáculos principales?
- ¿Hay algo que desconozco?
- ¿Qué es lo que quiero entender?
- En este momento, la manera en que lo veo es…
- Lo que me está molestando más es…

2° Paso: Me relajo.
Cuando esté relajado(a) veo que mi consciente intuitivo utiliza con mayor libertad las imágenes y los símbolos.

3° Paso: Dejo que mi intuición me ofrezca imágenes, escenas y símbolos que representen mi situación.
No tengo por qué saber cómo será el dibujo, o a qué se parecerá antes de dibujarlo.

4° Paso: Proporciono un formato para el problema dibujando un límite o una frontera.
Puede ser de cualquier tamaño o forma que desee, y puedo dibujarlo cuidadosamente o hacer sólo un bosquejo.
El propósito es separar el problema de lo que le rodea y dejar que me concentre en él.
Los límites también proporcionan a mi dibujo su propia atmósfera o profundidad y ayudan a establecer una unidad que tiene significado en sí misma y da significado a mi dibujo.

5° Paso: Dibujo como mi mente quiere dibujar. Practico el dibujo sin una dirección consciente.
También puedo utilizar la mano contraria para tener un control menos consciente de las imágenes.
Finjo que las líneas y los garabatos son los que dictan la manera y el lugar donde dibujar.
No censuro lo que dibujo; el dibujo es privado y no tengo por qué enseñárselo a nadie.
Dejo que el dibujo fluya de mi hasta el papel.

La suerte o el azar proporcionan profundidad a mis garabatos.
Pueden interpretarse como un mensaje secreto procedente de mi inconsciente.



6° Paso: Si un dibujo no me parece suficiente, tomo otra hoja de papel y hago otro, y otro, tantos como necesite.

7° Paso: Examino mi dibujo.
El dibujo es un mensaje de mi subconsciente.
Contemplo el conjunto de la imagen y luego las partes por separado.
Son representaciones visuales de mis pensamientos.
Busco en los símbolos y garabatos señales inesperadas e información nueva.

8° Paso: Escribo la primera palabra que me venga a la mente para cada imagen, símbolo, garabato, línea o estructura.

9° Paso: Combino todas las palabras y escribo un párrafo.
Hago asociaciones libres escribiendo todos los pensamientos que acudan a mi mente.

Comparo el párrafo con mi dibujo. Si siento la necesidad, reviso mi párrafo hasta que esté convencido(a) de que el dibujo y las palabras representan los mismos pensamientos en dos lenguajes diferentes: el verbal y el gráfico.

10° Paso: Pienso en la manera en que lo que he escrito se relaciona con mi problema.

- ¿Ha cambiado mi punto de vista?
- ¿Tengo ideas nuevas?
- ¿Experimenté nuevas percepciones?
- ¿Encontré sorpresas procedentes de mi subconsciente?
- ¿Qué partes me intrigan?
- ¿Qué está fuera de lugar?

Pongo especial atención a preguntas que aparezcan en mi mente, como:

- ¿Qué es eso?
- ¿Cómo se explica?
- ¿Dónde está eso?
- ¿Qué puede significar?

Si pienso que es importante encontrar la respuesta a una pregunta concreta, estoy en el camino de encontrar una solución poderosa.



Concluyendo este ejercicio…

Entender sus dibujos, es como deshacer un nudo.
Cuando se deshace un nudo,
el cordel ha de pasar por el mismo sitio
por el que pasó cuando se anudó.

Cuando busca ideas en sus dibujos,
pasa usted a su inconsciente,
que es de donde vino el dibujo.

Las ideas no surgen de su dibujo, sino de la parte más profunda de su inconsciente, el archivo secreto almacenado en el alma al momento de nacer, y que se incrementa en todos los momentos despiertos de la vida, que tiene el poder y la visión de permitirle crear a usted algo que no había visto ni oído jamás.

El retrato sistémico[5]

Trabajo de identidad
Análisis del entorno
Análisis de actores, sistemas y sub-sistemas

3 a 30 participantes

1.5 a 2 horas

Papelones,
Marcadores

Un espacio calmo

¿Qué queremos lograr?

- Mostrar el contexto y los entornos relevantes de personas, grupos o equipos de trabajo.
- Transparentar dependencias de otras personas o subsistemas y lealtades hacia otros(as). También se reflejan las relaciones con personas importantes que no se encuentran.
- Propiciar un mejor conocimiento mutuo.
- Identificar recursos y redes de apoyo.
- Construir equipo.

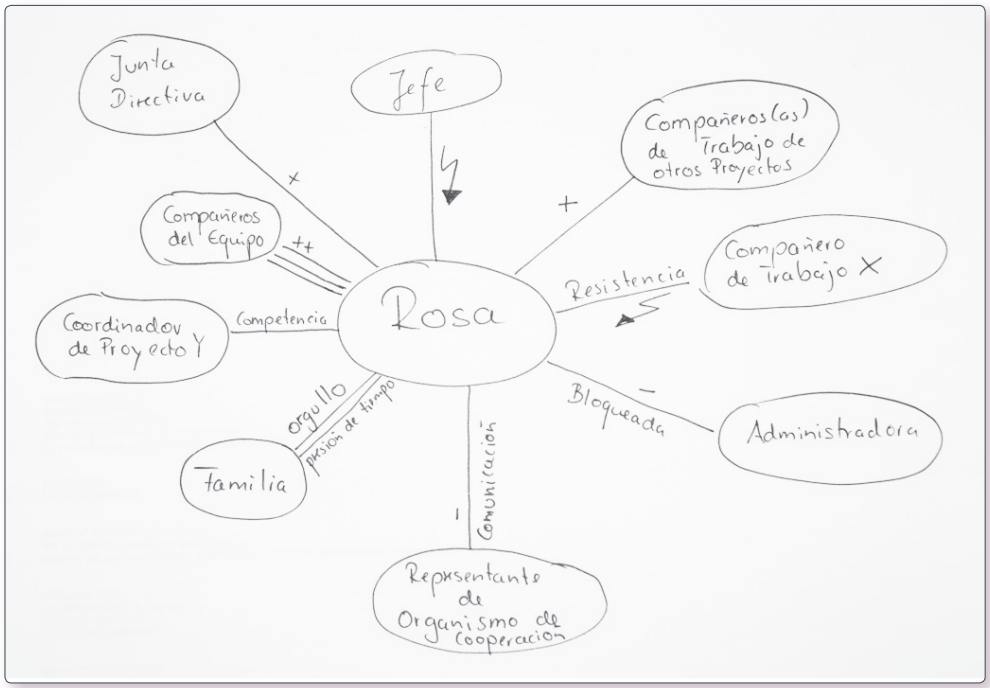
¿De qué se trata en este ejercicio?

Aquí se trata de visibilizar redes de relaciones y por ende de la profundización del entendimiento mutuo. Esta técnica es especialmente adecuada para visibilizar redes de relaciones, la calidad de las relaciones, conflictos internos latentes; pero también la influencia de personas importantes que están ausentes.

Ayuda cuando ...

- se constituyen nuevos grupos o equipos,
- hay personas que se encuentran bajo presión,
- se debe hacer más transparente la complejidad y las redes de tareas y estructuras de relaciones – sobre todo cuando no se acostumbran miradas sistémicas.

Sirve además para mostrar que la identidad de las personas se define también por medio de sus redes de relaciones.



5 Systemische Intervention. Roswitha Königswieser, Alexander Exner. Klett-Cotta (vea Fuentes de Sabiduría Consultadas)

¿Cómo lo desarrollaremos?

1° Paso: Cada participante dibuja su "retrato típico".
Según el caso o grupo, se les puede pedir a las y los participantes que lo preparen en casa y lo lleven al encuentro. Este momento puede durar aproximadamente 30 minutos.

Se le pide que:

- se dibuje a si mismo(a) en medio de la hoja,
- ubique alrededor de si mismo(a) los entornos relevantes según el contexto de nuestro trabajo,
- caracterice las diferentes relaciones mediante símbolos, pequeñas imágenes u otras maneras para destacarlas de manera visual,
- señale el carácter o la calidad una relación con una palabra clave.



2° Paso: En las triadas o pequeños grupos, cada participante presenta su retrato y explica brevemente su percepción sobre las diferentes relaciones.

Los compañeros(as) de la triada dan una breve retro-alimentación desde su mirada.

Este momento puede durar aproximadamente 60 minutos, según la cantidad de participantes.



3 miradas a 1 retrato sistémico…

3 percepciones diferentes del mismo sistema…

Concluyendo este ejercicio...

El retrato sistémico nos puede ayudar a visualizar la amplia red de interacciones personales e identificar tanto los sistemas de apoyo como los elementos donde existan problemas que afectan la calidad de las relaciones.

El genograma

Diagnóstico sistémico familiar
Identificación de recursos y sistemas de apoyo familiares en el contexto del desarrollo organizacional

Individual
Compartir en grupos de apoyo

1 a 2 horas

Papelones u hojas de papel
Marcadores

Un espacio calmo

¿Qué queremos lograr?

El uso del genograma en el contexto de desarrollo organizacional sirve para...

- Representar de manera resumida datos complejos sobre sistemas familiares y (re)conocer los recursos que encontramos en ellos.
- Identificar recursos y sistemas de apoyo personales relevantes para nuestro contexto organizacional.

¿De qué se trata en este ejercicio?

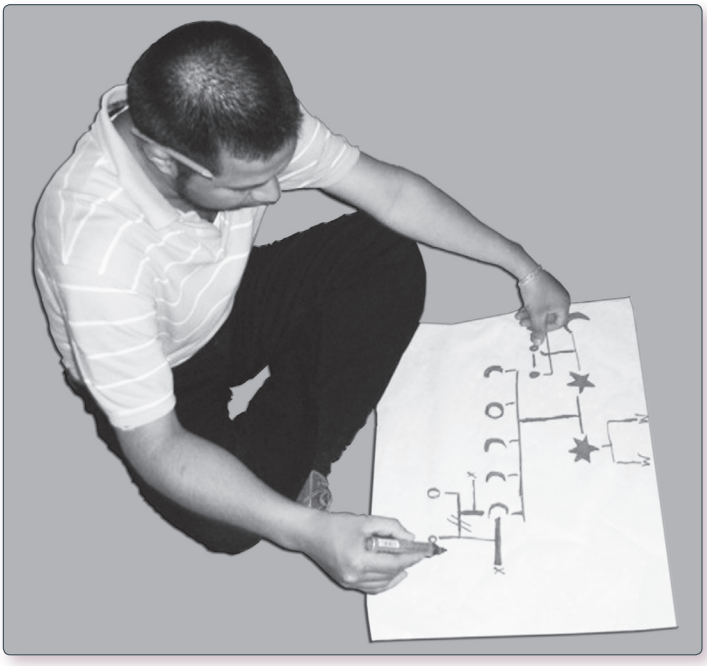
Suele emplearse un lenguaje de signos en el que se han generalizado algunos símbolos específicos.

Dependiendo del desarrollo de la entrevista, un genograma puede abarcar hasta tres o cuatro generaciones, partiendo de la propia familia de origen, es decir, de la familia del o de la participante.

Ojo:

Para trabajar el genograma a nivel personal, se requiere de experiencia o acompañamiento por una persona especializada que pueda manejar situaciones difíciles.

Aquí proponemos el uso del genograma en el marco de procesos de desarrollo organizacional con un fuerte énfasis en los recursos, las experiencias, los aprendizajes, y el apoyo desde los sistemas familiares que nos ayudan a enfrentar problemas en nuestro contexto organizacional.



Para profundizar en el uso del genograma para el trabajo psico-social recomendamos la lectura de "Ay, mis ancestros" de Anne Ancelin Schützenberger.

A continuación presentamos un ejemplo de uso de genograma para el análisis psicosocial de un personaje muy conocido, como es Sigmund Freud.[6]

Tomando en cuenta que los sistemas familiares en el contexto centroamericano generalmente son más amplios y complejos, presentaremos también un genograma de una mujer nicaragüense.

Pero para facilitar la comprensión, vamos a presentar los símbolos que generalmente se utilizan. Pueden variar ligeramente según el o la autora.

6 .... Schwing, Rainer; Fryszer, Andres. Systemisches Handwerk. Vandenhoeck & Ruprecht (vea Fuentes de Sabiduría Consultadas)

Símbolos:[7]

El genograma se realiza en base a datos actualizados, a la fecha en la que la persona lo está (re)construyendo.

Se incluye información de al menos 3 generaciones a partir de la posición de la persona que construye su genograma hacia arriba. También se reflejan las edades de los diferentes miembros del sistema familiar.



Masculino
Hombre o niño



Femenina
Mujer o niña



Consultante
Constructor del genograma



Consultanta
Constructora del genograma



Hombre o niño fallecido



Mujer o niña fallecida



Embarazo



Niño(a) que se murió durante el embarazo



Aborto espóntaneo



Aborto provocado



Matrimonio



Divorcio

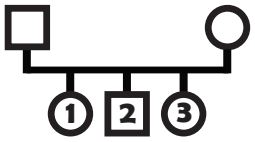


Pareja
Unión de Hecho

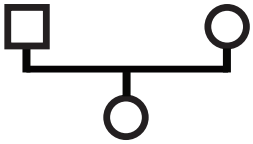


Separación

7 Fuente: Primer Diplomado en Constelaciones Familiares, Managua, Nicaragua, 2003 - 2005.



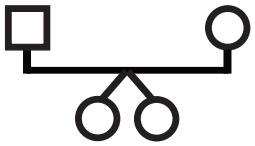
Hijos(as) biológicos(as)



Hija adoptiva



Gemelos



Gemelas



Parejas simultáneas



Un divorcio y un segundo matrimonio del consultante



Un divorcio y un segundo matrimonio de la consultante

Cronología de eventos especiales:

Se incluirán todos los eventos especiales en una tabla y después se pondrán las fechas y acontecimientos más importantes en el genograma.

Es muy importante incluir fechas de matrimonio, uniones, divorcios, separaciones, muertes y nacimientos, para poder identificar el orden.

Y sobre todo, en nuestro caso, ¿cuáles fueron los recursos, los soportes, los sistemas de apoyo con los que contamos en cada momento?

Tabla:

Año	Evento	Recursos ... sistema de apoyo

Casos de la vida real

Un ejemplo nicaragüense...

Presentamos un genograma nicaragüense porque generalmente los vínculos familiares en el contexto centroamericano son más complejos y a la vez más ricos en recursos y sistemas de apoyo que quizás las familias "típicas" de los países industrializados.

Entrevistamos a María sobre los sistemas de apoyo de su familia.

¿Quién(es) te dan apoyo de qué tipo y en qué situaciones?

"Muchas veces hay diferentes tipos de retos o situaciones complejas a las que me enfrento, no es que haya una clasificación de a quién acudir de manera sistemática, sino que tengo una cercanía con algunas personas, con las que siento que puedo compartir y quienes pueden relacionarse con mi situación.

He acudido en algún momento a mi hermana mayor de corazón (Clara) en cualquiera de los aspectos, en la parte emocional, principalmente de relación entre ambas madres, en contar alguna experiencia buena o un reto que se presenta en cualquier aspecto. A nivel familiar es la persona que más consejos me da.

A nivel financiero y material la base directa, mayoritariamente siempre ha sido mi madre biológica (Guadalupe G.). Sin embargo, la persona que siento que más apoya mis sueños o anhelos de manera espontánea y desinteresada siempre ha sido el padre de corazón (José L.).

Apoyo y motivación para desarrollar mis habilidades, destrezas y capacidad de poder hacer las cosas, cumplir con retos y lograr resultados, no sólo a nivel laboral, sino también material y de expectativa de vida, he encontrado en Andrea, la madre de mi hermana de padre, Astrid. Ellas y su familia representan una fuente de energía y ánimo."

¿Quiénes te enseñaron qué cosas que ahora te son útiles para tu vida personal y laboral?

"Las bases de principios y comportamiento sociales, primordialmente vienen del abuelo materno, madre de corazón y padre de corazón (Guadalupe G., José L.), siendo las bases de afecto, amor, cariño y los diferentes aspectos que te dan la capacidad de tener relaciones, de dar y recibir.

En algunos aspectos, más de disciplina laboral, de formación profesional, de responsabilidad de cara a la sociedad, puntualidad, capacidad de trabajo en equipo o poder desenvolverme socialmente en diferentes aspectos, más allá de las familias, hay algunos referentes dentro de la familia, que motivan estos comportamientos, como hermana mayor de corazón, madre biológica y madre de corazón.

La influencia mayor se podría decir que es de la hermana mayor de corazón (Clara L.), principalmente por la cercanía y por ser un ejemplo claro en estos aspectos."

¿A quién recurrís para que te ayude a encontrar soluciones a un problema?

Básicamente a las personas que mencioné anteriormente, son quienes me dan inspiración para encontrar soluciones.

¿Algo más que quieres compartir sobre tu genograma?

"Hay algunos aspectos en mi comportamiento familiar que logré visualizar.
Uno, aún si no se ve en el genograma, mi abuela fue hija de crianza de una tía, al igual que yo.
Otro puede ser que por amor familiar, yo sustituí el espacio del hijo muerto de mi familia de corazón, quizás por eso hubo apertura de recibirme en su familia.

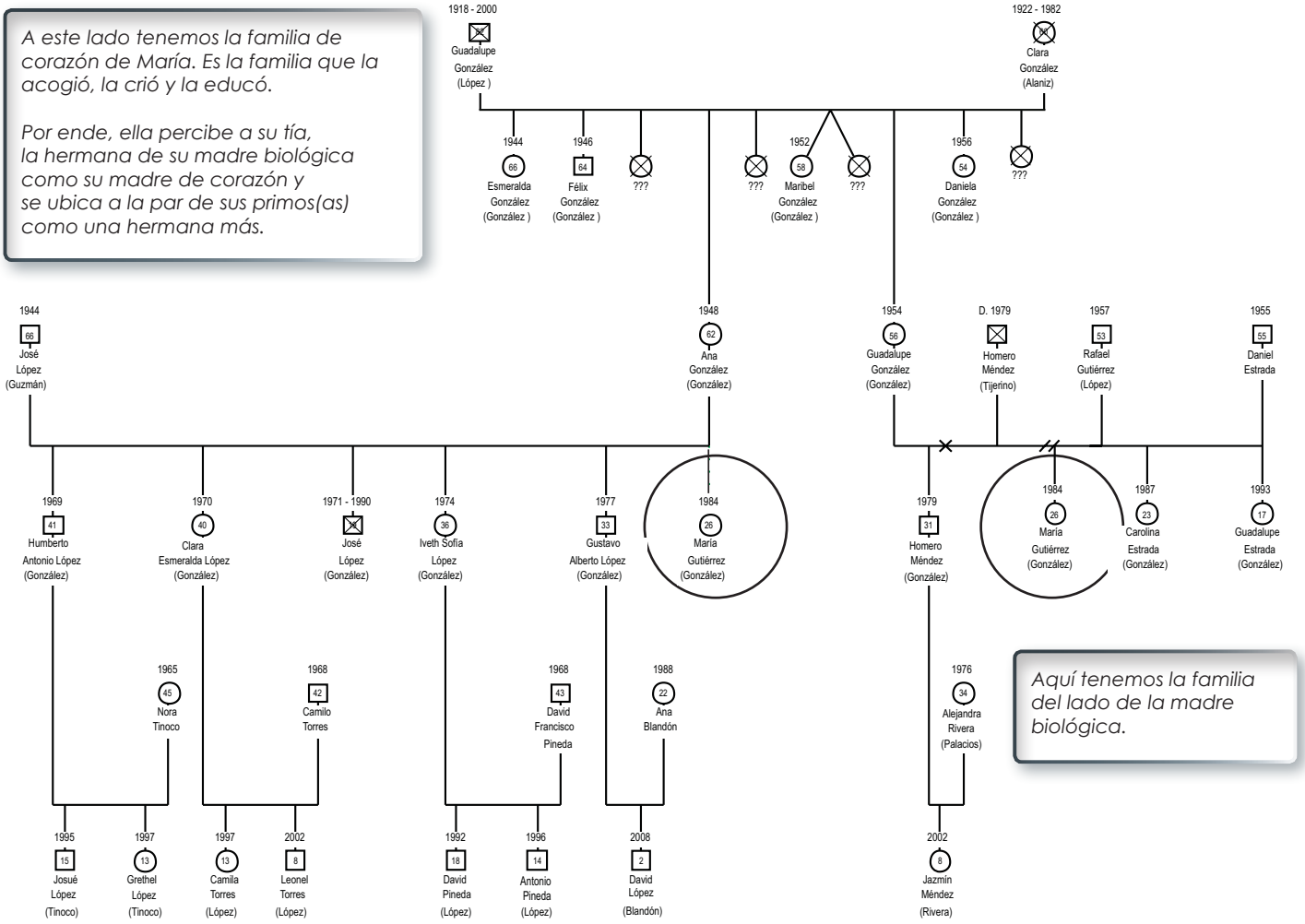
Soy la mayor de mi padre, la segunda de mi madre y la última de mi padre y madre de corazón, creo que esto me ha permitido adaptarme a diferentes espacios y grupos.

Jugar un rol diferente en cada grupo familiar, me ha permitido integrarme con cierta facilidad a grupos diferentes.

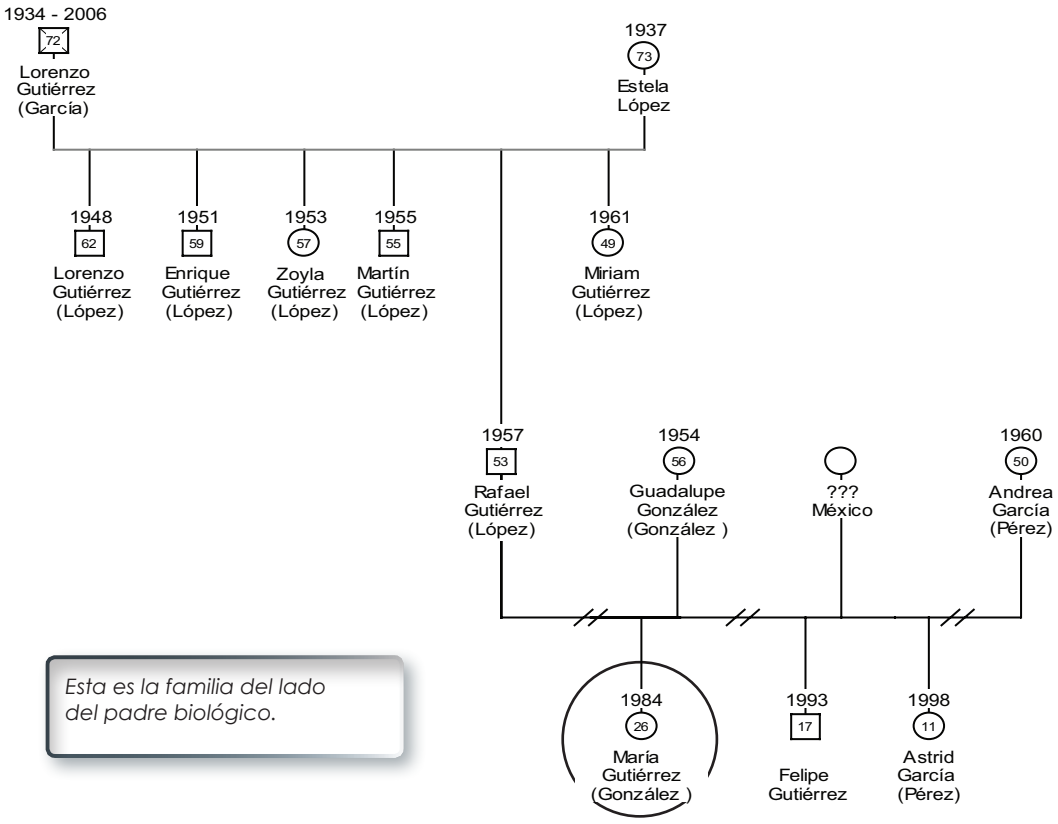
Antes lo miraba como una dificultad el no tener un lugar fijo, ahora lo veo como una fortaleza."

A este lado tenemos la familia de corazón de María. Es la familia que la acogió, la crió y la educó.

Por ende, ella percibe a su tía, la hermana de su madre biológica como su madre de corazón y se ubica a la par de sus primos(as) como una hermana más.



Aquí tenemos la familia del lado de la madre biológica.

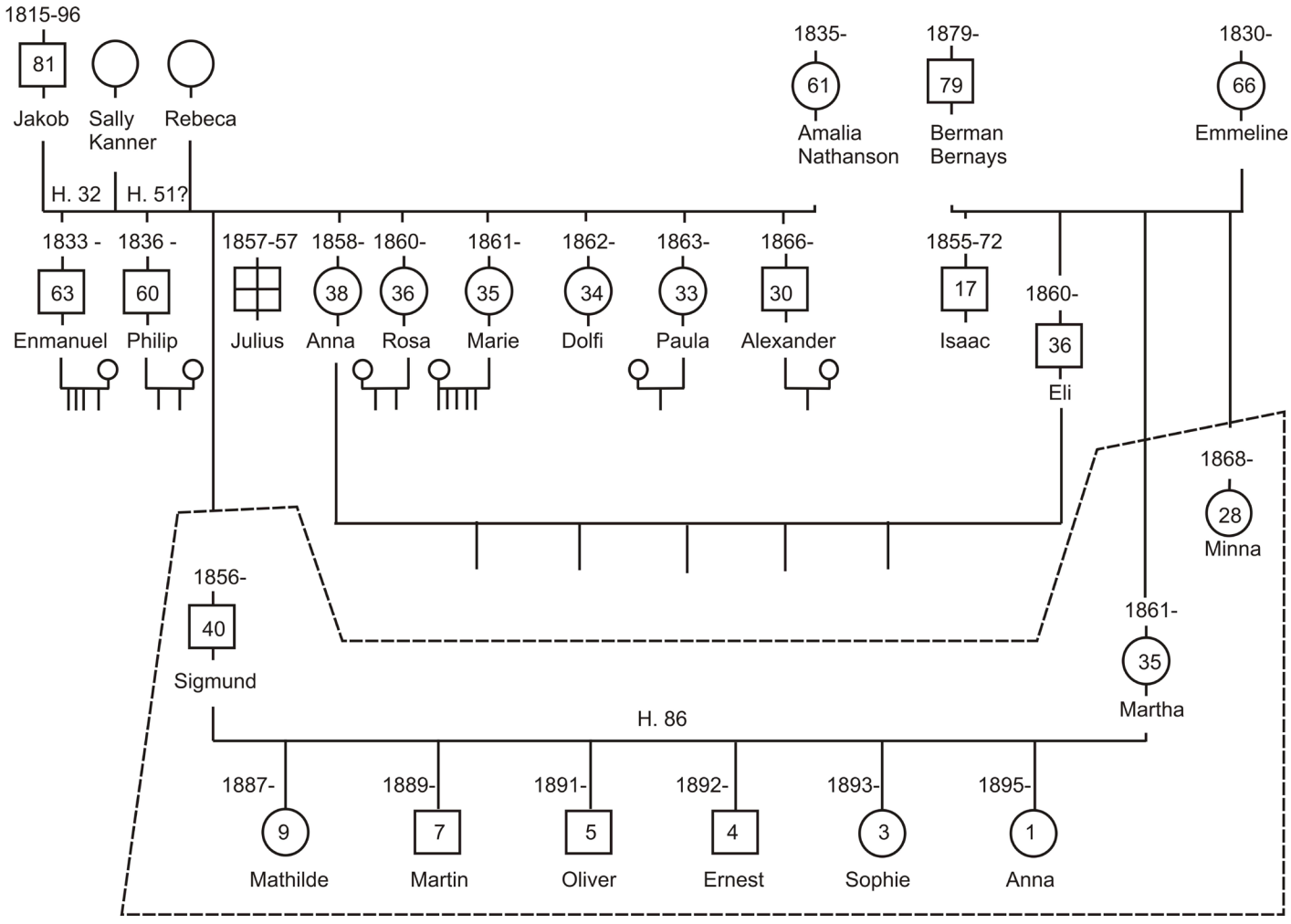


Esta es la familia del lado del padre biológico.

Otro ejemplo interesante... el genograma de Sigmund Freud:

A los cuarenta años, durante un breve periodo Sigmund Freud padeció de migraña y agobiantes trastornos en el trabajo que incluso le impidieron seguir publicando. En este caso, el genograma permite generar numerosas hipótesis:

- *¿Estaría agobiado porque tenía muchos hijos?*
- *¿Es posible que la hermana de la mujer, que hacía poco se había mudado a su casa, representase una tentación para un hombre como él, que siempre se esforzaba por ser razonable y controlar sus impulsos?*
- *También puede ser que se dé una constelación similar a la de su familia de origen. La segunda mujer de su padre era mucho más joven que su marido: tenía la misma edad que los hijos del primer matrimonio.*
- *Otra posibilidad sería que Freud haya pasado a ser una figura marginal desde que su cuñada, que quizá estuviese muy unida a su mujer, se instaló en la casa. ¿Se habría refugiado por eso en la migraña?*
- *En su familia de origen, ya era el mayor de una larga serie de hermanos y hermanas: ¿le estaría empezando a resultar demasiado pesada la eterna responsabilidad?*
- *Por último, el padre había muerto aquel mismo año. ¿Qué habría significado ese suceso para él, que estaba tan unido a su padre?*



¿Cómo desarrollaremos el genograma?

El genograma es un ejercicio muy profundo y revelador que requiere de mucha confianza y confidencialidad de las y los demás integrantes del grupo.

En organizaciones donde aún no se han dado espacios de desarrollo personal o con personas nuevas en el equipo pueden surgir recuerdos difíciles, traumas o duelos que no han sido trabajados y superados por la persona.

Para ello es importante que nos hagamos acompañar de un(a) facilitador(a) experta o darle seguimiento posterior a la sesión de trabajo.

En el ámbito de desarrollo organizacional, el genograma es muy útil si logramos reforzar el enfoque en los recursos y los sistemas de apoyo.

1° Paso: Se puede trabajar a partir de las personas que viven juntas en una misma casa, o utilizar una hoja aparte para cada nivel familiar.

2° Paso: Luego pueden añadirse en el cuadro algunos hechos importantes.
Según el grado de profundización que queremos o podemos desarrollar podemos trabajar uno o varios niveles:

<u>Primer nivel... información general básica.</u>

- Apellido, nombre, edad, fecha de nacimiento, fecha de fallecimiento.
- Fecha de matrimonio o unión de hecho, eventualmente la fecha en que se conoció la pareja, fechas de separación y divorcio.
- Lugares de residencia, lugares de origen de la familia, cambios de domicilio.
- Enfermedades, síntomas graves, causas de muerte.
- Profesiones.

<u>Segundo nivel... recursos</u>

En el marco de procesos de desarrollo organizacional, haremos énfasis sobre todo en

- Los recursos y las capacidades adquiridas por medio de nuestra familia.
- Los sistemas de apoyo.

Para ello podemos hacernos las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los recursos de tu sistema familiar?

¿Quién(es) te dan apoyo de qué tipo y en qué situación?
Puede ser apoyo emocional, espiritual, material y financiero.
Pueden ser la transmisión de conocimientos, experiencias, consejos.

¿Quién(es) te enseñaron qué cosas que ahora te son útiles para tu vida personal y laboral?

¿A quién(es) recurrís para que te ayude(n) a encontrar soluciones a un problema o a alcanzar un sueño que te has propuesto o simplemente para desahogarte cuando regresas agobiado(a) del trabajo?

Tercer nivel... el ámbito psico-social

También puede ser de interés la información "blanda", aunque aquí necesitamos más seguridad y experiencia para poder dar asistencia psico-social a personas que a partir del genograma comienzan a enfrentarse con situaciones aún no superadas.

- Tres características que se atribuyen a la persona.
- Un concepto que defina la atmósfera familiar.
- Indicaciones sobre cuestiones conflictivas en la familia (por ejemplo, celos, rivalidad).
- Tabúes y "puntos ciegos" en el genograma:

  ¿De quién no se dice nada?
  ¿De quién no se ha hablado?
  ¿Qué hechos se encubren?

- Enfermedades: McGoldrick y Gerson (1990) señalan la posibilidad de emplear el genograma como documentación de base en una praxis médica familiar, para visualizar rápidamente las enfermedades de los distintos miembros de la familia en su relación cronológica.

Es posible destacar algunas partes del genograma en color, o completarlo con acontecimientos familiares especiales, influencias o modelos transgeneracionales.

Algunas fotos de la familia u objetos (por ejemplo, una herramienta del abuelo) pueden contribuir a dar vida a los "círculos y cuadrados". En cualquier caso, lo más importante son las historias que se narran sobre los datos del genograma.

3° Paso: Las y los participantes lo comparten con su pareja o su triada de confianza.

Concluyendo este ejercicio...

El genograma es una herramienta importante sobre todo cuando iniciamos procesos de desarrollo organizacional con enfoque sistémico.

Nos permite conectar el desarrollo personal con el desarrollo organizacional y dejar atrás la creencia muy generalizada de que el ámbito personal se debe separar del ámbito laboral.

Más bien el genograma nos ayuda a rescatar todos los recursos que nos ha brindado el sistema familiar para aportar al desarrollo de nuestra organización.



El Mapa Filadelfia

Diagnóstico sistémico

Facilitador(a) según el caso
Trabajo individual
con la persona que facilita
Trabajo individual
con un grupo de apoyo

30 a 60 minutos

Hoja con los símbolos
Papel y lápiz

Un espacio calmo

¿Qué queremos lograr?

El o la facilitador(a) logra sintetizar y focalizar la información sobre las estructuras de las relaciones familiares o relaciones con otros miembros de la organización.

¿De qué se trata en este ejercicio?

El genograma puede tomarse como punto de partida del mapa o diagrama sistémico.

Esta forma de la representación gráfica de observaciones de una familia o de un equipo fue creada por Salvador Minuchin (1977).

Con diferentes símbolos se dibuja un mapa de la familia o del equipo que nos da información sobre sus estructuras relacionales.

Pero, un mapa no se debe confundir con el paisaje mismo.
Nos da información de manera resumida y reducida y posibilita una orientación rápida. No obstante:

- Refleja la mirada subjetiva del observador o de la observadora.
- Es una interpretación de la realidad, una foto instantánea.

Informaciones adicionales y evoluciones nuevas nos conllevarán a cambios en el mapa.

Este ejercicio se utiliza en primer lugar para sintetizar la información recopilada por el o la facilitadora.

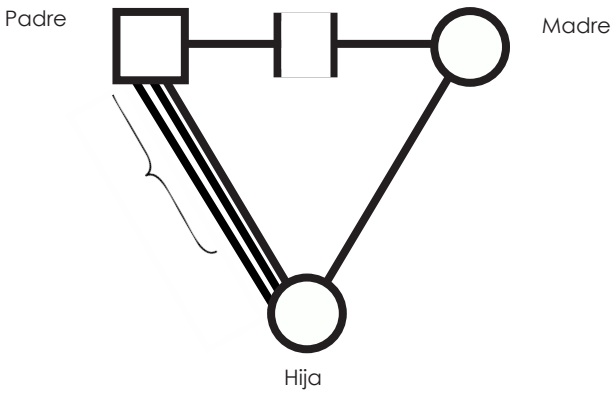
En grupos con mayor nivel de confianza se puede elaborar de manera individual y luego compartir en las "triadas de corazón".

Un ejemplo para ilustrar:

Padre e hija tienen una relación estrecha, el conflicto entre los padres es a través de la hija.

Ella actúa en coalición con el padre contra la madre.

El límite entre el sistema de padre y madre y el sistema infantil es difuso y permeable.



Los símbolos que utilizaremos

En el caso del Mapa Filadelfia el énfasis se pone en la calidad de las relaciones.
Para ello, se utilizan los siguientes símbolos.

Significado de los símbolos:



Miembro masculino de la familia, del equipo o de la organización



Integrante femenina de la familia, del equipo o de la organización

Limites claros

Limites difusos

Limites rígidos

Existe una relación, aunque no muy cercana



Cercanía, relación próxima



Cercanía fuerte, vínculo intenso, sobre-compromiso



Conflicto



Desvío del conflicto



Conflicto encubierto



Coalición

Recomendaciones para el uso del mapa

- El mapa generalmente se vuelve confuso y poco entendible si se quiere reflejar en él todas las relaciones y cada límite de los diferentes sub-sistemas.
  Por lo tanto se debe seleccionar las observaciones o las partes del sistema que se consideran como relevantes y diferenciar de las que tienen menos importancia para el trabajo.

- Las relaciones entre miembros de una familia o miembros de un equipo no siempre son iguales en todas las situaciones. Esto también es un indicador de que los sistemas no son rígidos, sino flexibles.

  En el mapa deberíamos dibujar relaciones que son esenciales de cara a las cuestiones relevantes para el proceso de cambio.

  La familia o el equipo mostrarán otras estructuras relacionales diferentes de acuerdo a cada situación y según el tema.

- Al contrario al trabajo con el genograma, se recomienda que el mapa no se elabore en conjunto con la familia o el equipo ya que contiene muchas interpretaciones y suposiciones sobre aspectos críticos de su estructura y sus relaciones. Son hipótesis que permiten interpretaciones y relevaciones con las cuales no queremos enfrentar el sistema en cuestión de manera directa.

  Siempre es preferible entrar en diálogo con las y los participantes del trabajo mediante preguntas sistémicas o esculturas (vea página 48) para que ellos puedan formular hipótesis sobre sus estructuras de relaciones de manera autónoma.

  Esto refuerza también la impresión de la posibilidad de poder modelar y cambiar las estructuras, la cual queremos aprovechar durante el proceso de facilitación.
  Los mapas, por muy provechosos que sean, nos invitan a ver las relaciones como realidades fijas y requieren por ende que siempre recordemos que se trata de imágenes instantáneas subjetivas.



Diseños disfuncionales frecuentes:

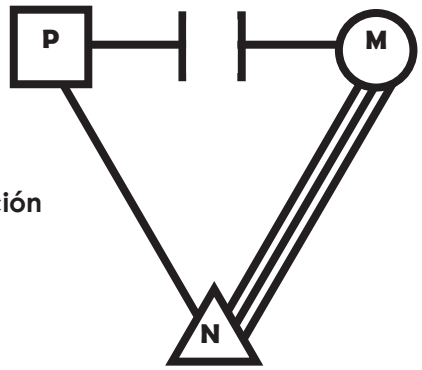
Partiendo de las personas que se consideran significativas para el sistema problemático, se integran los siguientes aspectos del sistema en el cuadro o los cuadros (puede ser útil elaborar varios, según el aspecto que se quiere aclarar):

Se denomina alianza a una relación que es estrecha, pero no se orienta contra un tercero, a diferencia de la coalición, que constituye un pacto – por lo general, secreto – entre dos personas contra una tercera, y que trasciende los límites de dos generaciones como mínimo.

Alianza

A nivel familiar

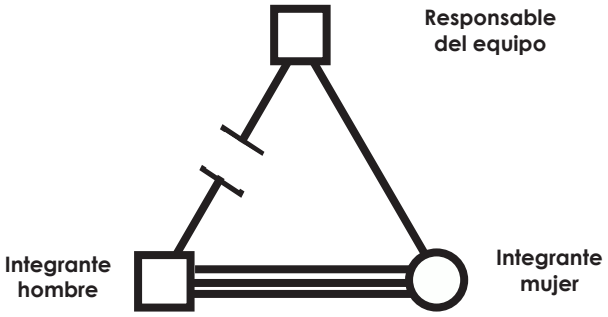
Una relación especialmente estrecha abierta de un(a) hijo(a) con uno de los padres sin que este vínculo
esté dirigido en contra de la otra parte de los padres.



Coalición

En un equipo

Una relación especialmente estrecha y abierta entre dos integrantes del equipo sin que este vínculo esté dirigido en contra del responsable del equipo a pesar de que éste tenga una relación conflictiva con uno de los miembros.

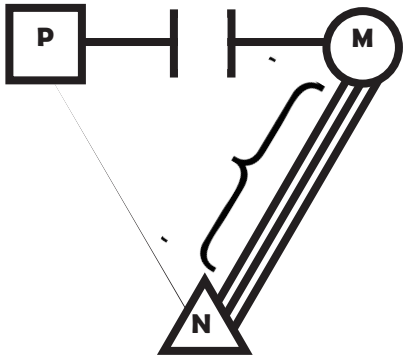


A nivel familiar

Entre los padres se puede observar que existe una divergencia fuerte y permanente.

Uno o ambos padres presionan al hijo abiertamente de aliarse con uno en contra del otro.

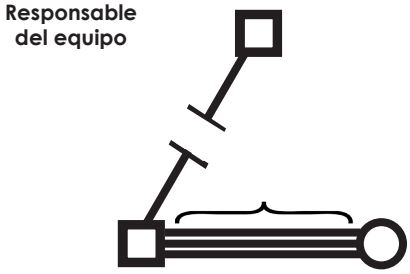
El hijo se esfuerza por establecer una alianza con uno en contra del otro.



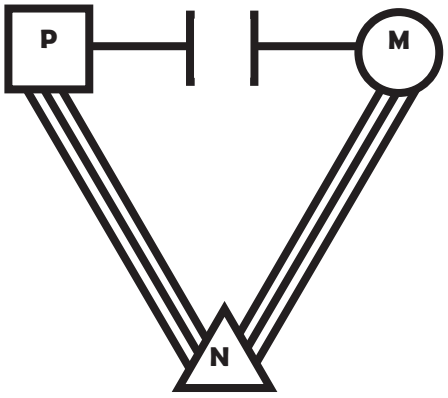
En un equipo

Entre el responsable y un miembro del equipo existe un conflicto.

Éste último tiene un vínculo muy fuerte con otra integrante del equipo y busca solidaridad para lograr alianzas en contra del responsable.



Triangulación, desvío del conflicto



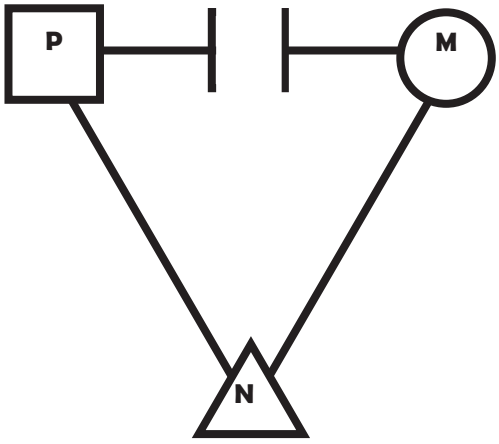
A nivel familiar

Con frecuencia, la coalición también va acompañada de la desviación de un conflicto oculto o manifiesto.

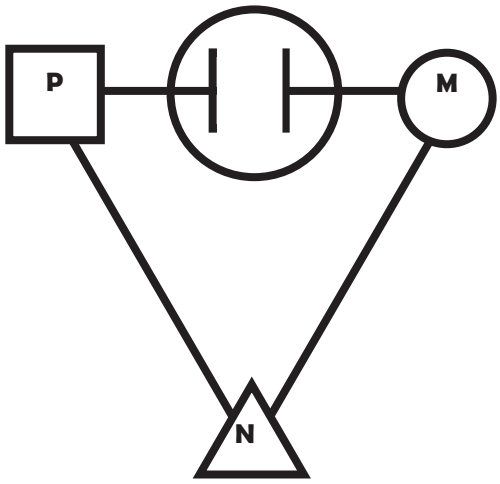
Muchas veces suele haber un hijo envuelto en un conflicto de los padres.

En ese caso Minuchin habla de triangulación.
Es una estrategia para protegerse a través del desvío.

Se dice que un conflicto es oculto cuando un(a) observador(a) cree que hay muchos indicios de comunicación incongruente, alusiones, etc., que apoyan la hipótesis del conflicto, aunque las personas implicadas no lo mencionan explícitamente.



Conflicto abierto



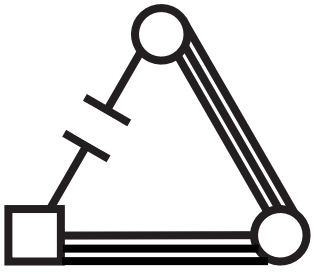
Conflicto encubierto

En un equipo

Dos miembros del equipo tienen un conflicto entre ellos y ambos buscan alianza en una tercera integrante del equipo.

Para el análisis de alianzas, conflictos y triangulaciones en equipos es muy importante introducir la observación desde la perspectiva de relaciones de género y generacionales.

Esto puede explicar muchas veces las razones de relaciones difíciles y tensas, principalmente cuando una mujer o un(a) joven es responsable de un equipo.



Conflicto entre dos miembros del equipo y triangulación con una tercera integrante

¿Cómo desarrollaremos el Mapa Filadelfia?

1° Paso: La persona que facilita o asesora busca información sobre las relaciones a nivel de la familia o del equipo de trabajo mediante preguntas sistémicas.

2° Paso: Existen diferentes maneras de visualizar un sistema.
El mapa Filadelfia utiliza elementos del genograma y de un mapa.
En el caso de una familia, se colocan los hombres a la izquierda y las mujeres a la derecha.

Además se construye con una jerarquía descendiente, de arriba hacia abajo, comenzando por los abuelos, los padres y por último los niños(as).

El o la facilitador(a) dibuja con ayuda de los diferentes símbolos un mapa que revela las estructuras y relaciones en la familia, en su equipo de trabajo o en la organización.

3° Paso: El o la facilitador(a) puede plantearse a partir de este mapa, posibles estrategias de intervención sistémica para buscar soluciones.

Concluyendo este ejercicio...

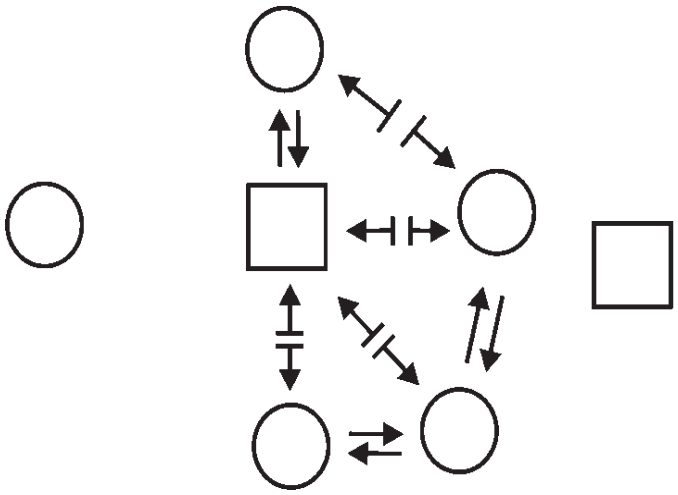
Con esta herramienta, se parte de dos suposiciones claves:

- Existe una estructura detrás de las observaciones y descripciones y ésta es reconocible. Para ello se requiere de descripciones independientes de observadores.

- Un análisis del sistema tiene sentido y además es necesario para reconocer su manera de funcionar y sobre todo las partes disfuncionales de manera que a partir de ello poder eliminar los síntomas.

Siempre es importante que recopilemos una gran cantidad de información para poder formular una hipótesis más cercana sobre las estructuras de las relaciones en un sistema.

El sociograma: el grupo como sistema[8]



Diagnóstico sistémico

Facilitador(a)
Individual
Grupal

30 a 60 minutos

Hoja de papel y lápiz
Papelón y marcador
Círculos y cuadrados de cartulina de diferentes tamaños

Espacio calmo

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes logran visualizar la calidad de relaciones entre las y los integrantes de un equipo y pueden identificar posibles alternativas de intervención.

¿De qué se trata?

Aquí se presentan otros métodos con los cuales podemos documentar de manera ordenada nuestras observaciones.

La sociometría[9] es una herramienta que permite medir las relaciones sociales entre las y los miembros de un grupo, entendiendo por grupo aquel conjunto humano cuyos elementos se conocen, se influyen mutuamente y poseen objetivos en común.

Sociometría...

Técnica analítica para estudiar las interacciones del grupo.

El resultado gráfico de este análisis se conoce como sociograma.

Los símbolos propuestos por Minuchin para los mapas describen, ordenan y documentan la dinámica social que observamos en familias. Este lenguaje de símbolos, quizás con ampliaciones y complementos, puede ser utilizado para la descripción de otros sistemas sociales como grupos, equipos u organizaciones.

Por dinámica social comprendemos las estructuras de relaciones, roles sociales y subgrupos que se forman mediante interacciones y que posibilitan la capacidad de funcionamiento y de actuación de un grupo.

Si elaboramos sociogramas con ayuda de los símbolos de Minuchin, utilizamos círculos y cuadrados para mujeres y hombres respectivamente. Escribimos su edad y simbolizamos cercanía o distancia emocional también aquí mediante distancias menores o mayores.

Adicionalmente podemos mostrar cantidad y cualidades de las relaciones mediante símbolos que representan por un lado la cercanía o elección a partir de acciones conjuntas y por otro lado el conflicto o rechazo hacia un(a) o varios integrantes del sistema.

8 Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. (Vea Fuentes de Sabiduría Consultadas)
9 Promovida por Jacob Levi Moreno (1889-1974), psiquiatra y fundador del psicodrama, la sociometría, el sociograma, y uno de los pioneros de la psicoterapia grupal y del enfoque sistémico.

Con el sociograma medimos el número de elecciones o rechazos que una persona recibe y su posición en el grupo. Sirve para estudiar la evolución y el desarrollo de los grupos.

El sociograma nos permite identificar y analizar:

- el liderazgo informal de los miembros de un grupo o equipo,
- el grado de cohesión del grupo o equipo,
- el flujo por el que corren las comunicaciones informales y las relaciones internas que de hecho componen este sistema.

Sociograma...

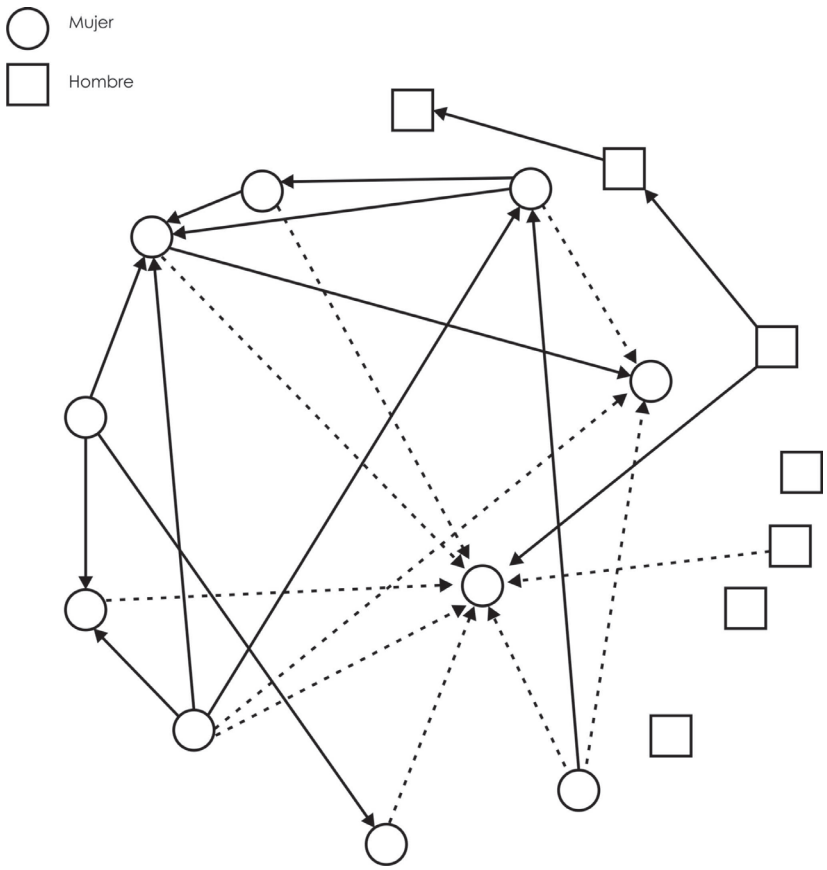
Diagrama que traza un mapa gráfico de las interacciones sociales preferidas, obtenidas en entrevistas, cuestionarios o procesos grupales.

El sociograma nos ayuda a identificar elementos aislados, diadas, triadas, enlaces, sub-grupos, coaliciones, grupos informales y nexos.

En el sociograma identificamos la estructura informal, no explícita del sistema, que generalmente es más real que el organigrama o la estructura más formal y oficial.

Cuando observamos el tipo de conexiones y vínculos, la cantidad y calidad de relaciones que se concentran en algunas personas integrantes del grupo o equipo, nos podemos hacer una idea más precisa de cómo se viven las relaciones en ese sistema, su flujo de comunicación y de qué tipo de equipo estamos hablando.

En el ejemplo que mostramos a continuación, podemos observar dos tipos de relaciones entre las y los miembros. Las flechas punteadas muestran relaciones de preferencia entre las y los integrantes, mientras las flechas negras indican rechazo.



Los elementos del equipo que son preferidos y muy poco rechazados son evidentemente líderes en este sistema y una gran parte de la comunicación fluye a través de ellos y se denominan "estrellas positivas". La persona donde converge una gran cantidad de relaciones de rechazo, se denomina como "estrella negativa".

Estos liderazgos no necesariamente tienen que coincidir con la persona responsable del equipo.

Incluso es muy común que exista competencia o rivalidad entre ellos(as).[10]

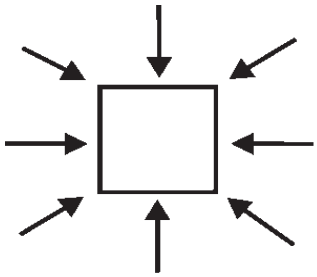
10 Adaptado de Peñalver, Ovidio. Emociones Colectivas. Vea referencia al final del cuaderno.

Diseños típicos para el reconocimiento de estructuras sociales y roles en un grupo[11]

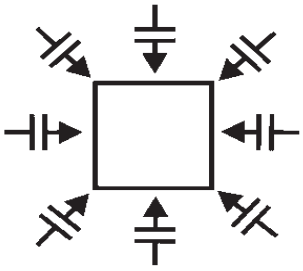
Mediante el sociograma podemos identificar algunas interacciones y roles típicos en un sistema:

- Redes sociales: Conjunto de vínculos específicos entre una serie definida de individuos(as).
- Racimos: Grupos que existen dentro de redes sociales.
- Racimos prescritos: Grupos formales como departamentos, áreas, equipos de trabajo o comités.
- Racimos emergentes: Grupos informales, no oficiales.
- Coaliciones: Subgrupos de individuos(as) que se unen temporalmente para alcanzar un propósito específico.
- Camarillas: Grupos informales más permanentes que involucran la amistad.
- Estrellas: Individuos(as) con la mayor cantidad de vínculos en una red. Cuando las relaciones son de preferencia, hablamos de estrella positiva. Sin embargo, cuando la persona concentra relaciones mayoritariamente de rechazo hablamos de estrella negativa.
- Enlaces: Individuos(as) que conectan a dos o más grupos, pero no son miembros de ninguno.
- Puentes: Individuos(as) que sirven como vínculos al pertenecer a dos o más subgrupos.
- Aislados(as): Individuos(as) que no están conectados(as) a una red social.

Estrella positiva



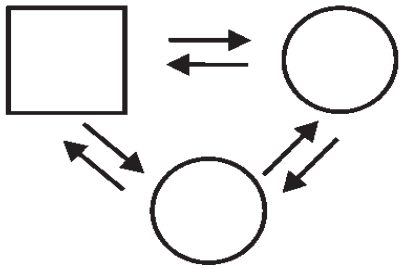
Estrella negativa



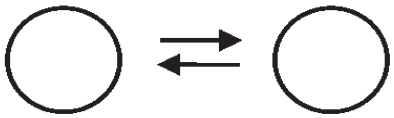
No visto



Subgrupo funcionando



Diada funcionando



11 Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. (Vea Fuentes de Sabiduría Consultadas)

La dinámica social la construimos desde nuestras observaciones sobre como las y los individuos reaccionan ante otras personas en el grupo, quien busca la cercanía de quien y quien rechaza a quien.
No obstante, también tenemos otras observaciones que hacemos en los grupos.

- ¿Qué valores, intereses y necesidades une al subgrupo y cuáles defienden los miembros individuales?

- ¿Cuáles son las acciones conjuntas?
  ¿Cuáles son los intereses comunes?
  ¿Qué les gusta hacer juntos a los subgrupos y qué les gusta hacer a sus integrantes individualmente?

Se recomienda de agregar a los subsistemas las observaciones acerca de esas preguntas.
Generalmente obtenemos por medio de la visión de conjunto de la dinámica social con estos aspectos una mejor comprensión sobre lo que hay detrás de la dinámica social del grupo.

Intereses, deseos, necesidades y valores
- juntan a los miembros del grupo, porque son similares o se traslapan,
- dividen a los miembros del grupo, porque se excluyen mutuamente, se amenazan o ponen en peligro,
- o evitan que otros individuos(as) tengan acceso a subgrupos.

Con este nivel de conocimiento podemos desarrollar una hipótesis como responsables de grupos, lo cual empuja y motiva a las y los miembros del grupo. Recibimos sugerencias para intervenciones, actividades, estructuras de trabajo o también para la creación de nuestras interacciones con miembros individuales o con subgrupos.

¿Cómo lo desarrollaremos?

A nivel metodológico, se recomienda ir paso por paso.

1º Paso: Primero dibujamos mediante un sociograma la dinámica social observada a través de las interacciones de un sistema de referencia. Puede ser interesante elegir un equipo especialmente numeroso en el que se perciba actualmente cierta dosis de tensión y conflicto.
Para este caso facilita mucho si disponemos de pequeños círculos y cuadrados de cartulina que podemos ir colocando y moviendo hasta que tengamos bien representado el lugar de cada quien.

2º Paso: Después le agregamos las acciones, las relaciones, los intereses, los valores de subgrupos o de individuos(as).

3º Paso: Con estos resultados construimos hipótesis y planificamos intervenciones.
¿Hay cohesión entre todos los miembros(as) o se perciben subgrupos?
¿Es así como lo perciben las personas externas al sistema?
¿Coincide con la representación formal o jerárquica oficial del mismo?

Concluyendo este ejercicio...

Este ejercicio es especialmente útil como punto de partida para fortalecer el trabajo en equipo.

Constitución de psicogrupo...

Los seres individuales se agregan, se penetran y se fusionan
para engendrar un ser psíquico grupal
que constituye una individualidad de nuevo género.

Pablo Álvarez Valcarce

El organigrama

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes identifican recursos, fortalezas, situaciones ocultas y relaciones informales entre cargos, áreas y departamentos y analizan su significado para la organización.

¿De qué se trata en este ejercicio?

La asesoría a una organización suele partir del organigrama formal.

En muchas instituciones ya existe este tipo de organigrama. De lo contrario, su diseño debe ser uno de los primeros pasos del proceso de desarrollo organizacional.

Diagnóstico sistémico organizacional
Estructura, relaciones, flujos de procesos

En entrevista o en pequeños grupos

1 a 2 horas

Organigrama y lápiz
Organigrama en papelón, tarjetas y marcadores

Espacio calmo y suficiente para el trabajo

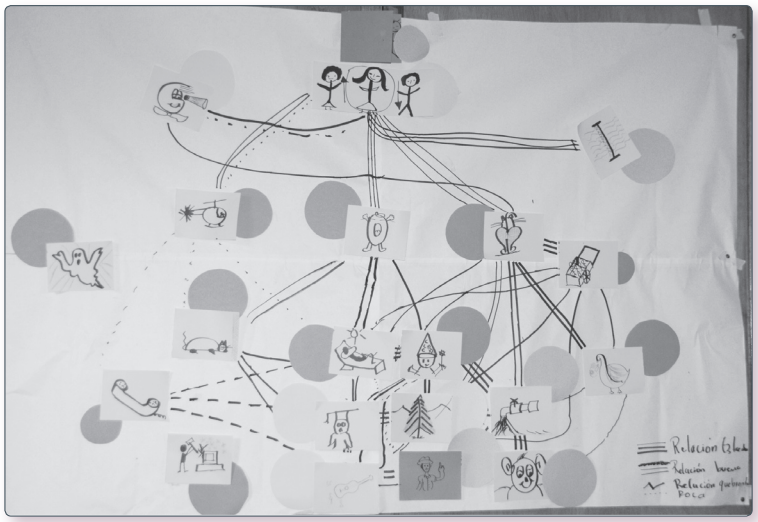
El organigrama describe la estructuración – por lo general jerárquica – de los procesos de decisión y organización. Los puestos, los departamentos, las direcciones o áreas que tienen los mismos derechos se representan uno al lado del otro; en el caso de organizaciones más grandes, sólo se enumeran los niveles directivos. Los puestos subalternos (por ejemplo, asistente o secretaria) no suelen aparecer de manera oficial, pero es recomendable incluirlos desde el comienzo.

El organigrama, al igual que el genograma, sirve ante todo para iniciar conversaciones significativas sobre las relaciones laborales. En éstas las personas con funciones de enlace como las y los asistentes, conductores o recepcionistas suelen desempeñar un papel muy importante.
Así se llega a los "organigramas informales", que suelen ser mucho más interesantes.

Malik (1989) distingue una estructura superficial y una estructura profunda de los organigramas.
La estructura profunda refleja el patrón relacional; desentrañarla suele ser una parte esencial del proceso de gestión para el cambio.

El análisis de las diferencias entre el organigrama formal y el informal permite formular importantes hipótesis sobre cuestiones en relación a las coaliciones y el poder dentro de la organización.

Esta herramienta requiere de mucha madurez y apertura de parte de las y los integrantes de la organización, sobre todo cuando hay relaciones de poder ocultos, fantasmas y conflictos encubiertos o abiertos.



Se debe solicitar a las y los participantes confidencialidad por respeto a las personas involucradas, pero ausentes en la sesión de trabajo.

Y sobre todo, recordemos que somos buscadores(as) de recursos.
Aún en la organización donde aparentemente hay muchos problemas o conflictos, encontraremos una gran riqueza de recursos, de sistemas y sub-sistemas de apoyo que no se están aprovechando para sanar la organización y su clima laboral.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1° Paso: Dibujaremos a partir del organigrama oficial el organigrama informal.



Podemos retomar los símbolos del Mapa Filadelfia.

Las áreas o los cargos con más poder, influencia o importancia, los podemos dibujar más grandes.

Agregamos símbolos o palabras claves.

Identificamos recursos, experiencias y sistemas de apoyo.

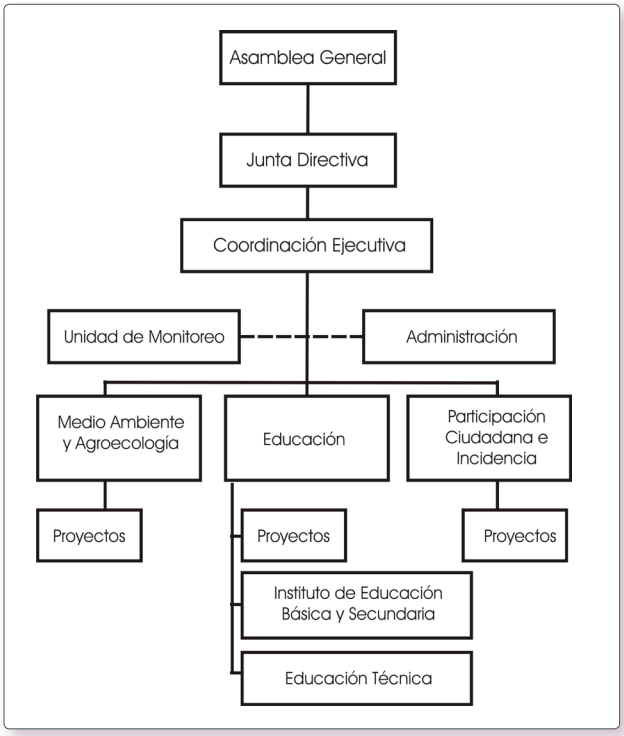
La ubicación de los puestos, áreas o direcciones no necesariamente tiene que coincidir con el organigrama oficial.

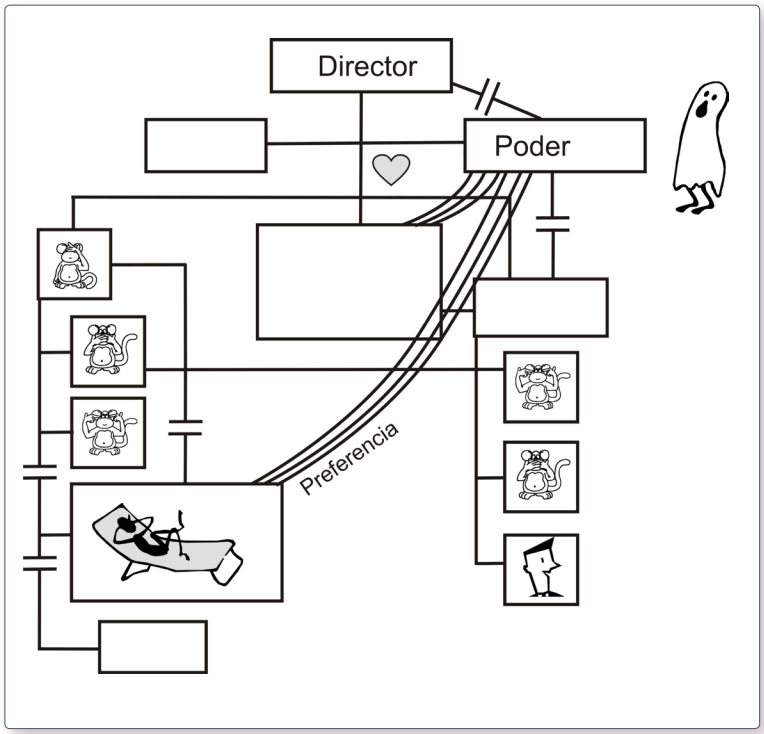
Podemos utilizar el organigrama también para diagnosticar procesos de trabajo de la organización, como por ejemplo:

- procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos,
- flujos de comunicación,
- procesos administrativos - financieros, etc.



2° Paso: Ahora comparamos el organigrama oficial con el organigrama informal.





3° Paso: Reflexionamos apoyándonos en la guía de preguntas adjuntas.



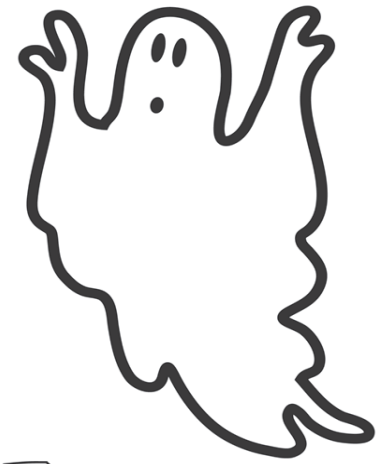
Preguntas que pueden plantearse a partir del organigrama:

- ¿Qué posición formal o informal ocupa cada uno?
  ¿Quién asume funciones directivas informales?
  ¿Quién es un centro de comunicación informal?
  ¿En la oficina de quién se hacen las pausas, por ejemplo?

- ¿Cuánto tiempo hace que cada uno(a) es miembro del sistema?

- ¿Dónde pueden identificarse líneas de conflicto, coaliciones y alianzas?

- ¿Dónde hay "fantasmas", es decir, personas que siguen "formando parte", aunque ya no están en el sistema?
  Por ejemplo, jefes muy populares fallecidos, cuya aureola resulta difícil de superar para el o la sucesor(a).
  O algo que ocurre con frecuencia en las instituciones caritativas, directores(as) ejecutivos(as) comprometidos que, cuando se jubilan, son miembros de la junta directiva y así controlan a su sucesor(a).
  O una persona que salió de la institución y dejó situaciones sin "cerrar".



- ¿Dónde hay "gatos encerrados"?
  ¿Qué sucesos unen a las personas, quizá de un modo fatal o decisivo?

- ¿Quién alcanzó alguna posición gracias a alguien?
  ¿Qué posición?
  ¿Gracias a quién?
  Esta cuestión puede estar relacionada con los "gatos encerrados".

- Diferencias en las y los colaboradores(as) a tiempo completo y a tiempo parcial.
  Diferencias en el sueldo, en la categoría salarial, etc.
  ¿Qué trabajo se valora más?
  ¿Qué labor se reconoce menos?

- El "cofre del tesoro" del sistema:
  ¿Qué recursos de experiencias pasadas se describen?
  ¿Con qué sistemas de apoyo contamos?

Concluyendo este ejercicio...

Recordemos que como cualquier diagnóstico sistémico, el organigrama informal refleja una mirada compartida de un grupo de observadores(as) en un determinado momento.

Nos da luces sobre una situación determinada y pistas para decidir en qué parte del sistema podemos intervenir.

La línea de tiempo

Diagnóstico sistémico

En entrevista o
en pequeños grupos

1 a 2 horas

Papelón y marcador
Crayolas

Espacio amplio
Pared grande o espacio en
el piso para colocar
los papelones

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes reconstruyen la historia de su sistema con énfasis en los recursos, capacidades, experiencias y sistemas de apoyo utilizados que contribuyeron a la solución de problemas o situaciones difíciles en el pasado.

¿De qué se trata?

Hasta ahora hemos documentado y organizado las informaciones que describen el estado actual del sistema.

¿Quién pertenece al sistema?

¿Cómo son las relaciones?

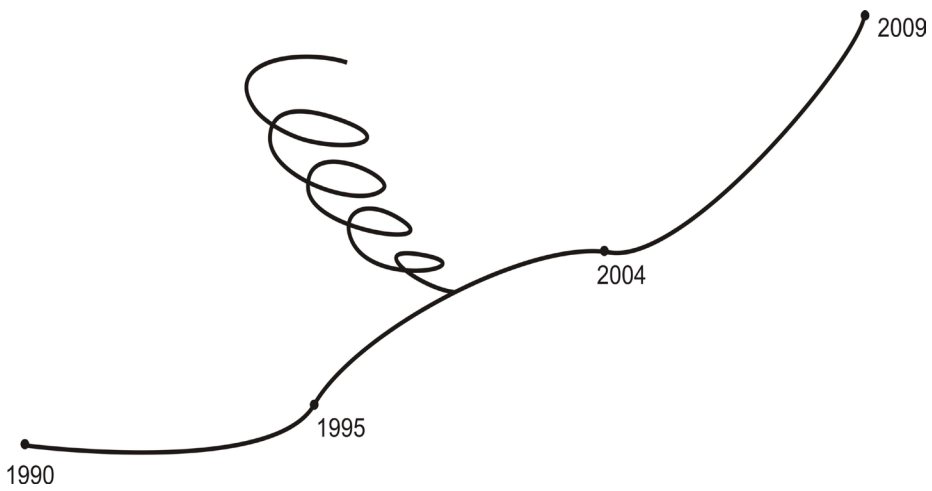
¿Quién representa qué puntos de vista?

Sin embargo, los sistemas también tienen un pasado que es esencial para su comprensión.

Diferenciamos tres aspectos de la historia del sistema:

- La historia de desarrollo del sistema en sí:
  la anamnesia o historia familiar, la historia de un equipo o de una organización.
- La historia de la evolución de un problema o de un síntoma, sobre todo en sistemas con problemas crónicos: anamnesia o historia del síntoma, anamnesia de desórdenes o de problemas.
- La historia de intentos de solución con los recursos propios o con ayuda profesional:
  anamnesia o historia de los intentos de solución anteriores.

Las informaciones sobre estos ámbitos pueden ser documentadas con la ayuda de la línea de tiempo. Esto posibilita una mirada desde la perspectiva de pájaro que crea visión de conjunto y deja reconocer interrelaciones.



La línea de tiempo ordena las informaciones recopiladas por el o la facilitador(a) acerca de la historia del sistema y puede ayudar así a la generación de una hipótesis de trabajo.

A continuación se presentan preguntas útiles para cada uno de los tres aspectos.

Historia de desarrollo del sistema

Según el campo de análisis determinados aspectos pueden ser esenciales y por ende es importante que sean documentados en la línea de tiempo.

- ¿Qué acontecimientos relevantes han marcado al sistema y su historia?
  Bodas, separaciones, relaciones extrafamiliares, cambio de domicilio, desempleo, nuevos miembros, nacimientos, muertes, enfermedades, cambio de figuras claves importantes o de personas de referencia, etc.?

En el caso de apoyo a niños(as), adolescentes y jóvenes:

- ¿Quién era y en qué momento la persona clave para el niño o la niña?
- ¿Cuándo hubo cambios o separaciones de personas claves?

En el caso de organizaciones y equipos se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Por quién(es) y bajo qué condiciones o circunstancias se fundaron?
- ¿Cuándo se hicieron más grandes?
- ¿Cuáles eran los cambios claves en el entorno?
- ¿Cuándo aparecieron o desaparecieron organizaciones competidoras?
- ¿Qué condiciones externas cambiaron cuándo o en qué momento en el pasado?
- ¿Hubo cambio de donantes, cambio de estructura, cambio de personal en cargos claves del sistema?
- ¿Cambiaron las modalidades de financiamiento?



Evolución del desorden

- ¿Cuándo aparecieron cosas extrañas por primera vez?
- ¿Cuándo se volvieron más fuertes?
- ¿Cuándo cambiaron?
- ¿Cómo eran las oscilaciones de estas cosas llamativas en el transcurso del tiempo?
- ¿Cuándo aparecieron nuevos problemas?
- ¿Qué otros cambios aparecieron de manera simultánea?

Superación e intentos de solución anteriores

- ¿Cuáles experiencias exitosas y buenos tiempos se relatan?
- ¿Cuáles obstáculos han superado las y los afectados hasta ahora y de qué manera?
- ¿Qué es lo que han intentado las y los afectados hasta ahora por iniciativa propia y con qué resultados?
- ¿Qué les han aconsejado personas de apoyo informales?
- ¿Cuándo y cuáles facilitadores(as) o asesores(as) profesionales habían llegado y volvieron a irse?
- ¿Qué proceso de intervención se dio desde cuándo hasta cuándo?



Muchas veces se requiere en este aspecto mucha paciencia e interés porque las y los participantes del sistema prefieren hablar de sus dificultades actuales y le ven poca importancia al hablar sobre los intentos de solución no exitosos.

Aquí ayuda continuar preguntando de manera activa y perseverante, junto al respeto por los límites y la capacidad de aguante de las y los participantes.

Estas informaciones son muy útiles, pero no tienen que ser recopiladas por completo en una sola conversación o al inicio de un proceso.

¿Cómo lo desarrollaremos?

Para diseñar la línea de tiempo, utilizamos los siguientes elementos.

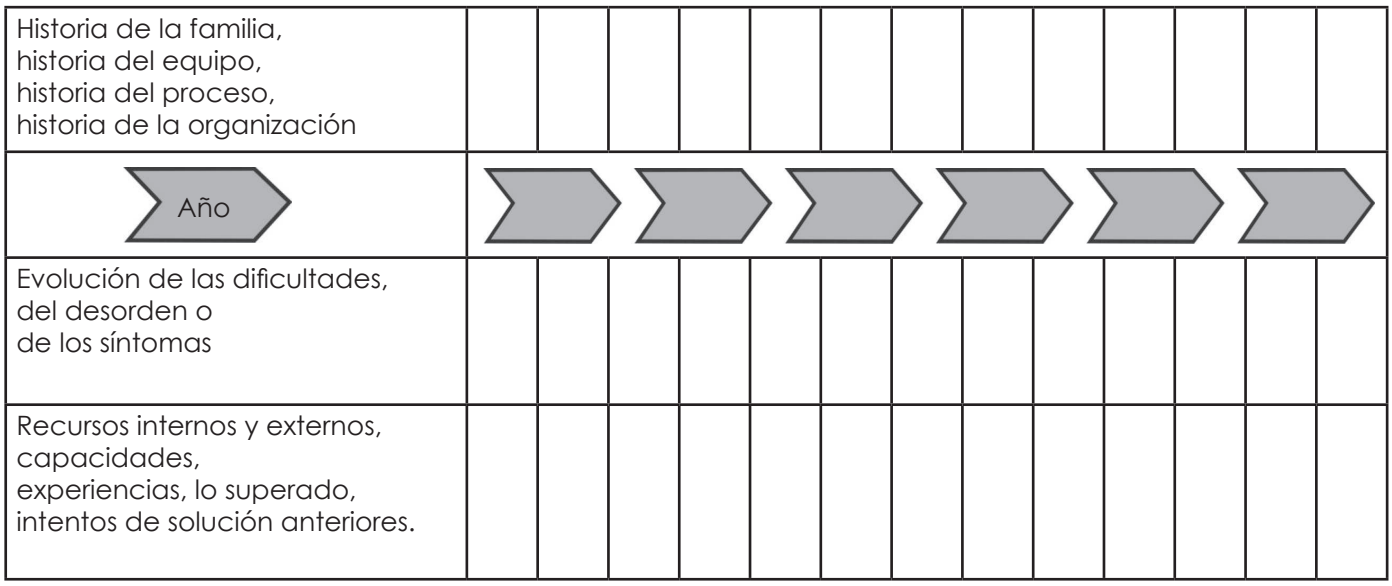
Paso 1: El eje de tiempo se encuentra en medio de la hoja con los datos de los años y meses o en el tercio superior del esquema.
Se recomienda un papelón en formato horizontal si se elabora la línea de tiempo en conjunto con la persona participante o el grupo.

Puede suceder que en el papelón los períodos de tiempo más remotos estén más cercanos, más pegaditos porque hay menos que documentar de este período.
Por el contrario, los períodos de tiempo durante los cuales sucedieron muchas cosas, requieren de mayor espacio.

Paso 2: En la parte superior de la línea de tiempo se escriben los acontecimientos importantes del desarrollo familiar o de la historia de la organización.

Paso 3: Directamente debajo de la línea de tiempo se representan la evolución del desorden o de los síntomas.

Paso 4: El tercio inferior está reservado para los recursos, las experiencias de superación y los intentos anteriores de solución o de apoyo.



Paso 5: **Trabajo conjunto con las y los participantes**

Según la experiencia, las y los participantes lo viven de manera positiva si una línea de tiempo se elabora de manera participativa en conjunto con ellos(as).

- Si las y los participantes recuerdan acontecimientos del pasado y éstos se visualizan en el eje de tiempo, la mayoría del tiempo recuerdan otros acontecimientos de aquella fase de vida.
  Esto es un fenómeno que todos conocemos: entre más tiempo hablamos sobre el tiempo pasado, más vivo se vuelve éste en nuestra conciencia.
  Se calienta y actualiza un área completa de nuestra memoria.
  Este proceso se apoya bastante en la visualización.

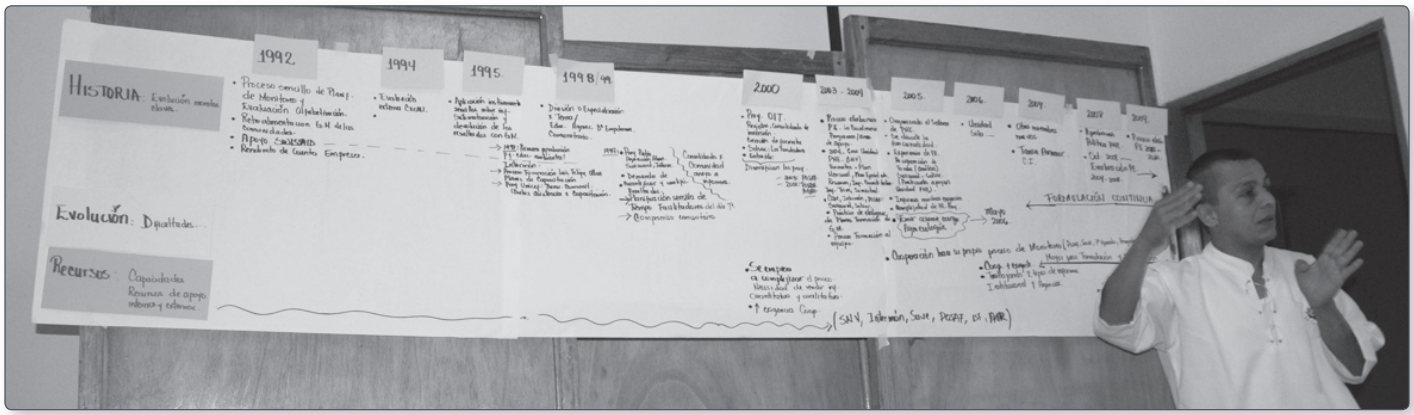
- Las y los participantes muchas veces tienen una imagen poco ordenada de su pasado.
  Mediante la visualización de su historia se logra tener una mayor visión de conjunto y de orden. Estas experiencias de esclarecimiento se describen como un factor efectivo esencial para las psicoterapias.

- En el caso de desórdenes crónicos, muchas veces se ha recurrido a múltiples apoyos. Muchos(as) participantes tienen dificultad para lograr una visión clara en relación a cuál facilitador(a) o asesor(a) estaba ocupándose cuándo de determinada situación o caso y con qué resultado.
  Conocer estas situaciones y reflexionar con las y los participantes sobre ello, puede ser muy útil para la persona que facilita o asesora: se pueden activar recursos, y se puede evitar volver a entrar a viejos callejones sin salida.
  Esto es también muy importante para organizaciones de desarrollo porque muchas veces se repiten los mismos errores al no analizar la historia de intervenciones anteriores con los grupos meta y a nivel de las comunidades, etc.

- Para muchas personas que participan en una entrevista sobre la historia, es más agradable poder ver qué es lo que anota la persona que facilita que si ésta estuviera haciendo anotaciones sólo para si mismo(a).

- Para algunos(as) participantes el trabajo en el papelón a quien se dirigen ambos, es más agradable que una conversación en la cual uno está sentado frente a otro. Sobre todo, en el caso de jóvenes, ésto es un aspecto muy importante que no se puede obviar.

- Miramos la visualización en conjunto, les damos un poco de tiempo a las y los participantes y dejamos que la imagen tenga su efecto. Entonces, las y los participantes desarrollan muchas veces hipótesis y contextualizaciones las cuales sin el trabajo conjunto en la visualización no hubieran sido posibles.



Concluyendo este ejercicio...

Recordemos que el pasado no se puede cambiar.
Lo que sí hace es brindarnos excelentes lecciones aprendidas y un bagaje de experiencias y recursos que pueden ser aprovechados para la solución de problemas presentes y futuros.

Esculturas... metáforas en el espacio[12]



Diagnóstico sistémico
Intervención sistémica

De 15 a 25 participantes

1 a 1.5 horas

Objetos
Nada, tal vez sillas

Una sala amplia

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes podrán diagnosticar la situación actual, a la vez intervenir en ella y generar posibilidades de solución.

¿De qué se trata?



En el trabajo con esculturas los puntos de vista de los individuos(as) no se describen con palabras, sino se representan de manera corporal - espacial.

Una recomendación clave para principiantes es practicar primero con objetos, bien solo(a) o en grupo.

La denominación de escultura es correcta, porque al igual como un(a) escultor(a), una persona presenta su vivencia relacional de manera simbólica en el espacio. Esto se puede hacer de forma estática, con movimiento, como pantomima o con el uso de palabras y oraciones.

Estas formas de trabajo se relacionan también con términos como configuraciones, constelaciones o coreografía.

Las diferencias se refieren sobre todo a la manera de la implementación.

- Cuando se trabaja con medios de expresión fuertes (gestos, mímica, oraciones, diferencias de altura), se habla generalmente de una escultura.
- Configuraciones o constelaciones se trabajan con mayor énfasis en las dimensiones de cercanía – distancia y simpatía – rechazo.
- Si se aprovecha una secuencia de movimientos para simbolizar relaciones vividas (bailes de relaciones), entonces se habla más bien de una coreografía.

12 Schwing, Rainer; Fryszer, Andres. Systemisches Handwerk. Vandenhoeck & Ruprecht (vea Fuentes de Sabiduría Consultadas)

Las esculturas tienen tradición en el trabajo sistémico.

Muchas y muchos pioneros(as), maestros(as) y autores(as) han realizado trabajos valiosos en su desarrollo, y sobre todo Virginia Satir ha moldeado y popularizado mucho este método del trabajo sistémico orientado al cuerpo y al movimiento. Podemos retomar sus experiencias, lo que hemos hecho de manera exhaustiva.

Las esculturas son muchas veces más efectivas que el trabajo con lenguaje.
Tienen valor diagnóstico para las y los facilitadores/asesores y participantes/consultantes,
y a la vez son intervenciones efectivas.

Con este capítulo perseguimos dos objetivos.

1. Queremos dar a las personas en proceso de aprendizaje orientaciones concretas para la aplicación y el valor para abandonar con las y los consultantes la silla y el lenguaje verbal y pisar otro terreno.
   En la actualidad las esculturas son utilizadas, sin embargo a menudo de manera estática. No obstante, esta herramienta de trabajo ofrece más posibilidades que muchas veces no son aprovechadas.

2. Queremos presentar algunas ampliaciones creativas y activas y demostrar el vínculo con imágenes lingüísticas y escenas.

Objeto de una escultura pueden ser:

- los escenarios internos de integrantes del sistema,
- las relaciones externas de un sistema con otros sistemas o su situación actual,
- el desarrollo de sistemas en el tiempo.

Abordaremos las últimas dos posibilidades. Vamos a excluir aquí esculturas que representan escenarios internos de los participantes, porque nos limitaremos a herramientas para el trabajo con sistemas sociales.

Tampoco vamos a desarrollar el método de las constelaciones familiares y organizacionales porque éstas requieren de otro nivel de profundidad y especialización.

Sólo queremos mencionar que existen estas herramientas que con el acompañamiento y la facilitación de un(a) facilitador(a) con la formación necesaria, pueden ser insumos poderosos para el diagnóstico y la intervención sistémica.

Sin embargo, queremos mencionar aquí algunos principios importantes que pueden ser retomados en la observación y la reflexión sobre un sistema:

- Lo que es debe permitirse que sea.

- El equilibrio entre dar y recibir.

- El derecho a la pertenencia.

- Las y los que vinieron antes tienen una mayor jerarquía sobre los que vinieron después.

- Mayor jerarquía para quienes contribuyen más en beneficio del sistema, y para quienes tienen mayor competencia.

Para conocer más sobre las constelaciones organizaciones, les recomendamos la lectura de *"Las constelaciones organizacionales" de Guillermo Echegaray*.

Escultura como metáfora para relaciones.

Cada escultura necesita de un(a) escultor(a) que crea su visión de las relaciones.

Diferenciamos cuatro posibilidades en el trabajo con sistemas, que le dan su significado a la escultura naciente de manera decisiva.

- Escultura con objetos
- Escultura inside - out ... de adentro hacia afuera
- Escultura outside – in ... de afuera hacia adentro
- Escultura simultánea

Escultura con objetos

Y aquí presentamos una forma muy sencialla que nos ayuda a visibilizar un sistema y sus relaciones.

Podemos aprovechar diversos recursos de la naturaleza como piedras, conchas, tucos de madera u objetos que tengamos a mano como monedas o plastilina para visualizar un sistema.

La escultura con objetos, si bien carece de la dimensión emocional, es especialmente útil:

- Cuando no disponemos de suficientes personas que pueden participar como representantes de los elementos involucrados en el sistema.
- Cuando estamos realizando una sesión de acompañamiento individual con una persona.
- Para practicar y practicar y practicar...

Si tenemos dificultad de recordar cual objeto representa a qué elemento del sistema podemos ponerle pequeños papelitos con sus nombres respectivos.











Escultura inside - out ... de adentro hacia afuera



En esta variante se le solicita a un miembro del sistema, presentar su punto de vista de las relaciones.

La decisión, a quien se le solicita asumir este papel, la tiene la persona que facilita.

Para ello, se debería de buscar en lo posible a la persona que parece ser la más motivada, a quien se le confía el mayor potencial creativo o quien tiene la disposición de expresarse.

Muchas veces son especialmente aptos(as) sobre todo las personas jóvenes o integrantes del sistema que no están demasiado involucrados en el "baile alrededor del síntoma".

No obstante, en otras situaciones también la persona portadora del síntoma puede asumir este rol. No hay una regla para ello.

Una vez que se haya construido la primera escultura, entonces el paso hacia la construcción de la segunda será más fácil para otros integrantes del sistema.

Esta primera escultura rompe el hielo para un medio nuevo, no acostumbrado.

Una escultura inside – out motiva a las y los miembros del sistema de percibir, de comprender y de sentir la vivencia de uno(a) de ellos. Una representación de una escultura de este tipo puede intensificarse al ofrecer a algunas personas la adopción de otra posición para poder percibir físicamente un cambio de perspectiva y el sentimiento vinculado al mismo.

Muchas veces otros(as) integrantes quieren corregir la primera escultura, porque su vivencia no concuerda o se desvía de lo presentado. Se puede ofrecer retomar la escultura y así incentivar un intercambio sobre diferentes puntos de vista.

Repetidas veces deberíamos de enfatizar en que no hay ninguna mirada correcta ni incorrecta de las relaciones. Y por ende tampoco una escultura correcta o incorrecta. También aquí se trata de fomentar un pensamiento de "tanto…como" en vez de "o lo uno o lo otro".

Además de ello, es muy interesante poder ubicar varias imágenes, una al lado de otra. No obstante, demasiadas imágenes pueden sobrecargar y según nuestra experiencia no es obligatorio de poner en escena varios o todos los puntos de vista.



Escultura outside – in ... de afuera hacia adentro

En este tipo de escultura, la persona que facilita refleja al sistema su punto de vista de las relaciones a lo interno del sistema.

A Virginia Satir le gustaba aprovechar esta posibilidad de las esculturas para visibilizar a las familias qué esquema de comunicación había podido observar.

Muchas veces introducía la construcción de este tipo de esculturas con la oración:
"I want to show you something." (Les quiero enseñar algo).



Satir indica claramente que en esta escultura se trata de su percepción de los acontecimientos en el sistema y les pide a las y los integrantes de contradecirle si ésta no concuerda con sus puntos de vista del sistema.

También en el marco del enfoque estructural se dejan usar bien las esculturas outside - in para la demostración de estructuras disfuncionales. Coaliciones entre una parte de los padres y el niño o la niña, límites jerárquicos disueltos, subsistemas de padres divididos, que son percibidos por el o la asesora, se dejan mostrar de forma muy impresionante y muy próxima a la vida real.

Las y los participantes pueden percibir intensamente los esquemas y modelos puestos en escena en la escultura. Posteriormente, los van a reconocer de nuevo durante su vida cotidiana.

Esto incrementa la posibilidad que intenten interrumpir los esquemas y modelos.

Escultura simultánea

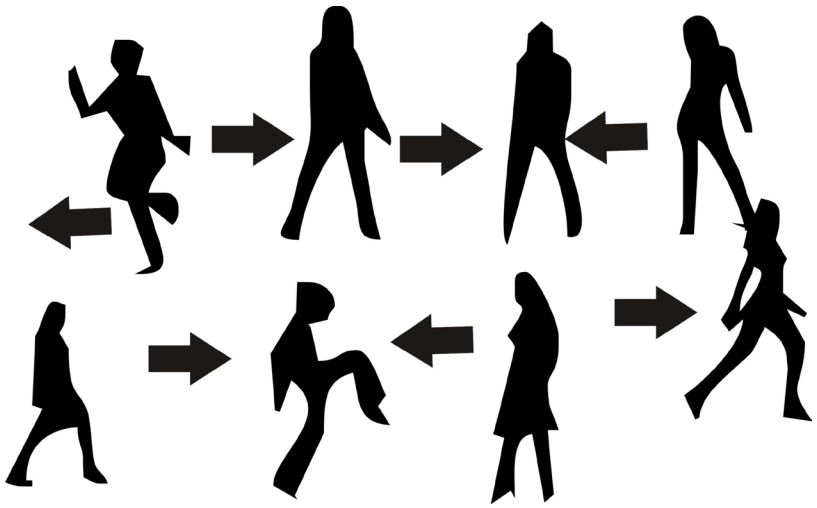
En la escultura simultánea no existe un(a) escultor(a), sino todas las personas que integran el sistema reciben la misión o el encargo de buscarse un lugar adecuado en la sala que simboliza su posición en la familia o en la organización. Esto puede ir acompañado por escoger un gesto, una mímica o una dirección de la mirada.

Todos los miembros del sistema se mueven despacio de manera simultánea.

A la par deben de reaccionar a las y los demás y a su posición, mímica y gesto.

Cambios en el movimiento, la posición, la mirada, el gesto o la mímica de una persona provocan cambios en el movimiento, la posición, la mirada, el gesto o la mímica de otra(s) persona(s) del sistema y ésta(s) provocan de manera recursiva nuevos cambios en la primera.

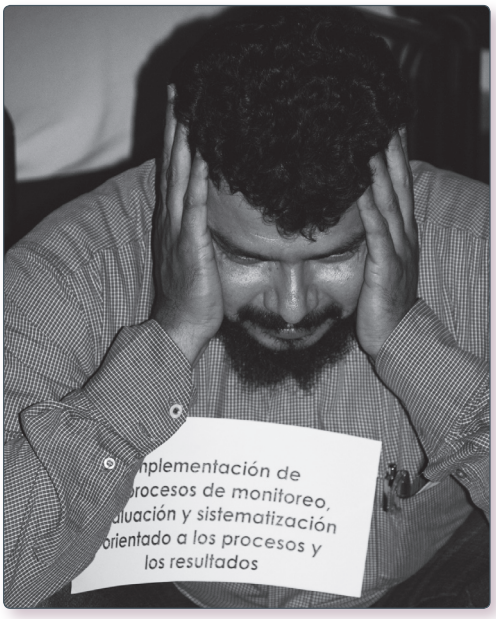
El sistema necesita su tiempo hasta que se vuelva más o menos calmo y estable.



Durante este proceso se puede observar un baile expresamente interesante y muy significativo de todo el sistema, el cual generalmente contiene muchas ideas para el intercambio sobre las relaciones.

Para esculturas simultáneas también son adecuadas preguntas de clasificación al construir respuestas a una pregunta de manera espacial.





¿Cómo lo desarrollaremos? ... construir una escultura paso por paso

Proponemos una secuencia de pasos para la construcción de una escultura inside-out.
Esto puede parecer mecánico o rígido; y seguramente se puede llegar también por otras vías a una escultura extraordinaria.

Nuestra intención es, propiciarle a la persona en proceso de aprendizaje una estructura para la facilitación de sus esculturas y de animarle a su puesta en práctica.

1° Paso: El o la facilitador(a) escoge a un(a) escultor(a).
Puede ser también una persona que se ofrece de manera voluntaria porque quiere trabajar un caso.

2° Paso: Primero aclaramos con el o la escultor(a), quien debe formar parte de la escultura. Además de las personas presentes, se pueden simbolizar mediante sillas u otros objetos a otros integrantes del sistema que están ausentes.

También pueden formar parte de una escultura ámbitos de vida, valores, procesos o instituciones. La escultura es una excelente herramienta para hacer un análisis del contexto de una organización en relación a los demás actores de su entorno.

El o la escultora escoge a las personas y les pide permiso para fungir de representante. También debe aceptar, si alguien no quiere asumir este rol.

En cuanto a la cantidad de representantes, hay que priorizar los más importantes o agrupar los actores que tienen similitudes. Si queremos configurar a todos los actores involucrados, rápidamente perdemos de vista lo esencial. Recordemos, también en la escultura hay que delimitar el sistema que queremos observar y en el cual queremos intervenir.

Para poder identificar a los actores o procesos representados con mayor facilidad, podemos colocarles un pequeño rótulo para facilitar la observación.



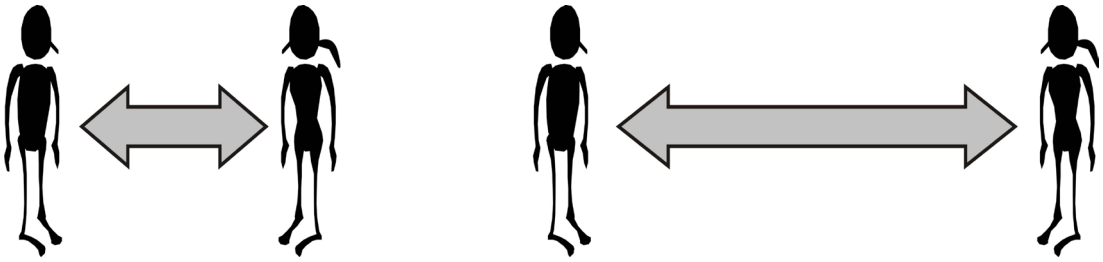
Una escultura para diagnosticar nuestros **procesos** *de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos.*



Con la escultura también podemos visualizar **valores** *para identificar su posición, su importancia y su apreciación por los diferentes actores.*

Aquí el valor de la transparencia.

3° Paso: El o la escultor(a) puede determinar la distancia de las figuras de la escultura como símbolo para la cercanía o lejanía en las relaciones.





Para apoyar la creatividad del escultor o de la escultora, le proponemos que se aleje de vez en cuando de la escultura y que la observe desde una distancia mayor.

Si el o la escultora misma pertenece a la escultura, también puede utilizar una silla como representante o lugarteniente.

Para las y los observadores es importante identificar la cercanía y la distancia de las y los representantes, hacia donde dirigen la mirada, quienes están juntos y quienes separados.

4° Paso: Ahora puede ser introducida la dimensión "arriba-abajo" como símbolo de las diferencias de influencia.



Algunas figuras de la escultura se ponen encima de sillas, otras pueden ponerse de cuclillas o sentarse en el suelo.

A las personas que están de pie en la escultura, se les puede ofrecer de vez en cuando salirse de su lugar actual para no tener que aguantar en una posición corporal incómoda por demasiado tiempo Para ello, deben recordar bien su posición actual. Otra opción es ponerles una silla para que se puedan sentar.
Pero ojo, no confundamos este cambio de posición con la dimensión de "arriba-abajo". Es simplemente para evitar el cansancio y malestares corporales porque todo el proceso de la escultura lleva su tiempo.

5° Paso: En el próximo paso pueden crearse mímicas, gestos y postura corporal como medios de expresión adicionales para la calidad de las relaciones.
Algunos(as) participantes necesitan que se les dé valor para ello, porque no se atreven a representar aspectos que son tabú en una relación.

Como facilitadores(as) deberíamos siempre poner énfasis en que estamos experimentando y explorando percepciones y no estamos representando la realidad.

Aún así, se debería preguntar a las y los participantes – siempre en casos de gestos o postura corporal crítica - si para ellos está bien asumir esta posición de manera experimental.

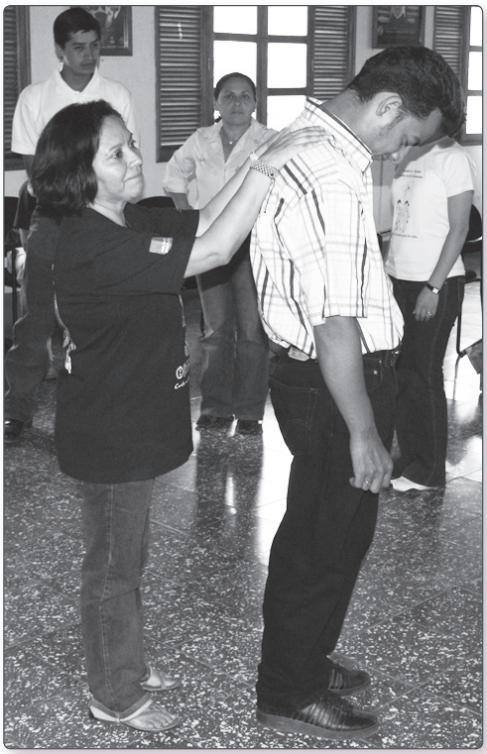
Además de ello, tenemos que dar protección y enfatizar en el aspecto simbólico de la escultura para que las y los participantes no sean lesionados en su dignidad.

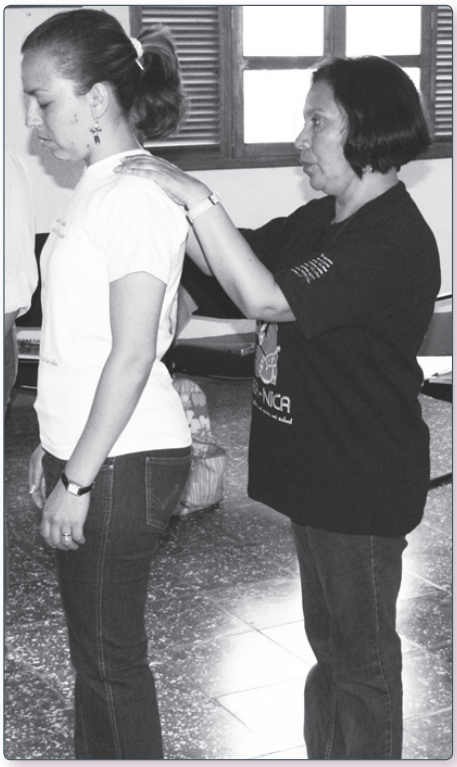


6° Paso: Si se quiere intensificar más las cualidades emocionales entonces se puede pedir a las personas de la escultura, de incrementar las expresiones en la dirección determinada y exagerar los gestos, la postura y la mímica.

Otra posibilidad es de pedirle al escultor o a la escultora de asignar a cada figura una frase que se le haya ocurrido de manera espontánea en relación a esta figura.

Las frases no necesitan tener relación entre ellas. El o la escultor(a) simplemente se para detrás de la figura y dice la frase que se le viene primero a la cabeza en relación a la persona, al actor o al ámbito que representa.







7° Paso: Después de la construcción de la escultura es conveniente dar a las y los representantes un tiempo para percibir y sentir la escultura y la propia posición.

Las y los participantes deben de quedarse parados de uno a dos minutos de manera calma dentro de la escultura y concentrarse en su vivencia y sus percepciones.

Cuando se trabaja con frases, se puede hacer que las y los participantes las pronuncien repetidamente en el espacio. Se crea más efecto, cuando las frases se pronuncian seguidamente en secuencia casual y no a la vez.

En esta fase, en la cual muchas veces también se crean tensiones, estrés y densidad emocional, las y los participantes tienden a disolver esta tensión mediante pláticas, risas o comentarios risibles. Con ello, se disuelve el efecto emocional y corporal de la escultura y el o la facilitador(a) puede intervenir para volver a reconstruir la concentración.



Al acompañar a el o la escultor(a) es importante saber, cuanto apoyo o espacio libre necesita para desarrollar su propia creatividad.

Durante el proceso de construcción es favorable de manera alterna:
- quedarse a un lado y mirar como crea el o la escultora,
- acercarse al o a la escultor(a) y
- a la vez salirse temporalmente de la escena.

De esta manera se percibe cuanta instrucción y estructura necesita un(a) escultor(a) para introducir en una escultura su mirada de manera segura.

Generalmente las personas adultas tienen poco hábito de traducir su visión en distancias, dirección de la mirada, postura o mímica, sino acostumbran a describirla verbalmente.

Entonces les podemos pedir expresar su visión no en palabras sino en una imagen, de guiar sin palabras a las diferentes personas a sus lugares y formarles directamente o – si esto es incómodo – enseñarles posturas.

Un(a) escultor(a) no escribe una narración, sino crea una escultura.

8° Paso: Después de que la escultura está formada y nos hemos tomado suficiente tiempo para percibir y sentir, puede realizarse la evaluación de manera verbal o no verbal. Haremos algunas propuestas para posibles continuaciones después de la construcción.

Percepción del todo desde diferentes perspectivas

Las y los miembros del sistema reciben de manera alterna la posibilidad de observar la escultura también desde fuera, de caminar alrededor de ella y de tomar diferentes perspectivas.

Deben de percibir de manera consciente desde fuera y depositar por un momento su propia perspectiva dentro del sistema. Su lugar en la escultura mientras tanto está siendo asumido por otra persona o por una silla. Podemos proponer a la persona que observa desde fuera de imaginarse que está viendo la escultura en un museo para arte moderno.

Las y los miembros del sistema pueden asumir de manera experimental otras figuras en un cambio de roles para sentir también su perspectiva de manera cercana, vivencial e impresionante.

Este cambio de perspectiva posibilita nuevas maneras de ver y vivenciar la situación de un sistema dado en un momento preciso y facilita a la persona participante a encontrar nuevas soluciones.

Danza

Las y los representantes de la escultura pueden sentir el impulso de moverse de su posición. Puede(n) moverse despacito y se les pide a las y los demás de reaccionar suavemente a este movimiento. Así surge un tipo de pantomima o danza y mediante la forma no verbal surgen imágenes claras y precisas.

Interrelaciones y efectos recíprocos se pueden visualizar, porque muchas veces es complejo y difícil de representar este tipo de procesos de forma lingüística, en vista de que generalmente se trata de impresiones semiconscientes.



Slowmotion ... en cámara lenta hacia la posición deseada de cada uno(a)

Un miembro del sistema puede expresar sus deseos de cambio de su propio lugar y posición.

Puede moverse en velocidad de cámara lenta en dirección hacia su posición deseada y con ello sentir qué está cambiando. A todos los y las demás se les pide reaccionar en cámara lenta y sin palabras.

Así también se puede visibilizar donde se encuentra una solución para una persona y cuales son las fuerzas conservadoras que se oponen.

Cada paso en dirección hacia el deseo – una cosa que tengo que hacer diferente

Cuando un(a) participante cambia su posición en la escultura hacia su posición deseada, le podemos pedir, de nombrar con cada paso de cambio algo que debería hacer diferente para que su deseo se haga realidad.

Una variación consiste en que las y los demás miembros del sistema con cada paso hacia la posición deseada pueden dar una idea de lo que podría hacer diferente la persona en cuestión.

Escultura deseada del sistema



Todos los y las integrantes del sistema pueden moverse despacio hacia su posición deseada y a la vez reaccionar a los movimientos de las y los demás, tal como se describió en el caso de la escultura simultánea.

Un cambio en el futuro y lo que sucede entonces

También aquí, como en el caso de preguntas circulares en relación a futuros cambios, el o la facilitador(a) puede indicar futuros acontecimientos o desarrollos.

Les puede pedir a todos(as) de cambiar su propia posición, en el sentido de una escultura simultánea, tal como cada quien cree, que mediante su movimiento las relaciones podrían cambiar.

La persona que facilita también puede solicitar a un(a) miembro del sistema - en el sentido de una escultura inside-out - de representar la situación futura y las relaciones cambiadas mediante la remodelación de la escultura.



9° Paso: Después, cada representante se quita su rol de manera consciente y clara, o sea, "tira el rol por la ventana", "sacude el rol".

Antes de que regresen las y los representantes a sus asientos, es muy importante preguntarles cómo se sienten para que nadie se vaya con sensaciones negativas, o se quede "pegado(a)" en el papel que había asumido dentro de la escultura.

A la par... **Mientras se configura la escultura,** las y los demás participantes observan el proceso. Para ello, es útil entregar o distribuir entre las y los observadores antes de iniciar la escultura la siguiente guía de observación para que puedan dar su retroalimentación y evaluar el proceso.

Guía de observación para esculturas y configuraciones organizacionales

- ¿Qué pasa en el grupo?
- ¿Qué pasa entre facilitador(a) y escultor(a) ?
- ¿Cómo se comportan las y los participantes/representantes exactamente?
- ¿Qué efecto tiene el comportamiento de las y los representantes en el o la escultor(a)?
- ¿Se dan desvalorizaciones o humillaciones?
- ¿Cómo es el tono de voz de las personas afectadas?
- ¿Qué hacen exactamente las y los participantes a nivel de sus sentimientos?
- ¿Qué evita el o la escultora? ¿De qué se agarra?
- ¿Qué es lo que sucede exactamente al hacer cambios en la escultura?
- ¿Cómo se puede describir el comportamiento a nivel de comunicación?
- ¿Cómo se comporta cada representante durante el cambio?
- ¿Se reconocen, analizan y discuten procesos de manera correcta?
- ¿Cómo interviene la dirección del grupo? (facilitadora o equipo facilitador)
- ¿Se toman en cuenta procesos paralelos de las y los representantes?
- ¿Se aprovechan preguntas acerca del sentir propio?
- ¿Qué efectos o situaciones tienen “hipotecas” del pasado?
- ¿Se reconocen y analizan proyecciones?
- ¿Se visualizan nuevos conocimientos?
- ¿Se dirige a la escultura total como sistema?

10° Paso: **Feedback o retroalimentación**

También es posible la continuidad verbal de un trabajo de escultura, en la cual cada uno comparte:

- ¿Qué es lo que ha percibido en la escultura?
  ¿Pensamientos, imágenes, sentimientos, también sensaciones físicas?

- ¿Cómo concuerda esto con la vivencia cotidiana?

- ¿Qué ideas le llegaron al percibir la escultura?

- ¿Qué consecuencias y conclusiones saca del trabajo con la escultura?

Muchas veces es importante para las y los participantes ordenar con palabras lo que han vivido a nivel intuitivo. Aquí son importantes las observaciones de la persona que facilita sobre detalles como:
- la respiración,
- las disminuciones en el movimiento,
- la tensión corporal,

que fueron percibidos por las y los miembros de la escultura.

Si se reflejan o se ponen en un espejo, entonces muchas veces hacen sentido para las personas afectadas y provocan la autoexploración.

Durante la evaluación verbal, el o la facilitador(a) decide qué tanto traduce los resultados y procesos en pensamiento racional analítico que se expresa mediante el lenguaje.

Algunos(as) facilitadores prefieren dar suficiente espacio para los procesos de interpretación, otros(as) prescinden totalmente de ello y más bien apuestan a que el trabajo de por sí va a tener efectos en la mirada del o de la escultor(a) o de las y los participantes y en su comportamiento.

Partimos de que ambos caminos son útiles y tienen sentido.
Según la situación, el sistema, las preguntas y la preferencia de actuación de la persona que facilita, se tomará esta decisión de manera diferente.



Las y los observadores pueden aportar perspectivas muy valiosas sobre el rol de cada representante, sus relaciones y la facilitación.

Concluyendo este ejercicio...

En síntesis, ¿qué utilidad tiene una escultura?

- Nos salimos de la lógica lineal del lenguaje y nos abrimos a una descripción circular de metáforas, de imágenes.

- Trabajamos con nuestros sentidos y sentimientos.

- Aprovechamos la sabiduría del cuerpo.

- Interrumpimos el esquema:
  - Escuchamos en vez de pelear.
  - En una reunión de víctimas se puede vivir la circularidad y cambiar de perspectiva.

- Aunque no se aclare todo, cada quien le saca provecho.

La escultura es una herramienta sistémica muy poderosa.

Para aplicar la escultura recomendamos:



Tener siempre presentes los principios y las actitudes sistémicas como son el enfoque en los recursos, en la solución, la mirada al contexto, entre otros.



Recibir formación y acompañamiento de un(a) facilitador(a) con cierta experiencia.



Practicar, practicar y practicar...

> La organización vital y sana mantendrá
> un intercambio dinámico y siempre creciente
> entre sus miembros y con el entorno,
> no sólo en cantidad sino también en calidad.
>
> *Guillermo Echegaray*

Autoevaluación sistémica[13]


Diagnóstico sistémico
Autoevaluación sistémica


De 5 a 20 participantes


0.5 a 1 día


Guía de preguntas


Espacio calmo

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes identifican dinámicas favorables y dinámicas por mejorar y podrán analizar la necesidad de realizar una escultura, configuración o incluso una constelación organizacional a partir de los resultados de la autoevaluación.

¿De qué se trata?

Después de haber aplicado una o varias de las herramientas anteriores, ahora tenemos una idea general sobre las dinámicas favorables y desfavorables que se pueden dar en nuestra organización. Les proponemos realizar la siguiente autoevaluación que ayuda a evidenciar si algo en el sistema organizacional no está en orden para poder tomar las medidas oportunas.

Podemos corregir pequeñas desviaciones sin ayuda externa.
Podemos discutir el siguiente cuestionario con nuestro equipo, colegas o colaboradores(as).

Si encontramos violaciones de principios básicos, vale la pena, según el caso, hacer una escultutra o - si contamos con facilitadores(as) especializados(as) en ello - incluso una constelación organizacional al respecto.

Entre mayor cantidad de respuestas “no”, mayor evidencia de que hay implicaciones sistémicas.
Si existe interés en clarificarlas, una escultura, configuración o constelación organizacional puede ayudar.

¿Cómo lo desarrollaremos?

1º Paso: Podemos revisar primero a nivel individual las preguntas adjuntas[14].

2º Paso: Socializamos nuestra percepción con las y los demás miembros del equipo e identificamos de manera conjunta cuales son las dinámicas que ameritan mayor atención y las que pueden ser trabajadas mediante una escultura, configuración o constelación organizacional.

13 Invisible Dynamics, K.P. Horn y R. Brick, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 2005, pp. 197-200.
14 Las constelaciones organizacionales. Guillermo Echegaray. (Vea Fuentes de Sabiduría Consultadas, página 79).

Lo que es debe permitirse que sea

¿Conocen las y los colaboradores la situación financiera de la organización?

¿La razón de ser de la organización (productos, servicios) es conocida explícitamente por todos(as)?

¿Se habla abiertamente sobre las crisis?

¿Se admiten los errores?

¿Si ha habido despido o mucho cambio de personal, se habla bien de las y los colegas antiguos(as)?

¿Se reconocen las competencias, las capacidades y el éxito?

¿Se habla con respeto de los grupos meta en la organización?

Equilibrio entre dar y tomar

¿Están comprometidos(as) las y los colaboradores con el éxito de la organización?

¿En momentos claves trabajan a veces de más?

¿Consideran las y los colaboradores que su paga es razonable?

¿Se sienten reconocidos(as) por sus responsables y personas que dirigen la organización?

¿Están dispuestos(as) a hacerse responsables de sus áreas?

¿La carga de trabajo está bien y justamente distribuida entre los grupos y equipos?

¿La dirección muestra interés por las necesidades de sus colaboradores(as)?

¿Dan tareas e instrucciones claras?

¿Ambas partes consideran justas las reuniones de evaluación?

¿Las y los directivos de la organización corren también riesgos por ella?

¿Las y los asociados se sienten obligados(as) con la organización?

¿Las y los colaboradores son reconocidos(as) y respetados(as)?

¿Se reinvierten en la organización algunos de los beneficios?

¿Se considera a los grupos meta como parte de la organización?

¿La relación entre producto o servicio y precio o costo es correcta para los grupos meta?



El derecho a la pertenencia

¿Se conoce y reconoce a las y los fundadores de la organización?

¿Se conoce su historia?

¿Se considera que las y los antiguos colaboradores participan moralmente de la organización?

¿Se habla de las y los responsables y colegas con respeto?

¿Tienen todos los y las colaboradores(as) el mismo derecho a la pertenencia?

¿Se considera que las personas o grupos más débiles tienen el mismo derecho de pertenencia?

¿Las y los fundadores, asociados, consejos de administración, directivos(as) sienten que forman parte, y los ven así sus colaboradores(as)?

En las crisis, ¿son leales a la organización tanto las y los colaboradores como la dirección?

Las y los que vinieron antes tienen una jerarquía mayor sobre las personas que vinieron después

¿En las organizaciones que llevan más de veinte años, ¿existen y se mantienen las tradiciones?

¿Se celebra la larga trayectoria en la organización (por ejemplo, con celebraciones de aniversario, reconocimiento, o se menciona en el boletín interno)?

¿La experiencia de las y los colaboradores más antiguos tiene un cierto estatus?

Cuando se dan procesos de modernización o innovaciones técnicas, ¿se reconocen todavía los antiguos procedimientos y productos?

¿Trabajan constructivamente las y los colaboradores(as) y directivos(as) más antiguos cuando se dan procesos de innovación, cambios y reestructuraciones?

Mayor jeraquía para quienes contribuyen más en beneficio del sistema, y para quienes tienen mayor competencia

¿Tienen las y los responsables de equipos conciencia de su liderazgo sobre sus colaboradores(as)?

¿Se toma en serio a las y los directivos?

¿Se respetan sus decisiones?

¿Son conscientes las y los líderes de su responsabilidad con la organización?

¿Hacen esfuerzos visibles hacia el objetivo común?

¿Toman públicamente posiciones a favor de la organización?

¿Sus pronunciamientos públicos son bien recibidos por las y los colaboradores? ¿Son creíbles?

¿Las y los líderes se sienten trabajando por la organización y sus colaboradores(as)?

¿Hablan las y los colaboradores(as) bien de la organización, de sus productos, de la dirección?

¿Se respeta la mayor cualificación y competencia por quienes no tienen tanta?

¿Dentro de los equipos, está claramente definida la responsabilidad de las y los líderes y de sus miembros?

Concluyendo este ejercicio

Esta autoevaluación es muy útil para profundizar o concluir un proceso de diagnóstico organizacional.

Nos ayuda reforzar el análisis de principios sistémicos claves como el equilibrio entre el dar y recibir, el derecho a la pertenencia, el lugar de las y los fundadores, entre otros.

Aquí una síntesis para recordar....

1. El derecho a la pertenencia.
2. La contabilidad interna o el equilibrio entre dar y recibir.
3. Quién tiene más tiempo de estar ahí, tiene prioridad.
4. La dirección tiene prioridad.
5. El rendimiento debe ser reconocido.
6. Buenos rituales para irse y quedarse.
7. Organizaciones son sistemas orientados a tareas.
8. Vale la pena, de buscar el buen lugar correspondiente en el sistema.
9. Lo viejo y lo nuevo.

Una organización sana es aquella en la que a todo el mundo le gustaría trabajar.

Guillermo Echegaray

Los regalos pequeños unen;
los grandes, a menudo, separan.

Guillermo Echegaray

Segundas y terceras generaciones salen al servicio del sistema para reparar lo que quedó herido antes de que ellos llegaran o para representar a algún excluido.

Guillermo Echegaray

¿Cómo documentar lo que vimos y vivimos?

Muchas veces con haber desarrollado cualquiera de las herramientas de diagnóstico sistémico, las y los participantes ya lograron identificar su pista de solución y nuestro papel como facilitador(a) ahí terminó. No obstante, otras veces se tienen que escribir informes para los contratantes externos o para requerimientos internos.

Para la planificación de los procesos de desarrollo personal y organizacional el informe es una base que ayuda a resumir la información encontrada para tomar decisiones sobre los siguientes pasos.
Los organismos de cooperación requieren de justificaciones si a partir del diagnóstico surgen nuevas demandas que requieren de recursos financieros. Y cuando desarrollamos una asesoría, la organización o institución que nos dio un encargo pide generalmente un informe final. En algunas ocasiones puede servir de insumo para otros expertos(as) que continúan trabajando en ello.

En la práctica, a menudo encontramos informes buenos y expresivos, aunque la mayoría de veces hay un montón de páginas que contienen mucha información, pero sin darnos ninguna orientación.

En la mayoría de las organizaciones hay un formato para los informes el que ha sido desarrollado en base a los requerimientos de los organismos de cooperación o la experiencia desde la práctica.

Por lo tanto, no profundizaremos en ello, sino vamos a limitarnos a dar algunas recomendaciones para generar informes legibles y prácticos que ayudan a sintetizar y captar la información clave de un vistazo rápido.

Más allá de ello queremos dar algunas recomendaciones sobre qué elementos serían útiles para un informe orientado sistémicamente.



Criterios para buenos informes

- El informe tiene que corresponderse al encargo.
  Por un lado, sintetiza los principales resultados del diagnóstico y las propuestas de solución y a la vez puede recoger la retroalimentación sobre el proceso.

- El informe se redacta en conjunto con las y los participantes.
  Ellos(as) reciben una copia. Esto obliga a usar un lenguaje sencillo, claro y comprensible.

- En el informe se debe separar entre lo que realmente se hizo con las y los participantes, lo que se observó y experimentó y las valoraciones técnicas o apreciaciones.

- Un informe se comprende bien y se usa cuando describe de manera corta y concisa los aspectos más importantes. Todo lo que vaya más allá de 2 a 3 páginas diluye el mensaje.

  Si por razones estratégicas es imprescindible ampliar la información, por ejemplo, cuando un organismo de cooperación que financia el proceso demanda una descripción detallada de la situación, entonces vale la pena una estructuración precisa, la subdivisión de acuerdo a criterios o indicadores esenciales y sus descripciones respectivas.

  De esta manera, la persona que lo lee puede extraer de manera resumida las apreciaciones y conclusiones más importantes y luego - si lo requiere - dedicarse a los detalles.

- Las descripciones concretas que se pueden visualizar incrementan la comprensión y la aceptación de lo dicho.
  En vez de las generalizaciones que muchas veces encontramos (Pedro tiene reacciones fuertemente ofensivas, sobre todo en el caso de exigencias de rendimientos laborales), mostramos descripciones concretas sobre lo que se trata (Pedro insulta a su responsable inmediata, se levanta y se va cuando le preguntan algo y no sabe responder).

- Esto significa también que en la formulación lingüística se deben utilizar más verbos que adjetivos y sustantivos: "Juanita ayuda varias veces a la directora a transcribir una información" en vez de "Juanita es muy servil".
  "Varias veces durante la semana, Oscar llega tarde. Poco se preocupa si los grupos meta tienen que esperarlo para iniciar un taller." en vez de "Se puede denominar a Oscar como irresponsable y se puede notar claramente el menosprecio hacia los grupos meta."

- Muchos informes son sumatorias de descripciones de déficits. Sobre todo, en el caso de informes fundamentados en el enfoque sistémico es imprescindible trabajar sobre recursos, enfoques de superación exitosa y el sentido del comportamiento distorsionado.

- Los informes se vuelven claros y comprensibles cuando contienen alguna visualización de los diagnósticos practicados.

Si lo permite la organización que encargó el diagnóstico o la situación, podemos trabajar con un formato de síntesis muy gráfico para poder juntar la información relevante de manera visible.

Ventaja: Lo más importante está resumido en una hoja, lo cual obliga a la selección o priorización y, sobre todo, a ser conciso.

Riesgo: En descripciones punteadas más bien pueden perderse tonos intermedios e informaciones importantes.

¿Qué dimensiones se incorporan en el informe?

Esta pregunta se tiene que contestar de manera diferente según campo de trabajo, objetivo, persona u organización quien encargó el informe.

Vale la pena utilizar un esquema de temas como lista de chequeo.

Aquí se presentarán todos los ámbitos de información que potencialmente necesitamos para la construcción de una hipótesis.

Todos(as) tenemos según nuestros mapas profesionales determinados temas preferidos, algunos ámbitos que estudiamos a profundidad y otros ámbitos que con regularidad dejamos a un lado.

Un esquema temático nos obliga a ser precisos al plantearnos que visualicemos también los ámbitos poco abordados. Por supuesto, no tiene sentido de preguntar sobre todos los ámbitos temáticos en la primera fase de contacto. Esto no lo aguanta ningún(a) participante, ningún grupo y posiblemente por querer completar toda la información sacrificaríamos el nivel de confianza.

Y por supuesto, tenemos que seleccionar, qué información es importante y útil para nuestros objetivos. Con el autochequeo mediante un esquema temático logramos entonces, tomar esas decisiones ya no según nuestras inclinaciones semiconscientes, sino de manera consciente y basado en criterios técnicamente deducibles.

En la práctica encontramos aún más ventajas:

- Para planificar la intervención, repaso los ámbitos y ordeno las informaciones que he recibido.

  Observo los riesgos y las áreas problemáticas con respecto a sus efectos recíprocos con los síntomas y la imagen de la distorsión.
  Por otro lado, trabajo los énfasis de intervención en base al "diagnóstico".

- Muchas veces pasan desapercibidos los recursos.

  Esta es quizás la utilidad más importante de la lista, porque su exactitud me obliga a visualizar experiencias de conducción exitosa de la vida y de superación, precisamente porque se explicitan muchos problemas cotidianos cuya resolución exitosa muchas veces la vemos como normal.

- Esta lista sirve para el control de manchas blancas en el mapa o de puntos ciegos.
  Así puedo planificar los siguientes contactos para levantar información relevante.

  O puedo preguntar porqué todavía no sé lo suficiente sobre determinado aspecto, siempre partiendo de la valoración de que son áreas importantes:
  ¿Lo he pasado por alto o no me atreví a preguntar?
  ¿El o la participante ha ocultado o evitado esta información?
  ¿Debería dejar descansar este tema o sería un pecado obviarlo?

- Finalmente, esta lista es muy útil para el procesamiento de información para los reportes.

  Puedo completar la percepción y definir áreas importantes para elaborar el informe.
  De esta manera también se convierte en una buena preparación para la planificación de los procesos de acompañamiento, facilitación y asesoría.



Informes de proceso para evaluar y planificar la facilitación o asesoría

El ejemplo que presentamos a continuación ilustra como un esquema de informe puede servir para la evaluación del proceso de intervención, y a la vez constituir la base para la planificación de su continuidad.

1º Paso: Primero se determinan las áreas claves.

2º Paso: Se apuntan de manera abreviada las informaciones en cada campo, así como las intervenciones anteriores según la percepción que tenemos sobre su efectividad. Esto es en la reflexión sobre un caso muchas veces un punto importante. Sobre todo en casos aparentemente difíciles o sin esperanza, la búsqueda detallada de interacciones a las cuales los participantes reaccionaron positivamente – aunque tal vez sólo haya sido de manera mínima, apenas perceptible - nos puede relevar pistas claves. De ahí se pueden deducir conclusiones importantes para la actuación subsiguiente.

3º Paso: En el siguiente paso, se formulan y escriben hipótesis de conducción, así como las actividades subsiguientes. Entendemos como hipótesis de conducción las hipótesis que conducen nuestra actuación.

Concluyendo este ejercicio...

En cuanto a los criterios o indicadores de la situación organizacional, podemos incluir por supuesto, otros temas que son de interés según el encargo del diagnóstico sistémico.

Esto estará en dependencia del encargo, de los criterios previamente establecidos y del contexto de cada organización.

Opción A de un informe de diagnóstico de algunos aspectos de una situación organizacional:

	Estado actual	Problemas	Recursos
Equipo			
Organización en su conjunto			
Grupo de apoyo			
Otras organizaciones o instituciones			
Grupos meta			
Intervenciones anteriores			
Hipótesis			
Actividades			

Opción B de un informe para la exploración de algunos aspectos en la situación organizacional

Situación organizacional	Riesgos	Recursos	Observaciones
1. Estado del equipo X			
Estructura del equipo			
Atención de parte de las y los directivos			
Ubicación			
2. Situación económica			
Financiamiento			
Medios de trabajo			
3. Situación laboral			
Formación profesional			
Trabajo			
Jornada laboral			
4. Condiciones de trabajo			
Espacio de trabajo			
Entorno de vida y de trabajo			
Red social			
5. Biografía del equipo			
Antecedentes del equipo o proyecto			
Acontecimientos difíciles			
Integrantes anteriores			
6. Acontecimientos actuales que afectan			
En el equipo			
Circunstancias externas			
Experiencia difícil			
Forma de abordaje			

Fuentes de sabiduría consultadas

- Echegaray, Guillermo
  Las constelaciones organizacionales.
  Editorial Verbo Divino.
  España, 2008.

- Glasl, Friedrich. Kalcher, Trude. Piber, Hannes.
  Professionalle Prozessberatung.
  Das Trigon - Modell der sieben OE - Basisprozesse.
  Haupt - Freies Geistesleben.
  Alemania. 2004.

- Hosemann, Dagmar; Heise Ruth.
  Material del Primer Módulo del Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico
  Managua, Nicaragua. Febrero 2006.

- Instituto Bert Hellinger de México.
  Revista de Constelaciones Familiares y Sistémicas.
  Enero 2004.

- Loboda, Dieter.
  Coaching & Moderation.
  Verlag Dr. Köster.
  Berlin. Februar 2005.

- Michalko, Michael.
  Thinker toys.
  Ediciones Gestión 2000.
  Barcelona. 2000.

- Peñalver, Ovidio.
  Emociones colectivas.
  Alienta Editorial
  Barcelona, 2009.

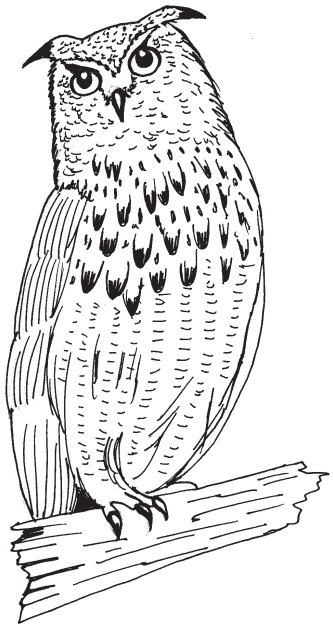
- Robbins, Stephen.
  Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica.
  Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
  México. 1996.

- Schlippe, Arist; Schweitzer, Jochen.
  Manual de terapia y asesoría sistémicas.
  Herder Editorial.
  Barcelona, España. 2003.

- Schützenberger, Anne Ancelin.
  ¡Ay, mis ancestros!
  Taurus, Alfaguara.
  Buenos Aires, Argentina. 2008.

- Schwing, Rainer/ Fryszer, Andreas.
  Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis.
  Vandenhoeck & Ruprecht.
  Göttingen, Alemania. 2006.

- Vogelauer, Werner.
  Methoden – ABC im Coaching.
  Luchterhand. Neuwied-Kriftel. 2000.



¿Quieres conocer y aprender más sobre desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico?

Tanto en La Cuculmeca como con el Grupo Nahuales vivimos y facilitamos procesos de desarrollo personal y organizacional.

Ahora nos hemos planteado como reto de recopilar y sistematizar estas experiencias en esta pequeña Serie "Desarrollo Personal y Organizacional con Enfoque Sistémico".

Hasta ahora puedes consultar los siguientes cuadernos de aprendizaje sistémico:

- 🕮 Ambientándonos para aprender.
- 🕮 Bases del Pensamiento Sistémico
- 🕮 Diagnosticar sistemas
- 🕮 De la oruga a la mariposa…las fases de desarrollo
- 🕮 Cultivar nuestra cultura organizacional
- 🕮 (Auto)gestión por valores
- 🕮 Visión personal... Soy lo que sueño ser
- 🕮 Visiones colectivas... Somos lo que soñamos
- 🕮 Comunicación

Y como producto concreto del desarrollo de estos procesos sistémicos...

- 🕮 La Cuculmeca, echando raíces para el 2020.
  Plan Estratégico 2010 - 2020.

Si quieres conocer más y/o que te facilitemos tus propios procesos de desarrollo personales y/u organizacionales, contactanos:

Los Nahuales de Nicaragua:	Anna Rose Stobbe Walter Schütz	tdhch@cablenet.com.ni waltershutz@cablenet.com.ni
Los Nahuales de Guatemala	Armando Tahuico	atc.armando@yahoo.es
Los Nahules de El Salvador:	Juan Carlos Hernández	juanca111@wildmail.com
La Cuculmeca:	Rita Muckenhirn	direccion@cuculmeca.org

Estimada lectora, estimado lector:

Este proceso de desarrollo organizacional sistémico es parte de un esfuerzo de "tropicalizar" el enfoque sistémico a nuestro contexto nicaragüense.

Se construye a partir del acercamiento a esta manera de pensar y actuar durante el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico facilitado por el Instituto Thura y del cual surgieron Los Nahuales, un grupo promotor de este enfoque.

Además de ello, se retoma la gran riqueza acumulada durante muchos años en el trabajo con las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el propio equipo de La Cuculmeca.

Este cuaderno se basa en el trabajo, las experiencias y los aportes de muchas personas. Por esto es una muestra de aprecio a este trabajo que lo divulguemos, que lo compartamos y que lo mejoremos constantemente.

La Cuculmeca

Para contactarnos:

La Cuculmeca
Apartado Postal 6
Barrio Daniel Teller, Salida al Guayacán
Jinotega, Nicaragua
www.cuculmeca.org
dirección@cuculmeca.org
(00 505) 2 782 3578
(00 505) 2 782 3579

Los procesos de promoción, elaboración, validación, reproducción y divulgación de este cuaderno de desarrollo organizacional sistémico cuentan con la cooperación del siguiente sistema de apoyo:

SOLIDARITÉ SOCIALISTE

La coopération belge au développement .be

FADOC NICARAGUA

Cooperación Austríaca para el Desarrollo

terre des hommes

terre des hommes schweiz

Ingeniería Sin Fronteras

Nahuales