

HERRAMIENTAS SISTÉMICAS

RAINER SCHWING Y ANDREAS FRYSER

Bestätigung

Das THURA- Institut für Organisationsentwicklung und systemische Beratung in Darmstadt bestätigt hiermit die Erlaubnis der Autoren erhalten zu haben, einige Kapitel aus folgenden Bücher ins Spanische zu übersetzen.

Rainer Schwing - Systemisches Handwerk, Kapitel 1-4
Friedrich Glasl – Professionelle Prozessberatung, Kapitel 1-4

Diese Übersetzungen werden im Rahmen der Ausbildung in Organisationsentwicklung in Lateinamerika eingesetzt und sind eine der wichtigsten bibliografischen Grundlagen für die Studierenden.

Das übersetzte Material darf zu diesem Zweck verwendet werden. Jegliche kommerzielle Verwendung oder Nutzung ist untersagt.

Confirmación

Por medio de la presente, el Instituto THURA (Instituto für Organisationsentwicklung und systemische Beratung) en Darmstadt, Alemania, confirma haber recibido el permiso de los autores para traducir unos capítulos de sus libros al español:

Rainer Schwing - Systemisches Handwerk, capítulo 1-4
Friedrich Glasl – Professionelle Prozessberatung, capítulo 1-4

Las traducciones serán usadas dentro del marco de la capacitación en el desarrollo organizacional en América Latina y son una de las principales bases bibliográficas para los estudiantes.

El material traducido se puede usar en el marco de estas capacitaciones. Se prohíbe su uso comercial.



Ruth Heise

THURA- Institut
für Organisationsentwicklung
und systemische Beratung

Darmstadt, 15. Juni 2012

Traducción: Martha Cabrera en colaboración con Lillian Levy, Nicaragua 2012

Traducción financiado por **CARITAS** Schweiz
Suiza
Svizzera
Svizzera

CONTENIDO

Prólogo.....	6
1. Una primera mirada al paquete	8
1.1 Sobre la distribución del contenido.....	8
1.2 Sobre la construcción formal del texto - Indicaciones para el lector.....	9
1.3 Nuestra posición teórica: brochetas en vez de sopa.....	11
2. Explorar, observar, iniciar los cambios	13
2.1 ¿Cuáles son sus expectativas? - Sobre la fase inicial.....	13
2.2 ¿Qué es el sistema y quién pertenece a él?	14
2.3 Preparación de la conversación: Datos y perspectivas	18
2.3.1 Datos.....	18
2.3.2 Opiniones	20
2.4 Del contacto al contrato. Primer contacto.....	22
2.4.1 Diseño de la conversación y posibles preguntas	22
2.4.2 Conectar: calentar, conocer y presentar	23
2.4.3 Aclarar el contexto de la remisión, los mandatos y los deseos	24
2.4.4 Exploración de problemas y recursos	28
2.4.5 Contrato para una futura colaboración.....	28
2.4.6 Valoración del primer contacto.....	29
2.5 Observar el comportamiento y las interacciones.....	32
2.5.1 Patrones de comportamiento	34
2.5.2 Interacciones: La dinámica social del sistema	36
2.5.3 Los grupos como sistemas: la interacción como clave de la dinámica social	37
2.5.4 Secuencias de conductas e interacciones	39
2.5.5 Roles	41
2.6 Observar las propias reacciones corporales y emocionales.....	43
3. Preparar, analizar y evaluar informaciones	46
3.1 Genograma	46
3.1.1 Indicaciones para elaborar genogramas	47
3.1.2 Genograma. Dos ejemplos.....	48
3.2 Mapa	50
3.2.1 Estructuras de relación funcionales y disfuncionales, según Minuchin	51
3.2.2: Indicaciones para la aplicación del mapa	57

3.2.3	Posibilidades de acción: El manejo creativo con tríadas difíciles.....	58
3.3	Mapa de ayuda familiar	58
3.3.1	Elaboración de un mapa de ayuda familiar	62
3.3.2	Indicaciones para la comprensión del apoyo informal	62
3.3.3	Indicaciones para comprender el sistema de ayuda profesional	62
3.3.4	Rótulos en el mapa de ayuda familiar	63
3.4	Línea del tiempo	66
3.4.1	Organización de la línea del tiempo	68
3.4.2	Colaboración con el cliente en la línea del tiempo.....	69
3.5	Sociograma del grupo como sistema	71
3.6	Informes.....	74
3.6.1	Criterios para elaborar un buen informe.....	74
3.6.2	¿Qué dimensiones hay que integrar en el informe?.....	75
3.6.3	Informes de proceso para la evaluación del plan de ayuda	76
4.	Decisiones: Cerrar el contrato, establecer metas, planificar medidas	78
4.1	El contrato como un principio del trabajo sistémico	78
4.1.1	Cómo surge un contrato.....	80
4.1.2	¿Qué puede incluir un contrato?	81
4.1.3	La política del sistema: peticiones abiertas, ocultas, contradictorias y ambivalentes	84
4.1.4	Clientes quejosos: Los oídos atentos como mandato	89
4.1.5	Clientes remitidos: Cuando los remitentes están más motivados que los clientes	91
4.1.6	El control como mandato: Cuando la asesora debe estar más motivada que sus clientes	93
4.1.7	El carrusel de mandatos - un método para aclararlos	96
4.1.8	Adecuar mandato y oferta juntos	96
4.2	Construir hipótesis y convertirlas en hipótesis de trabajo	96
4.2.1	Fuentes y temas de las hipótesis.....	99
4.2.2	Cómo construimos hipótesis.....	101
4.2.3	Tres consejos prácticos	104
4.3	Construcción de hipótesis en el trabajo con migrantes	108
4.4	Definir buenas metas	112
4.4.1	Criterios para la formulación de metas	114

4.4.2 Metas para un hospedaje externo	117
4.4.3 Describir metas y utilizar dos instrumentos	118
4.4.4 Planificar y evaluar medidas	120
4.5 Los grupos como sistema: construcción de hipótesis	123
4.5.1 Diferencias en el contexto de grupos. Diferentes exigencias de dirección	123
4.5.2 Hipótesis de trabajo: mucha cohesión o muy poca.....	124
4.6 Actuar: Intervenir y acompañar procesos	125
4.7 Preguntas circulares.....	129
4.7.1 Principios de construcción de las preguntas circulares.....	131

HERRAMIENTAS SISTÉMICAS

Rainer Schwing y Andreas Fryser

PRÓLOGO

Hace casi veinte años algunos pedagogos sociales le solicitaron a nuestro colega Winiger Beuse una formación sistémica que fuera algo más que un mero *know how* terapéutico en sentido estricto, sino algo que se adaptara a los contextos laborales en el campo social y en el sistema de salud. Hasta entonces eran pocas las ofertas de ese tipo, por lo menos en la región donde se hizo la búsqueda. La mayoría de las formaciones tenían una orientación clínica, aun cuando llevaran el título de asesoría. Los métodos transmitidos provenían del campo terapéutico y fueron impartidos para los campos de trabajo terapéutico. Según nuestras observaciones en la práctica y como docentes en diferentes institutos de terapia familiar, teníamos la impresión de que los enfoques sistémicos para el trabajo psicosocial eran muy esclarecedores, pero que los métodos en ese contexto estaban orientados a lo clínico y a menudo resultaban poco eficaces en la práctica.

A partir de las preguntas planteadas al inicio, surgió la idea de hacer un nuevo currículo, y fue así que cuatro docentes terapeutas de una red (Winiger Beuse, Erika Lutzner-Lay, Arthur Goerke-Hengst, Rainer Schwing) se reunieron con las personas interesadas. A partir de las necesidades de las personas interesadas y de las propias experiencias de entrenamiento, ideamos una formación de dos años, orientada a la formación sistémica para el campo del trabajo social y dirigida a profesionales del sistema de salud y de instituciones pedagógicas. En razón de la elevada demanda y las crecientes experiencias de los docentes surgió el “Instituto Praxis para la asesoría sistémica”.

Hoy tenemos ya 18 años de experiencia con este currículo y hemos formado 40 grupos de entrenamiento. Mientras tanto, ha surgido mucha más literatura sobre el enfoque sistémico en amplios campos de aplicación. Hay excelentes fundamentaciones de la práctica sistémica y también descripciones de métodos concretos. Pero se encuentran pocos libros metodológicos que abarquen la complejidad de la práctica psicosocial y presenten métodos orientados a la práctica en diferentes campos de actividad.

Esa fue la motivación para compilar un paquete de herramientas a partir de nuestros materiales, que surgieron en parte en colaboración con las personas participantes en la formación y supervisión, y fueron luego desarrollados, mejorados, validados. Los fines de

ese paquete de herramientas son de índole práctica: queremos poner a disposición de colegas en proceso de formación un inventario de métodos que sirvan de orientación y profundización en diferentes ámbitos (estacionario, ambulatorio).

Los campos de trabajo de las personas candidatas abarcan: monitoreo, asesoría, apoyo y trabajo con clientes individuales, grupos y familias. Queremos brindar ayuda de trabajo para ese grupo meta. Queremos asimismo que estudiantes y docentes de las ciencias y disciplinas sociales, pedagógicas y terapéuticas encuentren en estas herramientas presentaciones orientadas a la práctica que les sirvan para las tareas que van a encontrar en la práctica cotidiana. Por supuesto, no todos los métodos resultan adecuados para todas las situaciones, y quien aplicase rigurosamente todos los métodos que aquí presentamos suscitaría más bien una reacción adversa. Lo que se requiere es una selección inteligente y una delimitación del inventario en el trabajo con los clientes. Una entrevista no va ser sistémica o buena porque tenga una enorme cantidad de preguntas circulares. Lo que se necesita es adaptar los métodos a la persona y a las condiciones del contexto de trabajo.

Otra aspiración que nos ha motivado a elaborar este libro es presentar un abanico de herramientas procedentes de diversas tradiciones sistémicas. Consideramos que la combinación consciente de diferentes enfoques y sus respectivas premisas teóricas implícitas es un saber que servirá en el futuro. Esa reflexión es adecuada para la elaboración de este libro, como podrá verse en el primer capítulo. En las formulaciones decidimos alternar la forma masculina y la femenina, pero en todo momento se toman en cuenta ambos sexos.

Lo más importante en este punto es que ningún libro ni ninguna idea surgen de una persona ni de dos, sino que fueron muchas las personas que dieron su aporte directo o indirecto, sin las cuales este libro no existiría: nuestras familias, que nos acompañaron con paciencia y apoyo; estudiantes y colegas del Instituto, de quienes aprendimos mucho y con quienes siempre da placer desarrollar algo nuevo; el consejo científico del Instituto, a quien agradecemos sus consejos también en tiempos difíciles; lectoras que nos dieron críticas e ideas excelentes; clientes y personas supervisadas que nos dieron retroalimentaciones valiosas.

Gratitud especial para nuestros padres, por los cimientos en que nos arraigaron y que hicieron posible ese libro.

Andrea Fryszer y Rainer Schwing

1. UNA PRIMERA MIRADA AL PAQUETE

Lo que contiene el paquete y dónde está

1.1 Sobre la distribución del contenido

Todo actuar profesional implica una secuencia: ver, ordenar, decidir y actuar, como se representa en el diagrama siguiente:



Figura 1. Secuencia lineal del actuar profesional

Sin embargo, en la vida cotidiana a menudo el actuar ocurre en primer lugar, antes de que podamos ver y argumentar por qué actuamos de esa manera; esto también es válido a nivel profesional. Y la secuencia inversa es también necesaria, porque la diversidad de las situaciones así lo exige. Ver, ordenar, decidir y actuar ocurren simultáneamente.

Desde el punto de vista sistémico vemos el transcurrir de esos estadios como un proceso circular en que los cuatro pasos siempre ocurren en un ciclo breve. Aquí lo circular se opone a lo lineal, y nos encontramos con una importante contradicción de la perspectiva sistémica. Lo lineal implica una secuencia temporal: primero ver, luego ordenar, después decidir y por último actuar. Un paso resulta del anterior; ver es la condición para ordenar y de ahí resulta el actuar.

Lo circular, por el contrario, implica una dependencia recíproca: del ordenar puede surgir el ver, del actuar puede seguir el decidir. La secuencia del proceso no resulta de sí misma, en el sentido de un vínculo causal. Los elementos se influyen mutuamente. En ese proceso circular cada posición de un inicio y un fin, cada interrupción es arbitraria. En tal sentido es válida en lo esencial la frase de Heinz von Foerster “Si quieres conocer, aprende a actuar” (1985).

El objeto de este libro es la reflexión consciente, la organización y planificación de estos pasos en el trabajo con familias, grupos e individuos. La presentación sigue las etapas típicas ideales de un proceso de intervención.

Aquí se muestra, desde la perspectiva sistémica, cómo se puede organizar esa secuencia:

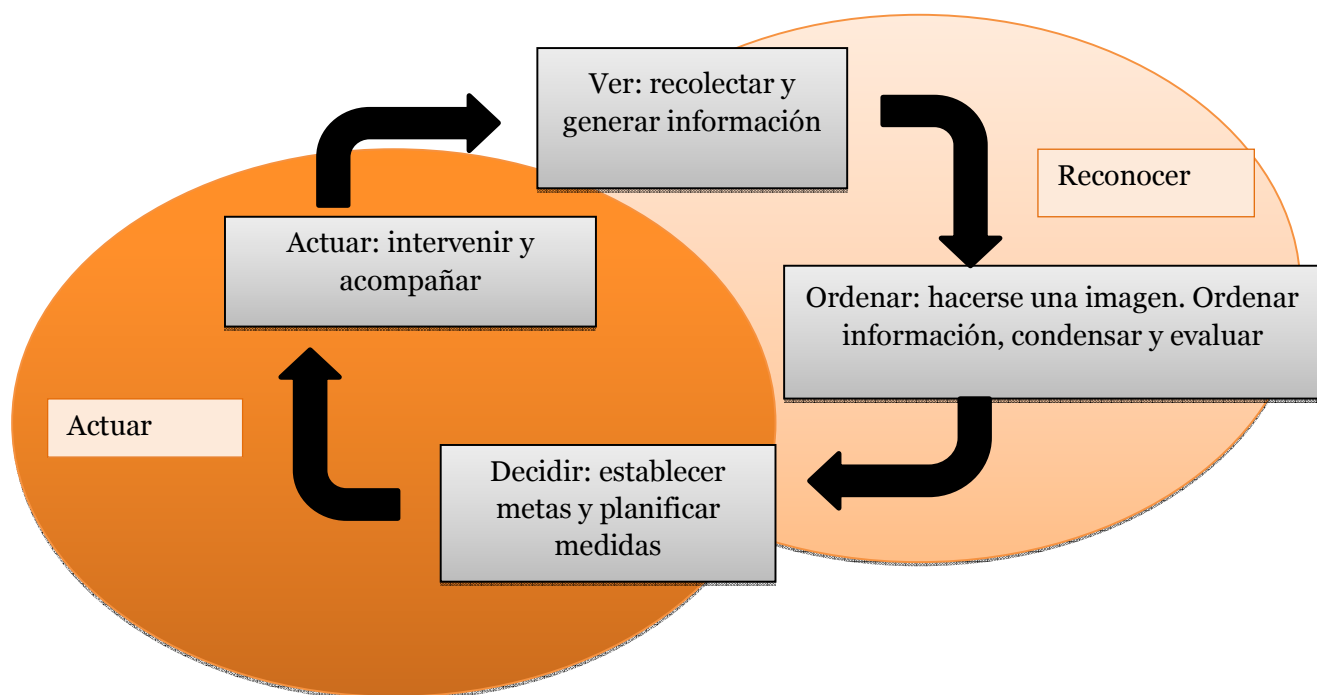


Figura 2 Mirada circular: ver, actuar, ordenar y decidir.

- Ver: Exploración, diagnóstico y primera entrevista.
- Ordenar: Valoración de la información y documentación.
- Decidir: Formular hipótesis, establecer metas, planificar medidas.
- Actuar: Intervenir y acompañar procesos.
- Construcción formal del texto - Indicaciones para el lector.

1.2 Sobre la construcción formal del texto - Indicaciones para el lector

Nuestra meta es presentar herramientas del trabajo sistémico que puedan ser aplicadas por el profesional. Se describen detalladamente los métodos y se brindan indicaciones complementarias, mismas que en la práctica ha sido validadas como muy útiles.

Estas presentaciones se complementan con ejemplos prácticos de situaciones de asesoría. Todos estos ejemplos han sido seleccionados con sumo cuidado, de modo tal que no es posible establecer una conexión con las personas y las situaciones reales.

El enfoque sistémico está vinculado con la aplicación de determinadas herramientas que le dan sentido al enfoque metodológico. El manejo de estas herramientas aporta a quien las aplica enfoques, actitudes sistémicas y reflexiones teóricas. Y en la asesoría, igual que en la artesanía, sólo haciendo se aprende. Aparte de eso hemos presentado muchas herramientas en espacios titulados “trasfondo”, que ayudan a familiarizar a los lectores con las actitudes y conceptos sistémicos, así como con los vínculos entre el quehacer práctico o el trasfondo histórico de otros trabajos sistémicos.

En las conversaciones con estudiantes nos hacen estas preguntas: ¿Qué es exactamente lo sistémico en un método? ¿Cuáles son las ideas que subyacen en este método? Son preguntas importantes para construir identidad como profesionales sistémicos.

Los métodos y las técnicas posibilitan el desempeño, igual que ocurre con herramientas tales como un martillo. Microscopios, lentes, cámaras infrarrojas nos brindan una percepción más precisa del mundo. Los postulados teóricos educan nuestra visión del mundo; son lentes que hacen visibles las diferencias en los sistemas sociales. Visto así, no sólo son métodos y técnicas, sino también conceptos teóricos, herramientas para la percepción. Es el uso —según sea la situación, la persona y la meta— el que determina si aplicaremos o no un concepto teórico, un método, una técnica. Así en los textos de “trasfondo” presentamos no sólo posiciones teóricas diferentes, sino también parcialmente contradictorias, y recomendamos al lector decidirse según sea la situación y las condiciones del caso.

En lo que atañe a este libro nos abstenemos de hacer una presentación sumaria de los fundamentos teóricos de los trabajos sistémicos. Para eso existe una lista de publicaciones de buena calidad (por ejemplo, von Schlippe y Schweitzer 1996).

Nuestra meta esencial es apoyar a estudiantes en la implementación y aplicación de los trabajos sistémicos, y poner a disposición de profesionales experimentados un libro de métodos que contiene muchas ideas útiles. Los lectores apresurados y aquellos que ya se han ocupado de las diferentes perspectivas teóricas pueden dejar de lado los textos de trasfondo.

Consideramos de suma importancia que el practicante conozca los supuestos implícitos respectivos sobre los conocimientos, las verdades y los mecanismos de las herramientas que emplea. Apostamos por una combinación de diferentes métodos con un manejo consciente de sus supuestos implícitos (principio de la brocheta: todas las delicias se pueden poner juntas en tanto sepan bien y se adecúen) pero rechazamos una gran combinación de herramientas cuando no se toman en consideración sus supuestos teóricos (principio de la sopa: ponerlo todo en una olla y moverlo).

1.3 Nuestra posición teórica: brochetas en vez de sopa

Cuando uno lee artículos, libros y programas de capacitación sobre lo sistémico, surge la impresión de que la terapia o la asesoría sistémica están muy relacionadas con determinados métodos. Los sistémicos son aquellos que hacen preguntas circulares, exploran historias narrativas, no quieren saber nada de los problemas y siempre preguntan por milagros y excepciones.

También forma parte de la corriente terapéutica o sistémica tener la aspiración de desarrollar una metodología propia.

Pero tales limitaciones y estrecheces nos impiden aprovechar la riqueza de métodos, técnicas y enfoques teóricos que han surgido en el desarrollo histórico del trabajo sistémico, y se adaptan poco a la diversidad de exigencias y personas que uno se encuentra en el trabajo psicosocial.

En primera instancia comprendemos el trabajo sistémico como una perspectiva de acción que da orientación para construir hipótesis y para planificar la intervención. Desde esa perspectiva se adaptan muchos enfoques y métodos de la tradición sistémica y también de otras tradiciones terapéuticas.

La colaboración con colegas de diferentes trayectorias profesionales nos ha proporcionado muchas ideas iluminadoras e innovadoras. El enfoque psicoanalítico de la comprensión escénica puede enriquecer el trabajo sistémico; los ejercicios de la terapia conductual pueden adecuarse bien en estrategias de intervención sistémica; métodos bien dosificados del psicodrama o de la psicología de la Gestalt facilitan a muchas personas la comprensión del nivel del lenguaje no verbal y movilizan cambios importantes.

Lo que tiene la perspectiva sistémica en común:

La mirada a todo el campo y los impulsos que una intervención determinada suscita en el contexto o recibe de él.

Más de veinte años de trabajo en materia de supervisión, entrenamiento y desarrollo organizacional en diferentes campos nos han demostrado que implementar de forma pura una escuela sistémica es cosa imposible, y además, ya nadie practica una escuela única. La realidad en la práctica se caracteriza comúnmente por una combinación de diferentes enfoques terapéuticos y de asesoría. Consideramos adecuado este manejo con técnicas, métodos y planteamientos teóricos de diferentes escuelas, habida cuenta de que en la escuela se aprende lo mejor para la vida, pero en la vida no se aprende a jugar a la escuela.

Vemos el futuro de la asesoría y la terapia como una combinación de diferentes escuelas. Y en efecto, las publicaciones recientes confirman esa dirección. Como el desarrollo de los “principios genéricos de Schiepeck y otros, que presentamos en el texto introductorio del capítulo sobre intervención (acápites 5) en la física se formularon principios” que introducen los procesos de cambio en los sistemas auto-organizados, en el capítulo 5 se abordan los factores que inciden en los cambios encontrados por Grawe en la investigación de las terapias comparadas que se encuentran en muchos enfoques teóricos. Los resultados

de Schiepeck y Grawe se asemejan mucho y coinciden con nuestras experiencias en el trabajo terapéutico y en la asesoría con los sistemas sociales.

Vemos en eso una inspiración para combinar perspectivas, métodos y procedimientos de diferentes escuelas dentro y fuera del enfoque sistémico. Puede decirse que es una “asesoría brocheta”: si los pedazos mejores y más sabrosos se adaptan bien, los sazonomos.

Por tanto consideramos razonable conocer los fundamentos de las diferentes herramientas para saber por qué esta técnica debe posibilitar cambios. Al mismo tiempo, como aplicadores de un método consideramos esencial saber cómo ese enfoque teórico define el concepto de “verdad” y “conocimiento” y con eso influye en la relación entre el asesor y el cliente:

¿Qué tanto respeto tiene la asesora por las opiniones de su cliente?

¿Qué tan segura cree estar la asesora de poseer la verdad o de contar con una norma válida sobre el modo en que debe funcionar un sistema para que la vida funcione?

¿Qué tan seguro está el asesor de que la “realidad” y las estructuras pueden ser reconocidas como reales?

Justamente porque las respuesta a esas preguntas varían mucho de una escuela a otra y varían también dentro de las nuevas corrientes de los enfoques sistémicos, y es relevante para saber cómo organizar la relación con el sistema del cliente, diferentes enfoques se deben considerar en la aplicación de métodos. Si uno no lo hace, uno está echando en una olla herramientas y perspectivas de diferentes escuelas, sin seleccionarlas. Entonces hablamos de una “asesoría sopa”.

Por tanto, recomendamos la brocheta en vez de la sopa. De esa manera somos conscientes de que las contradicciones entre los diferentes enfoques son inevitables. Un enfoque normativo como el de Salvador Minuchin y un enfoque narrativo como el de Steve de Shazer son y siguen siendo contradictorios y se excluyen mutuamente. Aquí podemos aprender de la física. No sabemos si la luz es una onda electromagnética o una partícula de materia. Por lógica, ambas perspectivas se excluyen mutuamente. No es posible explicar determinados eventos con una sola teoría y otros eventos con la otra. Los físicos cambian su explicación de la luz según sea la situación. Nosotros aplicamos ese pragmatismo a las perspectivas y a las escuelas. Preferimos este manejo pragmático de las perspectivas y las escuelas. En nuestra práctica empleamos una teoría mientras obtengamos buenos resultados prácticos. En una asesoría más vale cambiar el referente que dudar de la capacidad de elaboración y la disposición al cambio del cliente sólo porque nosotros no hemos logrado ningún cambio con la perspectiva hasta ahora empleada.

2. EXPLORAR, OBSERVAR, INICIAR LOS CAMBIOS

2.1 ¿Cuáles son sus expectativas? - Sobre la fase inicial

En la fase inicial se trata de crear confianza entre los y las participantes, establecer relaciones y recolectar informaciones, para después hacer un acuerdo sobre el tipo de apoyo y las metas de la colaboración. Aquí cabe el concepto “explorar”. Esto significa investigar e indagar. Nos toca ver, oír y observar (actividades de asimilación pasiva). Pero abordamos activamente a los clientes: preguntamos, investigamos y probamos. Y sobre todo, entablamos contacto activo con las personas, abrimos puertas, construimos puentes, creamos confianza y transmitimos confianza.

Y con el contenido se trata de dilucidar las siguientes preguntas:

- ¿Quién pertenece al sistema? ¿De quién está buscando ayuda?
- ¿Quién desea ayuda? ¿Qué tipo de ayuda espera? ¿Quién está motivado y cómo?
- ¿Qué recursos existen?
- ¿Cuáles son los problemas y los déficits? ¿De qué manera perciben los clientes los problemas y sus causas?
- ¿Qué percibimos en las conversaciones sobre las estructuras de las relaciones, las reglas y la comunicación del sistema?
- Más allá de lo que se dice, ¿cuáles son las primeras impresiones que tenemos del sistema del cliente y de su entorno de vida?

Sólo cuando se hayan respondido estas preguntas podremos formular una propuesta de apoyo junto con los participantes, y probar si nuestra oferta coincide con sus expectativas y su disposición.

En ocasiones la fase exploratoria se extiende por un periodo más largo y consiste en varios encuentros con diferentes clientes y con otros asesores. Pueden ser conversaciones u otras actividades, como por ejemplo, juegos, caminatas, ocupaciones cotidianas. En otros momentos basta una única entrevista preliminar de una hora en la que se decide si se hace contrato y de qué tipo.

Según sea el campo de trabajo, quien recibe el apoyo no es quien solicita y asume los costos. En algunos casos surgen relaciones triangulares, formadas por quien recibe la ayuda, quien contrata la ayuda, y quien brinda el servicio. En dichas constelaciones pueden ser necesarias varias conversaciones preliminares: con las tres partes y después solamente entre quien recibe la ayuda y quien la brinda. En consecuencia, el contrato se realizará también con quien encarga el servicio y quien asume los costos; por ejemplo, cuando un colaborador de una institución juvenil encarga una medida de ayuda para una familia, o cuando un director encarga una supervisión para un equipo de su organización.

En algunos campos de trabajo son necesarias preparaciones intensivas con el sistema del cliente, con lo cual el cliente está listo o en capacidad de cerrar contrato con el asesor. Con clientes con diferentes problemas el asesor necesita algún tiempo a fin de ver qué tipo de ayuda resulta necesaria y posible.

Sea que se trate de una conversación inicial de una hora o de media hora con muchas actividades, los temas que se abordan en ambos casos son iguales.

2.2 ¿Qué es el sistema y quién pertenece a él?

Cuando queremos observar un sistema surgen de inmediato varias preguntas: ¿Cómo reconozco un sistema? ¿Quién pertenece a un sistema y quién no? ¿Qué percibo cuando observo un sistema?

¿Pertenece al sistema el padre biológico, que desde hace cinco años no ha tenido ningún contacto con el hijo? ¿Qué pasa con la abuela muerta, cuya influencia en la familia aún es muy clara? ¿Y qué pasa con el maestro, que desde hace dos años se ha comprometido con la familia? ¿Dónde reconocemos las fronteras de un sistema? ¿Qué debemos tomar en consideración cuando observamos y conceptualizamos como sistema a un grupo de personas?

Trasfondo: Sobre el concepto de sistema y sobre construcciones

Según mi percepción, ¿quién pertenece a un sistema y quién no? ¿De qué manera reconozco un sistema? ¿Qué es un sistema?

Primeramente una mala noticia para los asesores sistémicos: no hay ningún sistema. Después la buena noticia: por tanto, uno puede pensar en innumerables sistemas, sólo se deben presentar de manera razonable. Definir quién, en un caso dado, pertenece a un sistema, nos debe posibilitar trabajar exitosamente. Si ese no fuera el caso, tal vez debemos cambiar nuestra perspectiva del sistema para poder generar nuevas posibilidades de acción. El criterio para definir los límites de un sistema de una manera y no de otra no es si nuestra definición corresponde a alguna verdad, sino más bien si esa definición es de utilidad práctica. La premisa subyacente es: *el concepto de sistema, como todo concepto, es sólo una construcción.*

Considerar el mundo a través de una lente con la que miramos los sistemas es una decisión de nosotros. Es una interpretación del mundo, y nos parece valiosa para comprenderlo mejor y para desarrollar ideas acerca del modo en que podemos actuar en él exitosamente. Pero esa perspectiva no es necesaria. No hay fronteras visibles entre los sistemas y subsistemas. Un terapeuta familiar reconoció esa idea y dijo: “*No puedes besar un sistema*”. Diferenciar sistemas en el mundo nos ayuda a orientarnos. De ese modo creamos un mapa. Pero la montaña que está pintada ahí también podría pintarse de otro modo. El mapa no es el territorio, y sólo sirve en la medida en que nos ayuda con la orientación.

Esta perspectiva está impregnada de constructivismo (véase por ejemplo, von Glasersfeld 1998; Watzlawick 1985, 1986), una teoría del conocimiento que considera que nuestras teorías y conceptos son construcciones sobre el mundo que se basan en nuestras percepciones y nunca pueden ser independientes de ellas. Así por ejemplo, una foto

infrarroja de la tierra se diferencia de una foto normal, sin embargo, la tierra es la misma. Lo que se percibe depende siempre del aparato perceptual y de la forma en que está construido. Las percepciones las elaboramos nosotros y a partir de ellas desarrollamos nuestra forma de ver el mundo, nuestras teorías. Están en dependencia de la forma de construcción de nuestro sistema nervioso, que determina cómo valoramos la información. El concepto constructivista deja en claro que nuestras teorías dependen de nuestra percepción y de nuestro aparato de conocimiento, y que no son imágenes impuestas por una realidad externa a nosotros.

Una analogía de Maturana y Varela (1987) aclara esto:

“Imaginemos a alguien que ha pasado toda su vida en un submarino sin haber salido nunca de allí y que fue entrenado para lidiar con él. Ahora estamos en la playa y vemos que el submarino se acerca y emerge suavemente. A través de la radio le decimos al capitán: «Felicitaciones, lograste sortear todos los riscos y emergiste elegantemente; has maniobrado el submarino a la perfección». El capitán en el interior del submarino está perplejo: «¿Qué son los riscos y qué significa emerger? Lo que yo hice fue mover unos botones y producir relaciones entre las señales de los aparatos en una secuencia determinada a la que estoy acostumbrado, pero yo no hice ninguna ‘maniobra’, ¿y qué significa la palabra ‘submarino’?».

Para el conductor que está en el submarino sólo existen las señales de los aparatos, sus transiciones y la forma en que pueden generar entre sí determinadas relaciones. El comportamiento del submarino sólo existe para quienes estamos fuera y vemos cómo se transforman las relaciones entre el submarino y su entorno, un comportamiento que nos parecerá más o menos adecuado según sean sus consecuencias. Si queremos mantener el enfoque lógico, no debemos confundir el desempeño del submarino y la dinámica de sus estados con sus movimientos en el entorno.

La dinámica de los estados del submarino con su capitán —que no conoce el mundo exterior— no se realiza nunca en un operar con las imágenes del mundo que el observador externo ve. Aquella no contiene playas, ni riscos, ni superficie, sino sólo señales dentro de determinadas límites. Entidades como playas, riscos y superficies sólo son válidas para los observadores externos, pero no para el submarino ni para el capitán que opera como una parte de él. Lo que en esa analogía es válido para el submarino, lo es también para el sapo con los ojos volteados, para la muchacha loba y para cualquiera de nosotros como seres humanos”.

El constructivismo no se ocupa explícitamente de si existe o no una realidad fuera de nuestra percepción. No niega la existencia de una realidad externa a nosotros. Las teorías materialistas del conocimiento, por el contrario, parten de una realidad material externa a nosotros, y sus teorías y nociones no hablan de construcciones, sino de imágenes de esa realidad existente. En esa forma de consideración las imágenes son o falsas o verdaderas. Tendencialmente ellas serán siempre más exactas y correctas, porque siempre reflejan el mundo progresivamente mejor y de un modo más completo.

Los constructivistas, por el contrario, no mencionan si las construcciones son correctas o falsas. Cuando no podemos hacer ninguna declaración sobre la existencia concreta de la realidad, ¿hasta qué punto podrían ser falsas o correctas nuestras construcciones? Para el

pensamiento constructivista el criterio para valorar una teoría no es la verdad o la exactitud de la teoría, sino su utilidad y su necesidad. Nosotros mismos no podemos determinar quién pertenece a un sistema y quién no. Tampoco tiene sentido discutir si el sistema que hemos definido como tal resulta correcto o falso. Pero sí es razonable discutir si el sistema es razonable, o si es útil para nuestras metas en el trabajo. Para trabajar bien con el sistema hay que definir los límites de ese sistema.

¿Qué significa exactamente el concepto de sistema? ¿Qué comprende un sistema, en especial un sistema social? Se puede describir según los siguientes supuestos sobre cualidades y características de los sistemas sociales.

- Totalidad: “Un cambio en una parte del sistema influye necesariamente en todo el sistema” (Steve de Shazer 1998); todos los elementos del sistema están como en un móvil, unidos unos con otros; el todo está en las partes y las partes están en el todo; los movimientos individuales se trasladan a la totalidad.
- Sobre sumatividad: “El todo se diferencia de la suma de las partes” (Steve de Shazer, 1998), el todo tiene otras cualidades, es algo más: una pieza musical es mucho más que la suma de todas sus notas; un equipo deportivo puede ser más que varios contendientes independientes.
- Causalidad circular, no linealidad: “Una consecuencia de las causas y efectos que conducen a las causas de origen y confirman o cambian las causas y los efectos” (Simón 1984, Shazer 1998). Los procesos en los sistemas se pueden describir mejor como procesos circulares recíprocos, no tanto como procesos lineales que subordinan un camino entre causa y efecto.
- El concepto “sistema abierto”: “Sistemas orgánicos a nivel celular, organismos complejos y poblaciones de organismos viven en un intercambio permanente con su entorno. Ese intercambio es imprescindible para la existencia de la vida y la forma del sistema, pues la interacción es la base del auto-mantenimiento (...); con la idea de la apertura se enfatizan las relaciones clave entre el ambiente y el funcionamiento interno del sistema. Se parte de que el ambiente y el sistema se encuentran en interacción y dependencia recíprocas. Esta apertura de los sistemas biológicos y sociales se encuentra en contradicción con ‘el cierre’ de los sistemas físicos y mecánicos. No obstante, el grado de la apertura puede variar. Algunos sistemas abiertos pueden reaccionar sólo a un campo relativamente limitado de *inputs* del entorno. Puentes, torres y juguetes mecánicos con procesos de movimientos determinados son sistemas cerrados. Una máquina que puede regular los movimientos internos en correspondencia con los cambios del ambiente es válido como un sistema parcialmente abierto. Organismos vivos, organizaciones o grupos sociales son sistemas totalmente abiertos” (Morgan 1997).
- Homeostasis: “Este concepto se refiere a la auto-regulación y la capacidad de mantener un estado estable. Los organismos biológicos tienden a funcionar según patrones de comportamiento, y al mismo tiempo establecen límites con el ambiente, lo que a su vez les permite un intercambio continuo con el ambiente. Todo esto se logra mediante procesos homeostáticos que regulan y controlan el funcionamiento del sistema sobre la base del proceso calificado hoy como ‘retroalimentación negativa’. Variaciones de una norma o regla ponen en

movimiento procesos que pueden corregirse a través de esas variaciones. Si por ejemplo nuestra temperatura corporal sobrepasa los límites normales, se movilizan determinadas funciones corporales que intentan frenar la subida de la temperatura, empezamos a sudar y a respirar intensamente. Los sistemas sociales en el mejor de los casos exigen dichos procesos de control homeostático si quieren perdurar” (Morgan 1997).

- Diversidad de exigencias: “Este principio dice que los mecanismos de regulación interna de un sistema deben ser exactamente tan variados como el ambiente con el que se encuentra en interacción. Pues sólo con la inclusión de la diversidad de exigencias en el control interno puede un sistema interactuar con la diversidad y las exigencias que plantea el entorno. Todo sistema que se aísla de la diversidad del entorno tiende a la desaparición y pierde su complejidad y sus propiedades. La diversidad de exigencias es una característica muy importante de los sistemas vivos de todo tipo” (Morgan 1997).
- Evolución del sistema: Este principio describe la capacidad de los sistemas de desarrollarse, cambiar, asumir “formas más complejas de diferenciación e integración. Una mayor diversidad dentro del sistema aumenta la capacidad de interactuar con las exigencias y posibilidades que plantea el entorno. Esto exige un proceso cíclico de variación, selección y validación de las características seleccionadas” (Morgan 1997).

Sistemas observadores: De los planteamientos anteriores sobre constructivismo se deduce que no existe sistema sin un observador. Un sistema es siempre el descubrimiento de un observador, en consecuencia, el observador es parte del sistema.

Pensar y actuar de modo sistémico significa para nosotros contextualizar los eventos. Una visión sistémica comprende un problema y las personas; eso genera un impacto en sus condiciones de vida que depende de esas condiciones. Bajo estas premisas consideramos que el concepto de sistema aquí descrito es valioso y razonable.

Para cada mandato debemos definir quién debe pertenecer al sistema y quién no. Para este acuerdo no hay ninguna regla, como tampoco hay nada correcto o falso. Más allá de eso, también somos responsables de que el compromiso por el que nos decidimos conduzca hacia buenos resultados.

Así podemos ver como sistema a una familia con la que trabajamos primariamente, que a consecuencia de las dificultades en la escuela y el comportamiento asocial de su hijo de 12 años busca nuestro apoyo. En este sistema podemos ver al hijo; la hermana y a la madre como subsistema, mientras el padre se encuentra algo fuera. Los abuelos del lado materno, importantes porque tienen mucha influencia, podemos verlos como sistema familiar ampliado; la escuela y el servicio social como sistemas independientes. Ahora podemos — según nuestra comprensión técnica, institucional, conceptual— planificar si en una fase de exploración larga e intensiva tendremos conversaciones con los padres, con toda la familia, con los abuelos, a solas con el niño, o con el servicio social y la escuela. O puede ser que nos limitemos al trabajo con la familia y logremos un contrato después de la primera entrevista.

2.3 Preparación de la conversación: Datos y perspectivas

Cuando trabajamos con sistemas sociales es importante asumir una actitud que nos haga conscientes de que vamos a escuchar diferentes historias sobre los mismos eventos. A veces esas historias se traslapan, a veces se diferencian, a menudo son diametralmente opuestas. ¿Quién tiene la razón? ¿Quién miente? ¿Quién ve las cosas “torcidas”? ¿Quién las ve “correctamente”? Debe uno discutir, aclarar, afinar, para que las diferencias no susciten peleas.

Las diferencias de datos y perspectivas en este contexto pueden ser de mucha ayuda. En la exploración nos proporcionarán mucha información y darán lugar a muchas preguntas espontáneas. Tras escuchar y hacer un primer ordenamiento de esas opiniones, consideramos razonable la diferenciación de hechos y opiniones, aun si relativizamos esa diferenciación en los siguientes textos de trasfondo.

2.3.1 Datos

Cuando hacemos preguntas a los miembros del sistema, se recomienda acopiar algunos datos antes de enfocarnos en las perspectivas de los participantes. Así conseguimos una primera orientación como personas externas. Se recomienda juntar determinadas preguntas de tal manera que surjan unidades que permitan identificar los temas que orientarán la conversación. La siguiente lista es una propuesta del caso de una familia, y aclara lo que entendemos por datos. Las preguntas pueden referirse análogamente a otros sistemas: equipos, grupos, organizaciones.

- Comprensión del sistema familiar: ¿Quién pertenece a la familia? ¿Quiénes viven en el mismo hogar? ¿Cómo son las relaciones de parentesco entre los miembros de la familia? Sobre esa información construimos un genograma (acápite 3.1).
- Anamnesis familiar: ¿Cómo es el surgimiento de la historia familiar? ¿Con quién y cuándo vivieron las niñas? ¿Cuáles son las personas-vínculo de cada niño y en qué momento?
- ¿Qué cambios importantes hubo en el transcurso de la historia familiar (virajes de la suerte, fracasos, dificultades, golpes del destino, etc.)? Estas informaciones se pueden documentar y ordenar bien con una línea del tiempo.
- Anamnesis del problema: Aquí se trata de la historia del problema. ¿En qué consiste exactamente el problema? ¿Desde cuándo existe el problema? ¿Qué ocurrió en el momento del surgimiento del problema? ¿Qué tuvo hasta ahora una influencia positiva en el desarrollo del problema? ¿Qué tuvo hasta ahora una influencia negativa en el desarrollo del problema? ¿Qué no tuvo influencia? La mayoría de esas informaciones se pueden documentar gráficamente en una línea del tiempo.
- Comprender el sistema actual de apoyo: ¿Quién se ocupa actualmente de este caso y cuál es su mandato, sus metas y sus enfoques de trabajo? ¿Cómo y a través de quién vino la ayuda? Esas informaciones se pueden presentar muy bien con el mapa de las redes de apoyo que tiene la familia (acápite 3.3).
- Comprender los intentos de solución actuales: ¿Qué han intentado por sí mismos los afectados para solucionar los problemas? ¿Cuáles asesores se han ocupado del caso en

el pasado y quién se los solicitó? ¿Cómo y a través de quién se terminó la ayuda? Estas informaciones también se pueden documentar en una línea del tiempo.

La comprensión de los datos primarios nos posibilita no sólo una primera orientación en un sistema nuevo, sino que también nos permite asumir la conducción de la conversación mediante preguntas activas. Contrario a los enfoques de asesoría no directivos, el enfoque sistémico se caracteriza por que el asesor conduce la conversación mediante preguntas activas. Para muchos clientes esto es muy agradable, porque un espacio ajeno y estructurado —y para la mayoría de las personas esa es la situación de la asesoría— puede generar inseguridad, malestar y miedo. Este enfoque puede ofrecer seguridad para el cliente y para el asesor, y posibilita conocerse un poco y evaluarse mutuamente.

Trasfondo: Datos, ¿existe eso que llaman objetividad?

El término *datos* sugiere la posibilidad de hechos objetivos independientes de la perspectiva de un observador. Pero cada hecho debe ser percibido primeramente por alguien, luego debe ser valorado por este observador, se le asignan conceptos y finalmente se formula como concepto. Y luego hay alguien que asimila esta información y de nuevo interpreta y valora. Cómo percibimos algo, cómo lo interpretamos y cómo lo expresamos depende mucho de nuestra forma de percibir y procesar la información. Y depende asimismo de toda nuestra experiencia de vida y de nuestra momentánea opinión personal. En su libro *El diálogo* (1998) el físico David Bohm describió los procesos por los cuales es imposible que las informaciones asimiladas puedan estar separadas de los estados internos del observador. Maturana y Varela (1987) resumieron estas ideas en una frase: “Todo lo que se dice lo dice alguien”.

Visto así, no hay justificación para hablar de datos. Ninguna información es objetiva; toda información está inseparablemente unida a la percepción e interpretación del observador, y por tanto es subjetiva. Asumimos rigurosamente que siempre lidiamos con opiniones y nunca con datos.

En consecuencia, debemos adoptar algunos planteamientos básicos:

- Todas las opiniones son subjetivas y no hay datos objetivos.
- Por lo general no tiene ninguna utilidad averiguar quién miente, quien tiene razón y quién dice algo falso.
- Las diferencias de opinión de los participantes son interesantes y contienen informaciones esenciales; vale la pena darles cabida y pueden ayudar a que surja algo nuevo.

Debemos cuidarnos de emitir una opinión sobre los procesos en un sistema si las informaciones provienen de uno de los miembros del sistema y si no conocemos las opiniones del otro. Ese consejo resulta por supuesto innecesario. Sabemos bien que en el trabajo con el sistema de ayuda con mucha rapidez se emiten opiniones profesionales sobre parejas, familias o personas del entorno, aunque sólo se haya hablado con uno de los participantes. Inclusive en la postura profesional suele suceder que las opiniones de los particulares se traten como datos y sean la base de conclusiones y posicionamientos técnicos.

Un ejemplo sobre la diferenciación entre datos y opiniones:

*El 24 de diciembre es Navidad.
Mi marido no sabe educar a los niños*

Nos resultará más fácil ponernos de acuerdo con una familia acerca de la primera frase que de la segunda. Para el padre de familia puede ser especialmente difícil aceptar la segunda frase como un dato. De esa diferencia se trata cuando hablamos de datos y de opiniones: toda información es una opinión y es subjetiva. Pero pragmáticamente vale la pena la diferencia: puede constituir un material esencial para nuestro trabajo con el sistema. Como datos comprendemos ante todo informaciones que son confirmadas por los miembros de un sistema con un consenso elevado. Para comprender esos datos conviene hacer una diferenciación entre datos y opiniones para hacer un primer ordenamiento en el trabajo con ese sistema. (No obstante, puede haber situaciones en que se discuta si la Navidad es o no es el 25 de diciembre, como ocurre en Estados Unidos)

2.3.2 Opiniones

Una vez que hemos preguntado los datos y hemos logrado una primera orientación en el sistema podemos interesarnos por las opiniones de las personas afectadas. Pero también interesan las opiniones de las otras personas que ayudan. En el conversatorio tiene sentido juntar varias preguntas en unidades de contenido.

- Perspectiva del problema. ¿Según los participantes (miembros del sistema, amigos y redes de apoyo) cuáles son las causas del problema? ¿Cuáles son las consecuencias del problema? ¿Por qué se considera deseable que surja algo nuevo? ¿Qué piensa usted que tiene que ocurrir para que el problema empeore?
- Ideas de solución de los participantes: ¿Qué piensa cada uno de los participantes sobre cuál sería la solución? ¿Cuáles podrían ser los primeros pasos? ¿Cuál podría ser la meta (cuándo estaría todo bien)? ¿En qué notarían las personas afectadas que todo está bien?
- Comprensión del contrato /deseos de los participantes: ¿Qué piensan los participantes que debe hacer el asesor y con cuál objetivo? ¿Cómo deben comportarse los que ayudan y a qué deberían comprometerse? ¿Qué se puede asumir y qué se debe soltar? ¿Qué tendrían que hacer quienes ayudan para que les retirasen el contrato?
- Opiniones sobre los actuales intentos de solución: ¿Qué piensan los participantes sobre lo que ha resultado hasta ahora con los intentos de solución? ¿A través de quién, cómo y por qué razón se terminaron las medidas de ayuda profesionales? ¿Qué aprendieron los participantes de las actuales medidas de ayuda? ¿Qué critican y qué les ha gustado?
- Indicaciones para la documentación de las perspectivas: La información que obtuvimos con el cuestionario puede documentarse en el mapa familiar.

Acerca de la propia actitud concerniente a pedir opiniones

Las opiniones compartidas pueden ser diferentes y en ocasiones se pueden contradecir. Desde la perspectiva de los participantes suele ocurrir que una misma cosa se ve

totalmente diferente. Aquí es importante nuestra propia actitud para que la conversación funcione.

- No debemos temer esas diferencias, a menudo las opiniones contradictorias y la falta de armonía pueden suscitar malestar y hasta enemistad entre los y las participantes.
- Necesitamos mantener la actitud interior y transmitir la convicción de que las diferentes perspectivas —incluso entre personas cercanas— son algo natural y necesario, y que todas las partes pueden aprender de eso.
- Debemos estar convencidas de que todas las opiniones tienen razón, no hay ninguna correcta o falsa, sino que todas son válidas por igual.

En nuestra condición de asesores que han indagado activamente las diferentes perspectivas, somos también responsables de la conversación que se desarrolla entre los participantes. Por tanto es importante representar claramente las actitudes descritas frente a los participantes e introducirlas como base de la conversación. Con eso creamos un espacio en el que las diferencias y contradicciones no conducen directamente a pugnas, triunfos o derrotas, sino que permiten convivir, conocerse y valorarse. Para ello también puede ser necesario intervenir cuando los participantes intentan descalificar las otras opiniones o tildar de mentiroso a alguien porque ve las cosas de otra manera.

Las diferencias deben y pueden pensarse en sus respectivos trasfondos y consecuencias. Esto es algo que debemos conseguir por lo menos metodológicamente.

- Las personas después de la conversación no se sienten estresadas y con más problemas que antes.
- Para que pueda surgir un fundamento para el trabajo, las diferencias en las vivencias se deben elaborar en función de los intereses y el actuar de los participantes.
- Esta situación es un test de confianza para quienes ayudamos. ¿El asesor puede dar cabida a cada visión de las cosas, sin consecuencias negativas para nadie? Esa pregunta es muy importante para las participantes y el asesor debe aprender a lidiar con todas esas diferencias.

Trasfondo: Las diferencias son información; la información posibilita cambios

Aquí se aborda un principio fundamental del enfoque sistémico. Como sistémicos partimos de que es valioso captar las diferencias, porque estas se comprenden como información que puede estimular el cambio en el sistema.

Cada información caracteriza una diferencia. La expresión “el cielo es azul” sólo es posible porque percibimos otro color que no es azul. El concepto “cielo” sólo tiene sentido porque observamos otras cosas que no son cielo y eso hace conocible la diferencia en el entorno. Los sueños hacen una hermosa analogía al respecto: “Si quieres saber qué es el agua no puedes preguntárselo a un pez”. Sólo cuando se experimentan otros estados que no son agua es posible describir la cualidad del agua, una experiencia a la que los peces raramente sobreviven.

En su *Serenata de San Diego* Tom Waits expresa líricamente este concepto: “Yo nunca vi mi casa hasta que estuve mucho tiempo lejos de ella”. Yo nunca vi la costa este hasta que me mudé a la costa oeste.

Por lo general los sistemas sociales se transforman a través de acontecimientos (nacimientos, casamientos, enfermedades, separaciones, cambios de domicilio, cambios del entorno) y no a través de asesorías o consejos. Pero también se transforman cuando sus miembros hacen algo distinto de lo que solían hacer. Exactamente a eso nos dedicamos en la asesoría: intentamos influir en los afectados a fin de que puedan hacer algo diferente. Y pueden hacerlo sólo cuando ven algo nuevo y diferente, cuando abandonan sus antiguas perspectivas y desarrollan otras nuevas. Los sistemas con los que trabajamos necesitan nuevas informaciones. Pero porque la información es la diferencia, nos interesamos por las diferencias en las perspectivas de los miembros del sistema. Incluso producimos perspectivas alternativas, formulamos nuevas perspectivas o preguntamos qué miembros del sistema pueden elaborar nuevas perspectivas. Por tanto, son fundamentales las preguntas sobre las diferencias, por lo menos tan importantes como las preguntas sobre los datos.

Para recolectar la información, indagar las perspectivas es especialmente productivo cuando uno hace menos preguntas directas y no preguntas circulares (véase más detalladamente las preguntas circulares en el acápite 4.7).

Más perspectivas significan a veces más información nueva. Por tanto es también valioso indagar las perspectivas de personas que no han estado involucradas directamente, pero que son importantes para determinados miembros del sistema. ¿Qué dice la abuela materna sobre cuál es el problema y quién debe hacer algo? Si el cura preguntase a su comunidad cuál sería una buena solución, ¿qué diría él?

2.4 Del contacto al contrato. Primer contacto

Al margen de cómo se inicie la fase exploratoria en un campo de trabajo, el primer contacto es decisivo. Para esos primeros contactos proponemos una conversación directriz. Presentar la primera entrevista o fase al inicio de una formación sobre trabajo sistémico contiene un problema. En la primera entrevista y en la etapa inicial se emplea todo aquello que pertenece al trabajo sistémico: intervenciones, perspectivas, disposiciones internas, actitudes, técnicas. Esto se debe adquirir después, por tanto, lo siguiente puede ser apenas un estímulo y una primera orientación para los aprendices.

2.4.1 Diseño de la conversación y posibles preguntas

Un primer contacto con el cliente o con el sistema del cliente puede contener las siguientes fases:

- a) Conexión, fase de calentamiento, presentación del asesor y de su organización.
- b) Contexto de la delegación y definición del motivo.
- c) Explorar recursos, problemas, soluciones y contexto de la solución.
- d) Cerrar el contrato.
- e) Evaluación del primer contacto.

El hilo conductor de la conversación y las propuestas para las preguntas deben motivar un estilo propio de diseñar el primer contacto, a través de la ampliación de aspectos sistémicos. En ese sentido no consideramos razonable hacer todas las preguntas en el primer contacto. En correspondencia con la construcción intuitiva de las primeras hipótesis, se puede profundizar en algunos aspectos y dejar otros de lado. Según sea el escenario, se pueden distribuir algunas fases y preguntas a lo largo de varios encuentros y espacios de tiempo más largos. O puede ser conveniente tener varias conversaciones preliminares con varios miembros del sistema en diferentes configuraciones.

En ese contexto hablamos a veces del cliente y a veces del sistema del cliente, porque se valida el hilo conductor en nuestra práctica, tanto para el trabajo con el cliente determinado como también con el sistema del cliente (familias, grupos, equipos).

2.4.2 Conectar: calentar, conocer y presentar

Conectar significa generar mucho contacto para llegar a los clientes donde estos se encuentran. Procuramos crear una atmósfera propicia para que todos los participantes sean cálidos unos con otros y para que nosotros podamos reconocer cómo mantener el acceso a los clientes.

Una posibilidad: Primero se entabla una breve plática sin mayor importancia. Después podemos continuar con temas y preguntas que sirven para el conocimiento recíproco, lo que significa que no sólo nosotros queremos conocer el sistema del cliente, sino también los clientes deben conocer algo del trasfondo personal, y sobre todo, del trasfondo institucional.

Tareas y significado del contacto en particular:

- Los clientes se acercan también interiormente a la asesoría (el alma necesita a veces más tiempo que el cuerpo). Pueden adecuarse al espacio, a la terapeuta y a la situación.
- La asesora asume el rol activo de la anfitriona y organiza la atmósfera y la conversación.
- La asesora acuerda la duración de las sesiones y aprende a conocer su lenguaje; para ello toma en consideración el lenguaje corporal, la ubicación de los asientos, la forma de sentarse, las palabras clave. Nosotros nos adaptamos un poco a la forma y al estilo del cliente, y luego asumimos la conducción en términos de la estructura de la conversación y de las preguntas.
- También es importante tomar en consideración que aquí se encuentran personas que vienen por primera vez. A quien ha dicho algo por primera vez en una nueva situación con personas extrañas le resultará más fácil continuar con la conversación.
- En la nueva situación situamos el umbral para cada miembro de la familia con la mayor profundidad, y hacemos contacto personal con todos.
- En su primera presentación los clientes no se muestran inmediatamente como portadores de un problema, sino como personas que están en la vida con sus recursos y sus capacidades.

- Con la inclusión deliberada de los niños dejamos en claro que aquí también se toman en cuenta los niños y sus perspectivas.

Ejemplos:

La asesora se toma unos minutos para una breve conversación y organiza la situación:

¿Cómo estuvo el camino? ¿Fue fácil encontrar el edificio? ¿Fue estresante pedir la cita? La asesora cuenta algo sobre sí misma.

- Los clientes no deben concebirse como problemas. Ellos tienen su oficio, viven su tiempo libre, tienen aficiones y otros recursos que es válido conocer. Cada quien — también los niños y la asesora— puede hacerles preguntas sobre aspectos positivos de su vida, su cotidianidad, sus intereses y opiniones. De preferencia que sean temas o contenidos que causen agrado.
- **A los padres:**
¿Cuál es su oficio? ¿Qué es lo que hace? ¿Qué le gusta hacer? ¿Cómo se las arregla con el cuidado de los niños por la tarde? ¿Le gusta el lugar donde vive? ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son los pasatiempos de los miembros de su familia? ¿Dónde pasan las vacaciones?
- **A los niños:**
¿Qué te gusta hacer por las tardes? ¿Cuál es tu clase preferida en la escuela? ¿Practicas algún deporte? ¿Dónde? ¿Cómo funciona? ¿Tienes amigos? ¿Te gusta ir a la escuela (o al preescolar)? ¿Cuál es tu juguete preferido? ¿Quién es tu mejor amigo?

Una breve presentación del asesor y de su institución es por lo general aconsejable, porque los clientes saben poco sobre sus estilos de trabajo y sus tareas, y los asesores pocas veces hablan de sí mismos.

La asesora les explica a los clientes:

- En qué lugar (de la institución, del edificio) se encuentran en ese momento.
- Cómo trabaja la institución, las tareas del área y los roles del asesor, la conexión con otras áreas, la confidencialidad, la organización personal de las tareas profesionales de la asesora.
- Cuáles tareas de control —jurídicas, legales y otras— tiene el asesor, cuándo él proporciona informaciones y cómo se va a comunicar con los clientes.
- Quién paga y asume todo, y por qué.

2.4.3 Aclarar el contexto de la remisión, los mandatos y los deseos

Una condición para cerrar el contrato con el sistema del cliente es la comprensión de la solicitud. Nosotros diferenciamos aquí:

- Expectativas acerca de la primera entrevista.

- Solicitud de la persona recomendada acerca de la ayuda.
- Solicitud de los presentes en relación a la ayuda.

Acercas de los últimos dos puntos vamos a profundizar más, posiblemente al final de la primera entrevista, cuando se cierre el contrato para la colaboración futura entre el cliente y el asesor. Hasta dónde es posible abordar algunas peticiones, depende sobre todo del sistema del cliente. Algunos clientes sienten una enorme urgencia de hablar cuanto antes de lo que los agobia, de lo que para ellos es su “verdadero” problema. Cuando notamos esa presión no debemos aferrarnos a la estructura de la conversación, es mejor abordar después estos puntos. Los clientes deben sentir en primer lugar que tomamos en cuenta sus deseos.

Se trata, pues, de dar aliento, de tomar en cuenta las expectativas y las demandas. Por supuesto que hay demandas complejas que no se pueden satisfacer, o que son contradictorias y ocultas, pues cada cual en el sistema quiere algo distinto. Más adelante vamos a comentar esto más a fondo.

Ejemplos de preguntas sobre las expectativas de los presentes en la primera entrevista.

- ¿De cuánto tiempo dispone para el primer encuentro?
- ¿Cuáles son sus expectativas para este primer encuentro? ¿Cómo se daría cuenta al finalizar este encuentro de que se cumplirán sus expectativas? (descripciones concretas del cliente).
- ¿En su opinión qué es lo que no debe pasar hoy de ninguna manera?
¿Qué espera usted de mí como asesora en este primer encuentro?

También el asesor comunica cómo se imagina el primer contacto en términos de tiempo y organizativos, y cuáles son las metas que se propone.

Puntos para llegar a un acuerdo razonable entre el cliente y el asesor en el primer encuentro.

- ¿Cuánto dura el primer acuerdo? ¿Cuál es el contenido y los resultados?
- ¿Cuáles son los acuerdos entre el cliente y el asesor para el primer encuentro y cuáles no lo son?
- ¿Cuál es la responsabilidad del asesor en el primer encuentro, qué asume y qué no?
- ¿Qué debe lograrse al final del primer encuentro y qué no?

Comprensión del contexto de remisión y del mandato

La comprensión del contexto de remisión y del mandato se vuelve más compleja porque no sólo la persona que asiste a la sesión tiene interés y expectativas en la asesoría, sino también otras personas, instituciones y funcionarios.

Conflictos en la oficina de la directora: Tres personas se dividen un puesto de trabajo y no existe una jerarquía clara entre ellas. Se discute mucho. La colaboración no funciona (la

transmisión de información, la coordinación y organización de las tareas). Nadie asume toda la responsabilidad o no se acepta responsabilidad por los otros. La directora está muy estresada y quiere que en una reunión los tres aclaren la situación de manera que vuelva a haber paz, que la coordinación funcione y que ella no tenga que intervenir a cada momento. Ante todo, ella quiere que las dos acepten a la tercera colaboradora como coordinadora, sin tener que reglamentarlo.

Un juez le recomienda a un joven que haga diez horas de trabajo y quiere recibir el informe de las razones por las que el joven no cumplió.

Una terapeuta infantil manda a una familia a asesoría familiar porque ve que hay muchos problemas entre los padres y considera que el estilo educativo del padre es inadecuado y destructivo. Ella espera que la asesoría familiar influya para que el padre desarrolle otro estilo educativo. La madre se siente muy apoyada por la terapeuta y tiene las mismas expectativas. El padre no sabe todavía por qué tiene que ir a la asesoría familiar, pero va.

Un gerente manda a un director a supervisión porque ve que hay deficiencias en la conducción del personal y quiere mejorar la comunicación entre los responsables de área. Ellos también quieren supervisión porque consideran que el gerente tiene problemas en su estilo de dirección. En la organización existe consenso de que la supervisión tiene sentido, sin haber hablado del contenido y las metas.

Los remitentes y las personas del entorno del cliente desempeñan un rol muy importante, aunque no estén presentes en la sesión. Los ejemplos demuestran que vale la pena tomar en consideración:

- ¿Quién lo envió, lo recomendó, lo remitió, lo obligó, lo convenció o lo motivó?
- ¿Qué expectativas tiene la persona enviada acerca de la asesoría?
- ¿Qué saben al respecto los presentes y qué suponen?
- ¿Qué expectativas tiene la persona remitida sobre los resultados de la asesoría?
- ¿Los remitentes u otras personas ejercen presión en el cliente para que acepte la ayuda?
- ¿Qué pasaría si el cliente no hubiera venido? ¿Qué pasaría si el cliente interrumpiese antes de tiempo la asesoría?
- ¿Qué tanta motivación tiene el cliente para asistir?
¿Por qué recomendó el remitente a ese asesor y qué saben o dicen los clientes al respecto?

Las informaciones que recibimos sobre esas preguntas nos van a ayudar a:

1. Reconocer trampas y superficialidades en la constelación de la solicitud.
2. Construir hipótesis que abarquen el contexto de remisión.
3. Cerrar el contrato bien orientado a la realidad del cliente.

Comprender los mandatos de los clientes

Aquí se trata de captar los deseos de los clientes:

- ¿Cuáles son los contenidos que le interesan al cliente?
- ¿Cuál debe ser la solución al final del proceso?
- ¿Qué idea tienen del trabajo conjunto de la asesoría?
- ¿En qué consiste el apoyo que debe dar el asesor?
- ¿Qué no debe hacer? ¿Qué debe dejar de lado? ¿Qué temas se deben excluir?
- ¿Qué deben hacer los clientes por sí mismos? ¿Qué no deben hacer de ninguna manera?
- ¿A quién más se debe o se puede incluir?
- ¿Qué tanta ayuda se necesita? ¿Qué duración consideran los clientes que es adecuada para intentar la solución? ¿Qué tan prolongadas deben ser las citas, en qué espacios, con qué frecuencia?
- ¿Qué más debe tomarse en cuenta? (Por ejemplo, manejo de información).

Esas preguntas deben hacerse a cada uno de los clientes, para que queden claras las diferencias en las expectativas y en las medidas. Aquí se sugiere no hacer preguntas directas, sino circulares.

- Si yo le preguntara a su marido qué debe lograrse con estas medidas, ¿qué cree usted que me diría?”.
- ¿Qué cree usted que espera de mí su esposa en esta asesoría? ¿Qué debería hacer yo para que ella quede contenta con mi trabajo? ¿Qué debo hacer yo según la perspectiva de su esposa y qué no debo hacer?

Las peticiones cambian

Debemos tomar en serio y con profundo interés las peticiones que nos hagan al principio de la ayuda. Pero también debemos permanecer abiertos al cambio de las peticiones y tomar en cuenta que no todas se van a mencionar al principio. En el transcurso de la ayuda probablemente va a cambiar la percepción recíproca y la perspectiva del cliente y del asesor. Mucho se va a aclarar durante el proceso de trabajo. Dicho de otro modo: cuando se derrita la punta del iceberg aparecerá lo que estaba sumergido. Al principio de la ayuda nuestra tarea no es especular sobre aspectos aún no visibles de un gran problema. Partimos del supuesto de que irán surgiendo nuevos aspectos, preguntas y temas, muchos de los cuales se pueden formular como deseos o peticiones para incluirlas en el nuevo contrato de colaboración.

En este proceso necesitamos:

- Tiempo, para conocer con más claridad el sistema del cliente en el proceso de trabajo y todo aquello que pertenece al problema.

- Disposición para despedirse del mito según el cual es posible desde el comienzo conocer todo el problema mediante una exploración amplia.
- Confianza en el proceso del trabajo conjunto, pues sólo a través del hacer es posible un conocimiento más profundo: “Para conocer, hay que actuar”.

2.4.4 Exploración de problemas y recursos

En este párrafo nos ubicamos en el centro del trabajo sistémico. Todas las preguntas aquí planteadas son intervenciones. Por tanto, las describimos como tipos de preguntas que pueden hacerse en la primera entrevista sobre la exploración de recursos y problemas. Según las informaciones previas uno puede optar por algunas preguntas. Para una primera entrevista seis nos parecen adecuadas:

- Definición clara del problema y de los involucrados.
- La danza alrededor del síntoma.
- El pasado: historia del problema.
- Exploración de los intentos de solución realizados hasta hora.
- Diferencias en cuanto a explicaciones del problema y soluciones deseadas.
- Preguntas para comprender los recursos del sistema.
- Contrato para una colaboración futura.

2.4.5 Contrato para una futura colaboración

Una meta fundamental de la fase exploratoria o de una primera entrevista es cerrar el contrato con el sistema del cliente para recibir apoyo del asesor. En ese contrato se acuerda en qué consiste el apoyo, qué metas se plantean para alcanzarlas en cuánto tiempo y bajo qué condiciones se desea trabajar. En el acápite 4.1 se aborda en detalle lo que contiene un contrato, qué significado tiene para la continuación del trabajo con el cliente y qué importancia tiene en cuanto al trabajo sistémico.

La base para este acuerdo es, por una parte, que se exploren ampliamente las solicitudes de los remitentes y de los presentes en cuanto a la ayuda. Por otra parte, el asesor debe tener una idea de lo que debe y puede ofrecer. Debemos tener asimismo una primera impresión, las primeras hipótesis sobre la petición y ponernos de acuerdo con el cliente. Es correcto proponer uno o dos encuentros para la exploración, antes de hacer una propuesta de contrato. Por supuesto que los sistemas de los clientes, los contextos de remisión y las historias de los clientes suelen ser complejos y amplios. Por eso es mejor tomar primero cierta distancia, dejar descansar las cosas, conversar con colegas antes de sentarse con el cliente y acordar las cuestiones personales y profesionales.

Cuando estén claros los encargos de los clientes presentes y no presentes y de los remitentes, podemos acordar el contrato. Es muy útil hacer un resumen de los resultados hasta ese momento.

- Resumen de la exploración del problema.
- Resumen de las expectativas de los clientes y de los remitentes en la asesoría.
- La opinión del asesor sobre la propuesta de ayuda para que el cliente supere el problema (duración, cantidad y tipo de las sesiones; tareas y distribución de responsabilidades; manejo de la información en otros procesos, u otra mediación).

Además se recomienda mencionar claramente dónde se cubren y se complementan las expectativas de los clientes y los remitentes, y dónde se contraponen. Si se da una nueva colaboración, en ese lugar se deben acordar todos los puntos del contrato.

2.4.6 Valoración del primer contacto

Al final nos tomamos el tiempo para valorar conjuntamente el primer contacto y la fase exploratoria. Con eso:

- Se aclara que aquí deben considerarse los acuerdos de las metas.
- La asesora percibe si el sistema del cliente está satisfecho.
- Se deja en claro que se toma en serio el sistema del cliente.

Para valorar el primer contacto son recomendables las siguientes preguntas:

- ¿Alcanzamos lo que habíamos acordado para el primer contacto? (esta pregunta es válida para el asesor y para el cliente).
- ¿Cómo se siente al finalizar el primer encuentro?
- ¿Con qué está satisfecho? ¿Con que está insatisfecho?
- ¿Qué fue de utilidad para usted? ¿Que le pareció a usted inadecuado? ¿Hubo algo que le enojase o le alegrase?

Trasfondo: Se puede observar sin actuar

Sobre los riesgos y efectos colaterales de la comunicación

En la fase inicial nos ocupamos de establecer las bases para el contrato. Después se trata de ayudar, intervenir y actuar. Hasta ahí captamos informaciones, aclaramos expectativas; aún no podemos intervenir porque no tenemos ningún contrato que establezca el mandato. Pero uno puede observar un sistema social sin cambiar el actuar, sin intervenir. La atmósfera de la entrevista no cambia al preguntar: ¿Qué le puede convenir a su hijo?

Suponiendo que insistamos en una detallada descripción y que el padre considere necesario describir lo que el hijo puede hacer bien y qué efectos positivos tiene él en su familia, eso no tiene influencia en el sistema.

Cuando en la primera entrevista los padres discuten cómo valoran el comportamiento de su hijo, y la asesora interrumpe la pelea para que ambos puedan exponer su punto de vista, eso por supuesto es una intervención en el sistema, por lo menos cambia el patrón de comunicación en esa situación.

Esos ejemplos demuestran que en los sistemas sociales el ver y el actuar no se pueden separar. Nuestra forma de ver y percibir la información cambia el sistema, lo mismo que nuestra forma de estructurar y preguntar.

El trabajo sistémico implica ser activo. Mediante nuestras preguntas dirigimos activamente la conversación. Otras formas del trabajo de ayuda son por el contrario mucho menos determinadas por la situación, dejan partes esenciales de la organización a la conversación con los clientes. Pero incluso si fuésemos menos activos, es dudoso que podamos observar un sistema sin influir en él.

Toda forma de relación con un cliente o con un sistema social ocurre a través de la comunicación. En sus axiomas pragmáticos de la comunicación Paul Watzlawick lo dice: “No es posible no comunicar”.

Incluso cuando el asesor no hace nada puede suscitar reacciones e interpretaciones significativas. Y estas reacciones son concretamente re-acciones, o sea, respuestas al comportamiento del asesor. Afirmaciones como: “Yo no he hecho absolutamente nada”, o “Yo dije algo totalmente diferente” pueden ser bien intencionadas, pero no impiden que la otra persona interprete la situación a su manera. Y sólo sus propias interpretaciones determinan lo que mi interlocutor hará próximamente. Con eso resulta que durante el encuentro lo que determina sus interpretaciones son mis acciones, y no mis intenciones. Otro axioma pragmático de Watzlawick dice: “El receptor determina el contenido del mensaje”.

Estos axiomas en lo personal nos pueden parecer correctos o no, pero sin duda son válidos en los procesos de comunicación. Son, como dice Watzlawick, pragmáticos. Son razonables, porque con ellos podemos comprender los procesos de comunicación y darles seguimiento. Con esto vienen dos consecuencias:

No podemos comunicarnos con un sistema social sin cambiarlo. Ver sin actuar no abona a la comunicación. El desarrollo de la primera conversación o de la etapa inicial depende puntualmente del cliente y del asesor.

La segunda consecuencia nos debe hacer humildes. Nuestros conocimientos no son objetivos. No sólo porque nosotros mismos los narramos y contienen nuestras interpretaciones, sino también porque el desarrollo de la etapa inicial o la primera conversación hubiera sido diferente con otro terapeuta. La familia, los grupos, el equipo hubieran mostrado otros aspectos. No podemos ver el desarrollo y los resultados de nuestra primera entrevista como características del sistema del cliente, sino como producción del cliente y del asesor.

Además de esa sencillez, las reflexiones nos exigen otra cosa: puesto que nuestro actuar es tan determinante para los resultados del encuentro y para lo que resulta posible o no, debemos mantenernos muy alertas acerca del modo en que actuamos. Aquí se trata, una vez más, de ver la comunicación como procesos circulares y no lineales. Nuestro actuar es por supuesto consecuencia de nuestra perspectiva de la situación, lo que a su vez está determinado por nuestras interpretaciones del comportamiento del sistema del cliente.

Pero ¿cómo realizamos nuestras interpretaciones? Nuestras interpretaciones sólo tienen que ver con una parte del actuar del cliente; se basan mucho más en nuestras experiencias de vida y en lo que hemos hecho con ellas. También los sistémicos necesitamos nuestras propias experiencias. Pero no es por eso que debemos interesarnos por las múltiples posibilidades e interpretaciones de la comunicación. Debemos mantenernos abiertos y curiosos ante otras interpretaciones, especialmente ante aquellas que difieren de las nuestras. Esto no es nada fácil.

El modelo de Shulz von Thum (1981) es un método que ayuda a reconocer la diversidad con la que podemos interpretar la comunicación. Describe cuatro aspectos de toda comunicación:

1. El contenido: En la primera entrevista, uno de los miembros del sistema nos presenta una serie de datos y perspectivas.
2. La auto-revelación: Todo lo que la persona expresa sobre sí misma —su orgullo, sus molestias, su enojo, su cansancio, su carencia, su agotamiento— sirve para saber qué debemos hacer.
3. La descripción de las relaciones: Si la persona se siente superior o inferior al resto, si se ve como víctima de los demás o si se siente culpable.
4. El llamado: Lo que la persona espera que la otra persona o el asesor pueda hacer.

Los puntos 2 al 4 describen lo que aparece entre líneas y lo que interpreta el que escucha. Ese modelo es muy valioso, porque a menudo interpretamos un aspecto de modo selectivo y unilateral, y actuamos en correspondencia con ello. A menudo tenemos internamente “favoritos” para algunos aspectos, y los seleccionamos como base para nuestro comportamiento y acciones. Algunos escuchan especialmente ciertos llamados: “Ayúdenme rápido”, “De eso no se habla”, “Libérenme de mi marido”; y reaccionamos de manera intuitiva asumiendo la solicitud o poniendo límites. Otros escuchan imágenes de relaciones (“Usted no me puede ayudar”. “Usted es muy joven”. “Usted es más capaz y persistente que yo”).

La reflexión sobre la auto-revelación, el llamado y las relaciones de nuestros mensajes nos ayuda a escuchar con más profundidad y nos permite un marco de interpretación más amplio para nuestras percepciones en la comunicación con el cliente. De esa manera podemos escoger a qué relaciones, a cuáles auto-revelaciones, a cuáles contenidos del llamado queremos reaccionar. Nuestro actuar en la comunicación con el sistema se vuelve más variado y no estará sujeto obligatoriamente a las primeras reacciones intuitivas. Como profesionales es nuestra responsabilidad confrontarnos, cuestionarnos, para desarrollar alternativas. De ese modo creamos posibilidades variables en el encuentro y dejamos de absolutizar nuestras perspectivas y nuestras experiencias con el cliente para objetivarlas.

2.5 Observar el comportamiento y las interacciones

En el contexto del trabajo pedagógico social estamos en contacto con las personas asesoradas no sólo durante la secuencia de conversaciones breves, sino que además compartimos bastante tiempo en la vida cotidiana. No sólo dependemos de las historias de los clientes, sino que vivimos directamente cómo enfrentan las exigencias de la vida cotidiana. Esto es válido especialmente en casos estacionarios o cuando la atención que se les brinda es parcial, y también en las ayudas sociopedagógicas a las familias, en las familias que buscan terapia y en todas las formas de asesoría sistémica ambulatoria en que participan y están presentes varias personas del sistema del cliente. Somos dependientes de las observaciones del comportamiento incluso con clientes que hablan poco. A menudo, más que la palabra hablada, influyen algunas actividades, imágenes escénicas, patrones de comportamiento que se ejercitan en vivo (esto es válido también para clientes con elevadas capacidades en el lenguaje).

Trasfondo: Entrevistar o escenificar

Trabajo sistémico orientado al lenguaje o al comportamiento

Se trata de discernir diferencias: como se sabe, estas generan informaciones y con eso posiblemente nuevas miradas. Pero las diferencias son siempre arbitrarias. Nosotros diferenciamos entre el enfoque sistémico —que trabaja primordialmente con el lenguaje— y aquellos que trabajan escénicamente.

En la tabla 1 presentamos una lista de autores; somos conscientes de la arbitrariedad que implica y sabemos que muchos asesores emplean ambos enfoques en su trabajo. Pero funciona pensar en esa diferenciación, pues muestra diferencias fundamentales en la utilización de los principios sistémicos (Minuchin 1998).

Esa diferencia nos ayuda a reflexionar también en qué métodos preferimos, por qué nos sentimos más cómodos, qué métodos son los más adecuados para el escenario, cuáles son más adecuados para los clientes o para los objetivos del grupo.

Entrevistar	Escenificar
Enfoques constructivistas, cibernéticos, narrativos: Selvini-Palazzoli, Cecchini, White, De Shazer.	Enfoques estructurales, estratégicos, orientados a la vivencia: Satir, Minuchin, Whitaker, Gammer, Williams, Haley, Madanes.
Impulsos del constructivismo, filosofía del lenguaje	Impulsos del psicodrama, terapia corporal y Gestalt.
Asesora pregunta a los participantes, junta las preguntas con las hipótesis y motiva nuevas preguntas. Fuerte estructuración del proceso a través de la asesora.	Asesora utiliza secuencias espontáneas de comportamiento (comprensión escénica) y trabaja con esto. Motiva conversaciones dentro de la familia, mueve el sistema y motiva la escenificación.
Mucho más comunicación centralizada entre la asesora que pregunta y las respuestas del	Suele haber comunicación descentralizada también entre los clientes; el “baile del

cliente; el “baile del sistema” se aclara en las respuestas de los miembros del sistema.	síntoma” se expresa en el comportamiento mostrado directamente.
A través de preguntas surgen informaciones sobre relaciones y perspectivas, se aclaran las diferencias, surgen nuevas perspectivas e ideas de solución para los clientes.	A través de movimiento y escenificación se viven nuevas situaciones emocionales y se ejercita lo nuevo.
Surge lo nuevo a través de comentarios y descripciones; surgen cambios de comportamiento en la interacción cotidiana entre las sesiones sobre la base de significados cambiados y nuevas informaciones en el sistema.	Surge lo nuevo mediante intervención directa, cambio en el orden en que se sientan, diálogo estructurado, esculturas, propuestas de comportamiento. Cambio de comportamiento surge a través de probar y ejercitar otros comportamientos en la sesión, a través de imágenes y experiencias emocionales.

Tabla 1: Contraste entre varios enfoques de trabajo sistémico

La diferencia se puede mostrar también en situaciones tradicionales de asesoría: En una conversación familiar, el hijo de 4 años se deleita haciendo mucho ruido con unos tacos de madera. Los padres cuentan que siempre hace eso cuando los adultos quieren conversar, y que por lo general se comporta de forma muy exigente. Resulta imposible tener una conversación normal. ¿El asesor encontrará ese comportamiento como un factor de distracción o lo utilizará como tema de trabajo? Un terapeuta orientado más hacia el lenguaje opinará que el ruido es posiblemente una importante contribución para la familia e intenta acordar un encuentro sin el hijo. Un terapeuta más orientado a la conducta se alegra de que el hijo activamente traiga temas familiares y trabaja con eso exactamente; pide a los padres ponerle límites y ofrecerle al hijo un entretenimiento menos ruidoso; ella observa en esto el enfoque y la cooperación de los padres y la interacción con el hijo y les hace algunas propuestas adecuadas al caso.

En la observación de la conducta diferenciamos cuatro niveles, cuya complejidad y abstracción es creciente.

1. Patrón de comportamiento

Sven se muestra distraído en el aula; juega con su móvil o conversa con su vecino y reacciona enojado frente a las exigencias. Jessica se comporta distante frente a los adultos. El padre se comporta autoritario frente a sus hijos.

Este nivel de observación está fuertemente orientado a cada individuo. Observamos y describimos cómo se comporta la persona en el contexto respectivo.

2. Interacciones

El maestro le exige a Sven que se calme, y éste sale del aula muy enojado. Cada vez que los adultos le hablan a Jessica con cordialidad, ella reacciona y se acerca buscando contacto corporal. Cuando los niños expresan sus deseos el padre los rechaza con brusquedad.

Aquí se relaciona el comportamiento de dos o más personas, e intentamos identificar interacciones típicas.

3. Secuencias de interacción

Cuando la madre expresa deseos de apoyo, el padre la agrade y le reprocha no controlar a la familia; la hija se opone al papá y le reclama que él nunca está en casa y que siempre provoca estrés; él abandona enojado el salón.

El fenómeno se vuelve más complejo. Observamos comportamientos típicos, secuencias de interacciones que siempre son las mismas. Por tanto hay que abstraerse de contenidos concretos que cambian a menudo, mientras el patrón básico de las secuencias (la gramática de las interacciones) es idéntico: la madre le exige al padre, el padre agrade a la madre, la hija agrade al padre y el padre se retira.

4. Roles

La hija apoya siempre a la madre en los conflictos con el padre.

Cuando las secuencias de comportamiento siempre son las mismas puede describirse el comportamiento de los actores como roles fijos que siempre se observan dependientes del contexto. Esta forma de valoración presupone una abstracción más amplia, condensa las informaciones de las descripciones de los comportamientos en una descripción resumida y corresponde a un estereotipo social. En el ejemplo, la hija es la que apoya. Otros ejemplos de estereotipos son: la atacante, la mediadora, el sol de la familia.

Estos ejemplos muestran que los patrones de comportamiento son parte de las interacciones y no se encuentran solos. Se relacionan con descripciones sistemáticas, por lo general con el segundo al cuarto nivel. Es un buen ejercicio describir el comportamiento de las personas para hacer conscientes las pequeñas diferencias en la descripción concreta, la clasificación, interpretación y valoración de la propia percepción y formulación.

El padre rechaza de manera abrupta los deseos de los niños y habla en tono de mando. O el padre se comporta autoritario y rechazante frente a sus hijos. O el padre está saturado por el tamaño de su familia y huye en un comportamiento autoritario inadecuado.

2.5.1 Patrones de comportamiento

En los informes siempre encontramos formulaciones en las que se entremezclan descripciones, valoraciones e interpretaciones, o bien el comportamiento de las personas se clasifica como rasgos del carácter. Ambas cosas son contrarias al pensamiento sistémico, porque el comportamiento, el pensamiento, el observador y el contexto social se consideran independientes entre sí. Más aún, esta perspectiva es de poca utilidad para desarrollar métodos que conduzcan a soluciones y cambios, porque existe el riesgo de consolidar el comportamiento cambiante en cualidades permanentes. A eso se le suman las implicaciones del lenguaje: no decimos cómo es una persona, si no cuál es su comportamiento.

“Sven es disperso” es adjudicar una característica. *“Sven en la escuela se muestra fácilmente influenciado. Juega con su móvil o habla con sus vecinos. Frente a las exigencias reacciona enojado”* describe el comportamiento en el contexto.

Descripciones buenas y precisas del comportamiento también construyen la base del análisis del problema y de los recursos de una persona, y llaman la atención, por ejemplo, acerca de dificultades motrices observadas o déficits de desarrollo que exigen la intervención de otros especialistas.

Como sistemas describimos los déficits o trastornos relevantes, y con el mismo cuidado las capacidades, fortalezas y recursos de las personas (Durrant 1996), lo que a su vez tiene múltiples efectos en la auto-comprensión del cliente, en la relación cliente-asesor y en la planificación de la intervención. Estas son fortalezas directamente observadas:

Sabina es muy servicial en las actividades de grupo. Michael comparte con alegría con los demás y es querido a pesar de sus arrebatos agresivos.

También pueden describirse las cualidades que se encuentran en los comportamientos problemáticos.

En sus problemas en el aula David muestra una enorme creatividad y un talento para crear situaciones cómicas. Berta miente mucho y esto debe cambiar; en sus historias es muy detallada.

Una mirada a otras escuelas terapéuticas puede ser de mucha ayuda en este punto.

El comportamiento escénico

En el enfoque psicoanalítico se utiliza el concepto de la comprensión escénica (Lorenzer 1983). Observamos qué patrón de comportamiento muestra un cliente en diferentes situaciones y utilizamos esto para comprender los patrones y temas inconscientes que ellos muestran.

La madre soltera viene casi siempre tarde, esto se vincula con muchas situaciones, como ir a buscar al niño al centro de rehabilitación pedagógica, citas en el centro de jóvenes con las tutoras. Siempre tiene explicaciones que la eximen de sus responsabilidades para con los tres niños. Pero existe un patrón, y los asesores lo consideran primeramente como resistencia frente a la tutoría —que surgió por iniciativa de la escuela, y ella en principio no la quería. El comportamiento no se considera sólo como un factor perturbador que se trata en términos pedagógicos y morales (“Usted debe..., Su hijo espera..., Esto no puede seguir así...”), sino que se utiliza como medio para comprender. Es claro que las explicaciones son meras justificaciones. La señora describe que a consecuencia de las muchas citas —suelta una letanía de justificaciones— después corre muy tensionada a las citas y suele llegar tarde. Con eso ella escenifica su rebelión ante las tensiones que enfrenta como madre soltera, y expresa su deseo de tener más espacio y tiempo para pasear y seguir sus propios impulsos. La conversación no valorativa relativiza la hipótesis de la resistencia, todos los participantes pueden comprender y honrar los deseos expresados en el comportamiento. De la conversación surge la meta: crear con la madre espacios libres concretos que ella pueda aprovechar para sí misma.

Patrones de comportamiento en la terapia de conducta

En la terapia de conducta se investiga mediante encuestas y observaciones: ¿A cuáles situaciones reacciona un cliente con diferentes formas de conducta? Los sistémicos pueden

aprender de la valiosa precisión con que se describen algunos comportamientos. La estrategia de observar el comportamiento en vivo suele conducir a resultados mucho más ricos que las meras narraciones.

El señor P, conductor de profesión, describe el problema: evita la carretera porque tiene un miedo inexplicable y reacciona con mucho estrés cuando tiene que viajar. La conversación brinda poca información y aparentemente no hay explicación. El señor P está poco acostumbrado a observar su propio comportamiento y a describir los posibles detonadores. Una observación en vivo de su comportamiento durante un largo viaje proporciona interesantes informaciones: Es claro que el señor P tiene problemas para actuar con decisión en situaciones de mucho tráfico. Esto es especialmente necesario en la carretera cuando hay muchos vehículos, a la salida de la ciudad, al rebasar otros carros. Tiene miedo, no confía, no avanza y de ese modo aumenta el estrés, para sí mismo y para los demás. Así, cuando viaja siempre se le presenta la misma situación, suda mucho, y va detrás de los otros conductores enojados. Este patrón de comportamiento también se presenta en otras situaciones sociales en que necesita autoafirmación o cuando su comportamiento genera tensiones para los demás. En conversaciones familiares y en el contexto de un grupo él aprende a analizar la situación. Hasta donde sabemos, ahora conduce en la carretera libre de tensiones y con mucha decisión, y no ha tenido ningún accidente.

De la terapia cognitiva de conducta, exactamente de la terapia racional emotiva de Albert Ellis (2004) incluimos a menudo un instrumento que es valioso y fácil de entender para los clientes: el análisis ABC. Aquí se incluye en el esquema clásico de estímulo-respuesta un tercer componente cognitivo: B es el sistema de creencias, convicciones y valores.

Este sencillo esquema puede utilizarse en la planificación de la intervención: instrucciones mentales y convicciones se pueden probar y cambiar (B); conductas alternativas pueden conversarse y ejercitarse (C). Al mismo tiempo se puede explorar para cuáles situaciones la conducta problemática sigue siendo adecuada y cuándo resulta bien apearse a esa conducta.

2.5.2 Interacciones: La dinámica social del sistema

En los sistemas sociales, sean familias, grupos juveniles, equipos u organizaciones, los participantes suelen interactuar activamente unos con otros, cosa que se puede observar directamente.

Trasfondo: qué son las interacciones

A través de las interacciones tomamos conciencia de nuestro comportamiento, intercambiamos informaciones, nos influenciamos recíprocamente. A través de las interacciones surgen los sistemas sociales (Luhman 1981). Lenguaje y actuación son interacciones sociales. La observación de las interacciones abarca el lenguaje no verbal entre las personas, por tanto, el diagnóstico sistémico es siempre un diagnóstico de las interacciones, sea que mediante preguntas circulares invitemos a hacer una narración, sea que observemos directamente las interacciones, sea que se trate de una observación espontánea o provocada por nuestras intervenciones.

¿Qué beneficios tiene esa perspectiva para nuestro trabajo? Mediante una observación y descripción exacta de la interacción podemos percibir cómo se estructura una relación de familia o grupo y deducir hipótesis para nuestro trabajo. Y de la observación de los cambios en las interacciones recibimos retroalimentación válida sobre los cambios en el sistema como sólo la darían las narraciones. Pues suele ocurrir que a base de repetir las una y otra vez, las narraciones se vuelven versiones oficiales. A diferencia del lenguaje, la conducta no se puede dirigir de manera cognitiva.

Unos ejemplos pueden aclarar cuáles interacciones pueden observarse en los primeros minutos para alimentar la construcción de hipótesis. Con esto es claro que cuanto más estructuremos el proceso mediante preguntas y una intervención planificada, menos podremos observar el comportamiento espontáneo. Cuando procuramos que todos tomen la palabra en la misma medida, no podemos ver a quién se le escucha en la conversación y a quién no.

- *Durante el saludo la asesora observa quién la saluda y de qué forma, cómo reaccionan los padres, cuándo el joven de 16 años camina refunfuñando a su lado y sin mirarlos. Se fija cómo se sientan, si son los padres o los hijos los que dirigen, quién se sienta cerca de quién.*
- *Cuando el padre comienza con un monólogo, se detiene y al mismo tiempo percibe que él se presenta como el lobo de la manada.*
- *Cuando la asesora le pregunta a la madre su parecer, observa si hay mucha tensión, si dice algo diferente y si el padre lo permite.*
- *Ella solicita a los padres seleccionar uno de los temas que en este momento le interese mucho y mira cómo se ponen de acuerdo, cuándo agreden los hijos.*
- *En la conversación observa quién habla con quién, quién se dirige a quién, quién escucha y quién no.*

En el trabajo pedagógico-social de ayuda a las familias se puede focalizar la observación de otra forma.

- *Cómo se organiza la situación (adónde se invita al asesor, y si se le ofrece algo).*
- *Cómo se establecen los límites (llega una vecina, los niños se suben a la mesa y a las sillas, el perro corre por enmedio, el nene llora).*

A menudo estas observaciones son un foco valioso y tienen efecto un transformador en el trabajo.

2.5.3 Los grupos como sistemas: la interacción como clave de la dinámica social

Cuando afinamos la observación de la interacción es posible reconocer estructuras de relaciones también en grupos y equipos, y registrar los cambios a lo largo de las intervenciones. También aquí ocurre que cuanto más estructuremos, menos podremos observar interacciones espontáneas.

Esto significa que a la par de estructurar la conversación, la asesora siempre debe dejar espacio para el comportamiento espontáneo: preguntas, pequeñas tareas, pedidos de tranquilidad, ponerse de acuerdo en un tema, intercambiar argumentos, son invitaciones para actuar y proporcionan una cantidad de informaciones valiosas.

Cuando se trata de grupos de niños y jóvenes dependemos especialmente de observar las interacciones. Aquí la comprensión de la dinámica social mediante preguntas y esculturas sólo es posible en cierta medida, porque los niños y los jóvenes en grupo, igual que las familias, reaccionan con desinterés cuando se les pregunta sobre sus relaciones e interacciones y su procesamiento interno; esto es algo que los lectores y lectoras pueden observar por sí mismos:

- En niños y adolescentes por lo general el lenguaje no es el medio que funciona para elaborar y reflexionar sobre la realidad. Para los niños, las principales formas de expresión y elaboración son el juego, el trabajo con símbolos, dibujar, pintar, la actividad corporal. Cuando trabajamos con niños y a pesar de todo intervenimos con el lenguaje, entonces suele tener sentido introducirlo para desarrollar esta forma de elaborar la realidad interior en búsqueda de soluciones.
- A los niños y jóvenes no les gusta hablar de conflictos y cosas desagradables. Sus formas de elaboración se encuentran mucho más en el campo de las fantasías compensatorias o los juegos de símbolos. Hasta la edad de 8 años el juego de símbolos es la forma más importante de juego infantil y se va a sustituir poco a poco por el juego de roles. La utilidad de ocuparse de temas difíciles para solucionar problemas y poder desarrollarse es cognitivamente claro para los adultos en relaciones de ayuda. Eso lo elaboramos en las entrevistas e intervenciones. Los niños no aceptan esa idea. Fryser (1995) expuso de qué modo los niños elaboran eventos y condiciones de vida muy difíciles en la terapia infantil.

En el trabajo con niños se necesita especial sensibilidad y cuidado cuando intervenimos verbalmente. Si por ejemplo, en el trabajo en las escuelas alemanas se habla de conflictos y de la situación social, debemos estar claros de que llevamos a los niños a reflexionar sobre las relaciones sociales y a convertirse en adultos. Este enfoque es una motivación importante para el desarrollo infantil, pero no es adecuado para esa edad. En el trabajo con niños es recomendable usar métodos de observación e intervenciones no verbales.

Colectar observaciones en la vivienda de un grupo juvenil:

- ¿Cómo se relacionan los miembros del grupo entre sí y con las personas externas?
- ¿Quién está cerca de quién? ¿Quién se distancia de quién? ¿Quién toma la palabra?
- ¿Hay personas centrales? ¿A quién se busca más para hacer contacto?
- ¿La actividad es homogénea, o hay parlanchines y silenciosos?
- ¿Cómo se manejan los errores y las debilidades?
- ¿Qué temas, actividades, juegos o intereses suscitan el contacto?
- ¿Qué temas, actividades, juegos o intereses unen al grupo?

Colectar observaciones en grupos de niños en la escuela, el orfanato o la clínica:

- ¿Cuál niño prefiere jugar con cuál?, ¿Qué cosas hacen en conjunto?
- ¿Qué niño está aislado? ¿Qué niño pasa desapercibido?
- ¿Cuáles niños tienden a formar subgrupos?
- ¿Qué temas, actividades, juegos o intereses unen al subgrupo?
- ¿Qué subgrupos rivalizan entre sí o tienen intereses contrapuestos?
- ¿Cuáles niños pueden formar pares estables mediante selección recíproca?
- ¿Cuáles temas, actividades, juegos o intereses unen a esos pares?
- ¿Cuál elección ocurre unilateralmente?
- ¿A cuál elección se responde con rechazo?

Desde la posición del observador entrenado se tiene una visión amplia de lo que ocurre. Más interesantes, y también más complejas, son las secuencias de conductas e interacciones.

2.5.4 Secuencias de conductas e interacciones

Cuando en un sistema, una familia, un equipo o un grupo se observan secuencias de interacciones típicas que ocurren siempre de la misma manera, se pueden formular hipótesis sobre la organización del sistema. A este respecto suelen cambiar los contenidos concretos, pero el modelo básico de las secuencias permanece estable. Minuchin habla de patrones transaccionales; él es un convencido de que conviene motivar a las familias a que interactúen en concreto y trabajen directamente:

“Por lo general yo no dejo hablar a mis clientes sobre eventos pasados. Mejor le otorgo a la situación problemática el carácter de lo inmediato, en la medida en que lo construyo en la sesión. Cuando trabajo con una paciente anoréxica voy a comer con la familia. Cuando hablo de un conflicto con una pareja, le pido a la mujer escenificarlo a él. Parece ser muy útil que diferenciamos entre secuencias de interacciones redundantes y graduales”.

Secuencias de interacciones redundantes

Ejemplo: Cuando una madre expresa el deseo de apoyo, el padre la ataca y le reclama que no controla a la familia; la hija mayor reacciona contra el padre, lo ataca y le dice que nunca está en la casa y sólo genera estrés; éste abandona enojado el recinto.

Esta interacción puede ocurrir en una familia siempre de la misma forma, cambian los contenidos de las peleas, pero el nivel de las peleas no cambia esencialmente, parece ser un ritual establecido, en torno al cual la familia se une inconscientemente. Esto es lo que llamamos interacciones redundantes. Cuando el problema representado es el comportamiento asocial de la hija, se puede derivar del patrón redundante de que ella se involucra en el conflicto de los padres y se alía con la madre, así se debilita el subsistema de los padres e impide que le pongan límites.

Esta hipótesis se formula como si la hija tomara la iniciativa y asumiera la responsabilidad por lo ocurrido. Esto no corresponde a una perspectiva sistémica. También puede

colocarse como eje de la hipótesis el que la madre necesita apoyo en su lucha contra el padre, o que el padre reacciona de manera desproporcionada, a veces muy agresivo, a veces con un retiro vergonzoso, y debilita a la madre y a la hija juntas.

En nuestro enfoque consideramos no solo la función sistémica de un comportamiento, sino también las posibilidades de comportamiento de los actores en particular, pues tales secuencias de interacciones pueden generarse y mantenerse debido a insuficiente conocimiento o incapacidad de los involucrados.

¿Aprendió el hombre otros patrones de comportamiento para reaccionar a las exigencias y pedidos de su esposa? ¿Quiere la madre ponerle límites a su hija, o le resulta difícil porque ella no tuvo apoyo en su familia? ¿Tienen los padres experiencias, ideas y modelos de cómo pueden cooperar como padres para superar la difícil etapa de la pubertad?

Aquí se menciona el primer nivel del patrón de conducta, y creemos, por nuestra experiencia en el trabajo con grupos marginales, que algunos elementos del trabajo sistémico pueden ser muy útiles y transformadores para orientar, dar apoyo, controlar y enseñar.

Secuencias graduales de interacción

Bateson (1999) discierne entre escalamientos simétricos y escalamientos complementarios en el sistema. En los escalamientos simétricos los actores actúan a la par, reaccionan con el mismo comportamiento en un modelo circular: cuanto más determina uno hacer algo, más hace el otro, y viceversa. Un típico escalamiento simétrico es el que ocurre cuando dos países se van armando gradualmente.

Cuanto más grita el hombre, más fuerte responde la esposa. Lo mismo se aplica en una relación de alejamiento. Cuanto más grita Sabina, más habla Fritz de sus éxitos, ambos compiten y se emparejan recíprocamente.

En los escalamientos complementarios los actores se comportan de manera diferente, se refuerzan mutuamente en sus comportamientos.

Cuanto más se queja el hombre, más se retrae la mujer. Cuanto más reclama él, más se retira ella. Cuanto más trata el hijo de interrumpir esa dinámica, más asume ella la responsabilidad y más se preocupa por él; cuanto más se desentiende él, más asume ella.

María Aarts describe muy bien una espiral de escalamiento con los padres, lo que suele llamarse el grito del bebé:

- *El niño grita mucho y a menudo, y no se calma.*
- *Los padres están agotados, reaccionan enojados, ausentes, groseros, desvalidos. El tono de voz y el lenguaje corporal muestran tensión.*
- *El niño demuestra que no se siente deseado y es infeliz.*
- *Los padres reaccionan con mucha actividad y se preocupan ambos por el niño.*
- *El niño no se tranquiliza.*

Los escalamientos simétricos y complementarios se igualan en que las interacciones aumentan gradualmente, se refuerzan mutuamente y la situación se agudiza en una crisis. Es provechoso rastrear las pistas de esos patrones de interacción. Muchas veces se trata de canales de comunicación circular de las cuales no están conscientes. Justamente en los escalamientos complementarios una indicación puede ser liberadora, pues los actores personalizan lo que ocurre, lo que conduce a reproches recíprocos sin sentido.

La madre del ejemplo anterior: “Mi hijo es un irresponsable, yo tengo que ocuparme de todo, sino, ocurre una catástrofe”. El hijo: “No tiene ningún sentido ser activo, mi madre siempre se inmiscuye, ella sabe todo mejor, siempre me controla, y cuando quiero hacer algo, ella ya lo hizo”.

También los asesores corren el riesgo de personalizar; cuando los procesos circulares ocurren desde hace mucho tiempo, los actores suelen aparecer como caricaturas de sí mismos; actualizan sólo partes limitadas de su persona y han aprendido a olvidarse por completo de las otras. Con eso los asesores suelen hacer diagnósticos etiquetados.

El hijo que al inicio aparentaba ser totalmente irresponsable y haragán, que abiertamente no quiere crecer, en otras situaciones puede actuar responsablemente y orientado a sus metas. La madre que no quiere soltar al hijo de 35 años, al inicio estaba muy preocupada, pero ahora parece tener sentimientos contenidos de felicidad. En otras situaciones ella puede manejar muy bien los límites y apoyar a otras personas.

2.5.5 Roles

Cuando las secuencias típicas de interacción se repiten una y otra vez, puede describirse el comportamiento del actor como un rol fijo que puede observarse siempre en el contexto específico. Los roles se pueden ver como un condensado de secuencias de interacción que se presentan con frecuencia. Cuando esas secuencias de interacción ocurren con una alta regularidad, surge un campo de expectativas: uno cuenta con que todos se comportarán así de nuevo.

En el conflicto de los padres la hija asume siempre el rol de apoyo de la madre. El padre hace el rol del gritón agresivo cuando las cosas lo molestan. La madre hace el rol de la ayudante pasiva.

Pero hay que poner atención: los roles sólo pueden percibirse cuando se miran en la práctica; son resultado de comportamientos observados, y por tanto son siempre construcciones.

¿Cómo surgen los roles? La siguiente historia puede ilustrar.

Es un grupo de formación que se reúne cada seis semanas por varios días. Un día antes de la partida, Jan, miembro del grupo, de forma espontánea organiza que haya taxis para todos. Cuelga una hoja y pregunta quién va a la estación de trenes y quién al aeropuerto. Todo funciona estupendamente.

En la segunda semana del curso Jan es igualmente activo y todo vuelve a funcionar muy bien. En la tercera semana Jan no hace nada; durante la cena se conversa: “Jan no se ha ocupado de... Apenas nos queda tiempo”, etc. En la mañana le reclaman a Jan: “¿Por qué no te has ocupado de...?”, .y su sorprendente respuesta es que esa no es su tarea y no tiene ningunas ganas y que otra persona se ocupe. Jan recibe el enojo de algunos... “No puede dejar de hacer su trabajo así nada más”. Otros miembros del grupo se inmiscuyen y la situación se vuelve absurda, aunque podría analizarse con humor.

El rol de Jan resultó del juego de la oferta y la demanda. Formulado de manera general: en un contexto determinado una persona ofrece sus capacidades y recursos. Los actores del entorno toman lo que en ese momento necesitan (talento organizativo y disposición de ayuda). Así, cuando se da una interacción exitosa (funciona perfectamente) y se repite varias veces (dos veces en este ejemplo), pronto se convierte en un rol. Los actores en el entorno se acostumbran al proceso porque resulta muy bien y esperan que en el futuro siga funcionando igual. De eso resultan expectativas de comportamiento hacia los ejecutantes del rol, con riesgo de que les sancione cuando no cumplen las expectativas (enojo, rechazo). Cuanto más se ejecuta un rol, más se afianza su ejecución; ese es el rol que siempre aparecerá en primer término. Ese rol hace que se omitan otros roles, hasta que llegan a desaparecer o a olvidarse.

A continuación presentamos un esquema como ejemplo de roles de los niños en la familia. Nuestro primer campo de aprendizaje de conducta y de roles son las constelaciones familiares en las cuales crecemos, y trasladamos estos modelos a nuestro contexto: si en nuestra familia solíamos hacer el rol del mediador, es probable que nos dediquemos a una profesión de ayuda o busquemos una formación como mediadores. La buena formación básica está ya presente en la familia.

Los roles en la familia se forman:

- según la disposición del niño.
- según la necesidad, el rol que se necesita. Una familia depresiva necesita alguien que eleve la autoestima; una familia insegura está feliz con una cabeza inteligente de la que todos estén orgullosos. Stierlin (1975, 1978) describe estos mecanismos, cómo se delegan deseos inconscientes en los niños, que ellos viven por sus padres.
- según los roles disponibles en el sistema.
- según el deseo de éxito, en el sentido de que la selección del rol se piensa con atención, dedicación y reconocimiento.

Todos asumimos permanentemente roles, nos movemos en un campo de expectativas en nuestro contexto y orientamos nuestro comportamiento según la necesidad y el éxito. Para un desarrollo saludable son útiles los cambios de roles entre hermanos según el contexto social (en la casa, con los parientes, en el equipo de fútbol) o durante el proceso de

desarrollo en edades mayores. Así puede surgir y desarrollarse un repertorio amplio de experiencias.

Pueden surgir desarrollos disfuncionales cuando los niños están prisioneros en roles fijos y con eso están anclados en determinado repertorio de comportamientos, lo que suele ser estresante y unilateral cuando no pueden integrarse y vivirse más cualidades complementarias.

Veamos algunos ejemplos de roles de niños. La constelación en la tabla 2 muestra, junto a la denominación de los roles, la característica principal, la posible contribución de ese comportamiento en la familia y la cualidad no vivida, aquellos repertorios de conductas que rara vez o nunca se adjudican a niños.

Rol	Característica	Posible contribución al sistema familiar	Cualidad no vivida
Rayo de sol	amable	cuida el contacto y el buen ambiente	enojo, exclusión
Niño modelo	dedicado	produce orgullo, satisface la necesidad de valoración de los padres	hacer locuras, disfrutar
Payaso	cómico	anima, disipa la tristeza	sentimientos de tristeza aguda
Niño de papá y mamá	consciente de su responsabilidad, inteligente	apoyo a los padres	mostrar debilidad, mostrar las propias necesidades y ser infantil
Niño que preocupa	lleno de problemas, enfermo	desvía de otros temas, une a los padres en la preocupación	existencia relajada
Travieso, creador de malestar	desagradable	desvía de otros temas, une a los padres en la disciplina	calma, relax
Oveja negra	vive los tabúes de la familia	asume todas las proyecciones negativas y libera a los hermanos	mantener la auto-valoración
Mediador, promotor de paz	equilibrado	equilibra los conflictos, se preocupa por la armonía y la reconciliación.	satisface necesidades

Tabla 2. Roles familiares

2.6 Observar las propias reacciones corporales y emocionales

Cuando estamos con nuestros clientes hay cosas que nos mueven; lo que dicen no nos deja indiferentes, las historias se nos meten en la piel, algunas dan deseos de vomitar, otras nos erizan la piel, y hay otras que nos estrujan el corazón.

Nuestro lenguaje está lleno de gestos que muestran que nuestro cuerpo reacciona y participa. Esto es válido también para asesores que tienen el mandato de ser neutrales o

imparciales. Nos enojamos, nos alegramos, nos cansamos, nos despistamos. O en medio de la sesión nos preguntamos si el cliente se dio cuenta de que estamos cansados, o en plena sesión nos despertamos repentinamente. Estos son factores perturbadores que un asesor profesional puede controlar y utilizar para el trabajo.

Reacciones emocionales (rabia, tristeza, alegría), reacciones corporales (cansancio, tensión, deseos de movimiento) y reacciones cognitivas (imágenes, pensamientos, recuerdos) son reflejos de lo que ocurre y medios para captar información. Ese comprender y aprender a utilizar pertenece al arte del trabajo sistémico. Esto presupone una enorme cantidad de experiencias personales. Y sabemos que nuestras percepciones no sólo son reflejos sino también construcciones activas; nuestra propia parte es muy importante. Esto plantea la necesidad de ser cuidadosos y permitir sólo producción cognitiva en el trabajo de la terapia.

Nuestras experiencias son diversas: las personas perciben integralmente y estamos convencidos de que la exclusión de esos procesos internos traería consigo un empobrecimiento del trabajo, porque muchos canales de comunicación importantes permanecen sin utilizarse. Dicho de modo más radical, estas reacciones internas van a ocurrir de todas maneras, no se pueden evitar, sea que contemos con ellas o no. En referencia a los planteamientos psicoanalíticos, en la negación de estos procesos internos existe el peligro de que ellos intervengan de forma no reflexionada en el comportamiento racional.

Cuando me he enojado mucho con algunos clientes y veo mi enojo como una reacción poco profesional, me esfuerzo por hacer una hermosa descripción; es muy probable que en esa descripción yo reviva algo del enojo. De manera alternativa puedo aceptar esos sentimientos y preguntarme qué es exactamente lo que me enoja, si eso tiene que ver más conmigo y con momentos difíciles en mi familia, o si percibí que hay en el sistema del cliente cosas que no se han dicho.

Poder usar esto de manera cuidadosa y profesional presupone que podemos discernir bien y no adjudicarle al cliente nuestras propias experiencias y patrones de reacción. Yo debo saber cómo reacciono, qué tiene que ver con mi propia historia, con las tradiciones de mi familia o con mi situación actual de vida. Clasificar bien dicha vivencia es imposible, pero cuanto más consciente estoy de mis propias reacciones, más pronto podré valorar mis sentimientos e impulsos en un situación determinada y utilizarla como una fuente muy valiosa.

Es un grupo de supervisión de trabajo con jóvenes. Un joven le causa mucha preocupación a una colega por su conducta agresiva. El grupo trató de explorar el trasfondo y el contexto para comprender el comportamiento y encontrar acceso a su conducta. Un colega se mantuvo especialmente callado. Al preguntársele qué pensaba de eso o qué pasaba con él, respondió que él no era muy bueno en eso, no se podía concentrar y tenía que ver con su vida privada. Tras otra pregunta resultó que él tenía en la cabeza una pieza de música a lo que atribuía su mal humor. El asesor preguntó cuál era la pieza, y él respondió: "Estoy tan solo", de Police (una pieza con un ritmo agresivo) y se disculpó una

vez más por su ausencia interna. La colega que asesoraba el caso reaccionó de inmediato y preguntó si esa no sería una clave del joven, que debido a la soledad comete errores y así busca contactos, y así también canaliza su enojo y sus necesidades insatisfechas. El grupo continuó con estas hipótesis y se comprobaron como muy sólidas para la comprensión y planificación de la intervención. La colega planificó el siguiente abordaje con el foco en el “contacto”, y consiguió progresos considerables.

Estos procesos son normales para colegas formados en hipnosis, pues tienen en su perspectiva patrones inconscientes de reacción y comunicación (Schmidt 2004); es válido asimismo para los conceptos de contratransferencia en el psicoanálisis.

- Sentimientos y reacciones pueden ser indicio de temas no hablados:

Una tristeza repentinamente descubierta puede señalar un tema, o dejar en claro que los clientes no quieren aceptar ese sentimiento.

- Los sentimientos pueden reflejar dinámicas de procesos:

El cansancio puede ser un indicio de que nadie quiere cambiar algo o trabajar en un tema; la energía se estanca, la conversación no fluye.

Carl Whitaker demostró magistralmente en un congreso, en vivo y en videos, que hay que hablar valientemente de esos procesos y utilizar las dinámicas encontradas.

- Los sentimientos pueden describir patrones de comportamiento y de relaciones:

Rabia por el comportamiento de los clientes es un reflejo de la forma irrespetuosa y provocativa que tienen ellos de asumir las relaciones.

- Reacciones internas pueden corresponder a acciones internas de los clientes:

Una reacción interna repentina puede indicar que nos acercamos a un tema difícil y que suscita miedo.

Es difícil transmitir en un libro habilidades terapéuticas y de asesoría mediante la percepción de las propias reacciones corporales y emocionales, por tanto dejamos estos comentarios.

3. PREPARAR, ANALIZAR Y EVALUAR INFORMACIONES

Durante la fase exploratoria el asesor asimila una enorme cantidad de información, pues los sistemas humanos son complejos. A menudo resulta difícil mantener la mirada en cuál función pertenece a cada quien. Cada cual se encuentra en relación con los demás, y esa relación se verá diferente según sea la propia perspectiva. Cuando nos damos cuenta de que ese sistema tiene una historia con varias historias, comprobamos que nuestra capacidad de asimilación se satura fácilmente.

La valoración de la información y de la documentación tiene una enorme importancia debido a la gran complejidad de los sistemas sociales. Por tanto, hay que tratar de reducir la complejidad. Necesitamos métodos sencillos que nos permitan percibir de un vistazo, y al mismo tiempo, tener una perspectiva amplia del sistema y de su historia a fin de percibir las estructuras esenciales que nos permitan después tomar las decisiones correctas. Cuando no tomamos distancia de las informaciones específicas o de las conversaciones, vemos los árboles pero no el bosque. Los protocolos o informes largos son productivos y requieren mucho tiempo, sin embargo, para los destinatarios es muy difícil captar lo esencial en esas montañas de palabras.

Hemos agrupado algunos métodos que ya se han validado como herramientas para clasificar, documentar y analizar la información de los sistemas sociales. Las presentaciones gráficas permiten condensar informaciones y brindan una perspectiva global que visibiliza las estructuras. El siguiente paso, el desarrollo de las hipótesis, queda entonces bien preparado.

En la práctica tenemos otra ventaja. Lo experimentado es comunicable, los colegas pueden recibir muy bien las informaciones elaboradas. De esa manera los clientes no tienen que volver a pasar por una exploración. En caso de supervisiones y análisis de casos, un grupo profesional se puede orientar rápidamente en el sistema del cliente y de la asesoría. Es mejor no mencionar muchos datos, pues a menudo confunden.

Luego de varias capacitaciones en enfoque sistémico en un gran centro de ayuda para jóvenes, elaboramos lineamientos orientadores para la exploración, la fase introductoria y la primera entrevista. Con eso se simplifica y se estructura el trabajo en equipo. Al trasladar a los clientes de un equipo a otro dentro de la misma organización, el nuevo equipo no tiene que comenzar de cero. Esa forma acordada de procedimiento y de exploración contribuyó a tener una terminología técnica homogénea.

En las siguientes herramientas se juntan el genograma y el mapa de familia. De ese modo se esquematiza la pertenencia y la dinámica social del sistema. Una línea de tiempo ordena la historia, la anamnesis del sistema, y posibilita una mirada a los procesos temporales. Los siguientes párrafos dan sugerencias para elaborar informes.

3.1 Genograma

El genograma establece las relaciones de parentesco en la familia y es un método muy usual para mostrar a las familias. Los símbolos utilizados en las diferentes formas de

presentación son similares, lo que por lo general permite orientarse pronto y bien en un genograma caracterizado de otra manera. Aquí usamos la forma de presentación de McGoldrick y Gerson (1990).

3.1.1 Indicaciones para elaborar genogramas

- Las líneas trazadas entre los símbolos de las personas sirven para dejar en claro quiénes son los padres biológicos, los hijos de los mismos padres, los matrimonios, los divorcios y las separaciones.
- Las generaciones se ubican de arriba hacia abajo, de modo que se pueda discernir de inmediato cuál es la generación de los abuelos, la de los padres y la de los hijos.
- Con una línea entrecortada (o de otro color) se indica quién vive actualmente con quién.
- En cuanto a los abuelos y los hermanos de los padres se recomienda seleccionar quién es relevante en términos de las medidas planeadas. De otro modo se pierde la perspectiva y el valor del genograma. Es muy diferente cuando se dibuja un genograma en el marco de las reconstrucciones familiares o los grupos vivenciales; en tales casos tiene sentido representar a todos los miembros de la familia de los que se tiene noticia.
- Además de los símbolos planteados se recomienda también señalar los nombres, las edades y las fechas de nacimiento y de fallecimiento de las personas.
- En el sistema del cliente hay que describir síntomas, enfermedades, causas de muerte, problemas de las personas. También aquí es recomendable hacer una selección de los miembros de la familia.
- En general es conveniente dibujar el genograma directamente con la persona, pues los involucrados lo viven con agrado debido a que les brinda una mirada de su propio sistema y tiene efecto ordenador. Con ese fin se debe tener suficiente material.

A veces no es fácil dibujar con los clientes un genograma bien estructurado, porque las familias post-modernas suelen ser un mosaico de hermanos, medios hermanos, niños adoptados, hijos biológicos. En esos casos se recomiendan los siguientes procedimientos:

- Empezamos con el nivel de los niños (en la parte baja de la hoja). Los niños se ordenan por edad, de izquierda a derecha. Los mayores primero y los pequeños de último, y primero los niños que pertenecen al sistema actual de sus padres. Los medios hermanos de esos niños por parte de padre se pueden colocar a la izquierda de la misma manera, y los de la parte materna a la derecha.
- Después unimos del modo antes descrito los niños huérfanos que tienen el mismo padre y la misma madre, y vinculamos ese subsistema de hermanos al padre o madre a que corresponda.
- En el nivel de los padres se dibujan las parejas pasadas y actuales; después se pone a quienes viven juntos actualmente en la casa.
- Luego se dibuja la generación de los abuelos y los hermanos de los padres (tías y tíos).

- Por último se ponen informaciones especiales como síntomas, enfermedades, particularidades.

Junto con el cliente se coleccionan luego ideas, qué vínculos existen entre las constelaciones dibujadas y los problemas narrados.

3.1.2 Genograma. Dos ejemplos

Paul, de 14 años va a la escuela, sus notas son malas, muchas veces no hace las tareas, charla ocasionalmente en la escuela, hace muchas tonterías y tiene amistades impropias. La exploración del contexto arroja:

- *El padre de Paul dirige una pequeña empresa. También él fue mal alumno y apenas ahora le da mucho valor a la escuela. A pesar de sus problemas obtuvo su título. Disfruta la compañía de sus colaboradores y pasa con ellos más tiempo del necesario. Tiene cierta simpatía oculta por el comportamiento de Paul en la escuela, y comprensión para sus amigos. Mucho de ello le hace recordar cuando él tenía esa edad.*
- *La madre de Paul es secretaria en una empresa mediana. Ella siempre fue buena en la escuela, y valora mucho la educación. Le gusta ir al teatro y en su familia de origen todos terminaron sus estudios.*
- *Los padres no están de acuerdo en muchas cosas, y tampoco coinciden en la valoración de la situación escolar de Paul. El padre no ve trágica la situación. La madre está sumamente preocupada. Pero también tienen opiniones diferentes en cuanto al tiempo libre, y eso causa muchas discusiones.*
- *En los últimos años Paul se identifica cada vez más con el padre.*

Trasfondo: Contextualización

¿Qué es lo propiamente sistémico al trazar un genograma?

Trazar un genograma podría proporcionarle al asesor una profunda mirada psicológica sobre un confuso sistema familiar. Lo esencial para el trabajo sistémico no es coleccionar informaciones sobre relaciones de parentesco y dibujar el genograma familiar. El enfoque es sistémico cuando utilizamos el genograma para contextualizar el trastorno. La contextualización de trastornos, síntomas o problemas es un momento central del enfoque sistémico, y contrasta con métodos de trabajo que se enfocan en el individuo.

¿Qué es exactamente lo que se oculta detrás del concepto? Queremos graficar la diferencia entre el enfoque centrado en el individuo y la contextualización en ambos genogramas.

Primero la familia cliente, con Paul de 14 años: En la perspectiva centrada en el individuo se pueden explicar los problemas. Paul es perezoso, desmotivado, agresivo. Tiene esas características debido a determinados factores genéticos o familiares. Según esa perspectiva, esos problemas radican en el individuo, por tanto, correspondería un tratamiento individual para ayudarlo a cambiar esas características. Podría ser apoyo escolar, una asesoría intensiva o psicoterapia.

Contextualizar significa ver los problemas familiares en el marco de los vínculos familiares y extra familiares. Desde esa perspectiva, el comportamiento de Paul tiene sentido dentro de la dinámica de su sistema familiar y su entorno de vida. También desde esa perspectiva, los efectos de los problemas de Paul en la escuela pueden considerarse en el marco de la dinámica de los padres. La inclinación de Paul hacia su papá, la simpatía oculta de éste, y su actitud frente a las exigencias escolares influyen en el comportamiento escolar de Paul. Paul puede verse como el único en la familia paterna que está para adquirir identidad masculina. Sus problemas escolares pueden agravar la dinámica entre sus padres.

En los problemas descritos se trata de la inclinación de Paul hacia uno de sus padres, y de un conflicto encubierto entre padre y madre, que manifiesta también las diferencias entre el origen de clase media de la madre, inclinada a la educación, y la tradición artesanal de la familia del padre. Contextualizar este trastorno significa considerarlo como razonable en el contexto de vida de Paul. Visto así, es posible pensar estos enfoques de trabajo con los padres o con toda la familia. Constituyen una alternativa a una terapia individual con Paul. Podemos hablar de las diferentes tradiciones sobre educación y formación en las familias de origen de los padres de Paul. Podemos indagar cómo lidia con eso la nueva familia, que tanta atracción ejercen los padres en cuestiones de educación, o si tienen un conflicto en cuanto a sus estilos de vida y los valores que se le atribuyen a la educación de los hijos.

La meta del trabajo sistémico es siempre no ver el problema como consecuencia de las características del individuo, sino considerar en conjunto su historia, sus estructuras de relaciones y sus condiciones. Sólo entonces puede verse el vínculo causa-efecto lineal y unilateral: Paul tiene ese problema porque los padres tienen un conflicto oculto. Así se mira en el contexto la causa del problema. Esto era muy común en los primeros trabajos sistémicos.

La contextualización puede suscitar también una consideración circular en la cual se ve el efecto del problema en el contexto (el comportamiento de Paul en la escuela estabiliza y agudiza el conflicto oculto de los padres). Ahí se ve una estabilización recíproca entre síntoma y sistema.

De Schlipper y Schweizer (2000) citamos su comentario sobre el genograma de la familia

Freud:

“Un ejemplo interesante: A los 40 años de edad Sigmund Freud sufrió por poco tiempo migraña y un estresante trastorno laboral (ya no podía publicar). El genograma ofrece muchas hipótesis. ¿Está agobiado por tantos niños? La hermana de su esposa, que se mudó hace poco, ¿representa un problema para el hombre que siempre se controla y es muy racional? También es posible que se presente una constelación similar a la de su familia de origen: la segunda esposa del padre era mucho más joven que su marido, de la misma edad que Freud, hijo del primer matrimonio. Otra posibilidad sería que a partir de la llegada de su cuñada, Freud — que tenía una relación muy estrecha con su hermana— se haya convertido en una figura al margen. ¿Se refugió en la migraña? En su familia de origen él era el mayor de sus hermanos: ¿la responsabilidad permanente fue demasiado para él? Por último, su padre murió en ese mismo año; ¿qué significó ese evento para él, que estaba muy orientado hacia su padre?”

Los autores explican cómo puede servir el genograma para contextualizar un problema —en este caso, los trastornos laborales de Sigmund Freud. Podríamos completar las hipótesis con aquellas que tienen como contenido los efectos de los trastornos laborales y la migraña en el contexto familiar, y estas hipótesis no sólo admiten descripciones lineales, sino también descripciones circulares y contextualizadoras. Si se tratara de un comportamiento que necesitara tratamiento, podría construirse un enfoque individualizado con otras suposiciones que se encuentran exclusivamente en la persona de Sigmund Freud (un episodio depresivo con somatización) y de manera consecuente pensar en un apoyo cercano a la psicología profunda.

Puesto que la contextualización es un aspecto central del enfoque sistémico, vamos a presentar otras herramientas que también pueden servir para la contextualización.

3.2 Mapa

Este tipo de presentación gráfica de las observaciones de una familia proviene de Salvador Minuchin (1997). Mediante diferentes símbolos se dibuja una familia, lo que da información sobre la estructura de relaciones que hay en ella. Pero un mapa no es el paisaje. El mapa proporciona informaciones resumidas y permite una rápida orientación. Y da la mirada subjetiva del observador. Es una interpretación de la realidad, una impresión; otras informaciones y desarrollos conducen a cambios del mapa.

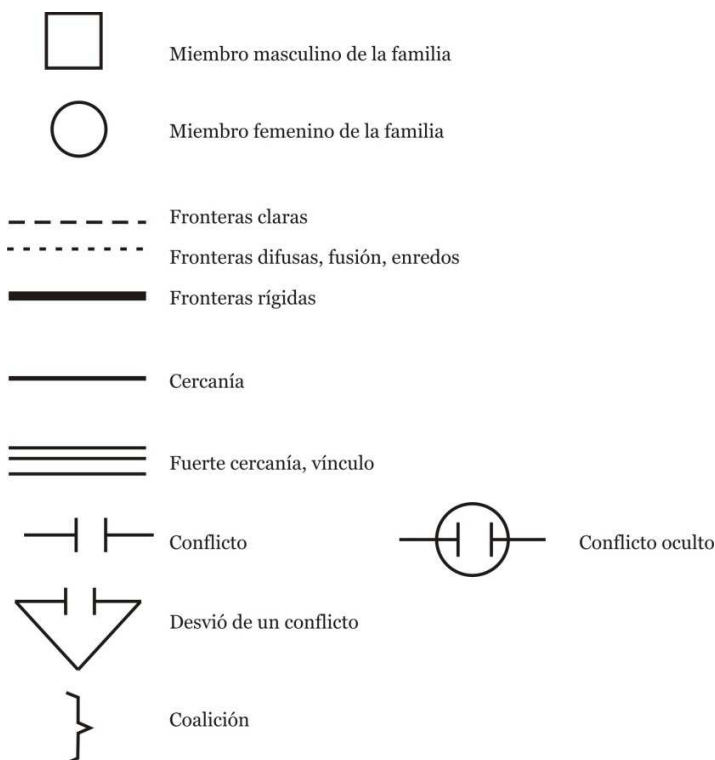


Gráfico 6: Símbolos para el mapa según Minuchin

3.2.1 Estructuras de relación funcionales y disfuncionales, según Minuchin

Antes de presentar la herramienta, veamos la base conceptual. El enfoque de Minuchin se califica como enfoque estructural.

Trasfondo: ¿Que significa enfoque estructural?

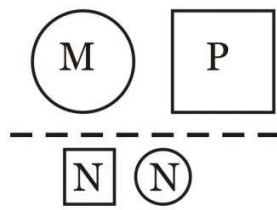
Steve de Shazer da una explicación acertada: “Según el enfoque estructural es posible reconocer el significado de un signo, una palabra u otro comportamiento a través de su significado y su estructura profunda. (La terapia estructural de Minuchin forma parte de una familia más amplia que se conoce como estructuralismo). El estructuralismo es un movimiento para comprobar y analizar elementos estructurales relativamente estables de un sistema, en especial en las ciencias del comportamiento. Por lo general los estructuralistas se ocupan de conocer el mundo humano, de descubrirlo a través de análisis muy detallados y de construir mapas explicativos. Su actitud es siempre la actitud científica tradicional de la objetividad, su meta es la meta tradicional de la verdad. Formas tradicionales de la psicoterapia, inclusive las terapias psicodinámicas breves y la mayoría de las escuelas de terapia familiar, se basan en el pensamiento estructuralista, con un punto de vista que se guía a la solución del problema. A fin de sanar una enfermedad, primero se debe encontrar lo que hace falta para hacer un diagnóstico. Esto quiere decir que estas escuelas comparten los planteamientos del estructuralismo en términos de analizar a fondo el problema para comprender las causas de la enfermedad. Después existen dos planteamientos fundamentales de Minuchin y los viejos estructuralistas:

- *Detrás de las observaciones y descripciones hay una estructura conocible.* Para ello necesitamos descripciones independientes de los observadores. Este supuesto contradice el enfoque constructivista que presentamos en el concepto de sistema.

- *Un análisis del sistema es necesario y útil para conocer la forma de funcionar —en especial la parte disfuncional— y para combatir los síntomas.* Esta se contradice con el enfoque narrativo orientado a la solución de Steve de Shazer.

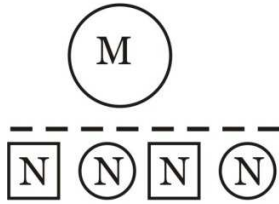
Si podemos aprender mucho de Minuchin en el trabajo concreto con los sistemas, entonces debemos partir de que hay una estructura, y es de mucha ayuda reunir una cantidad de informaciones e hipótesis estructurales.

En la práctica tuvimos la experiencia de que algunas estructuras de relaciones son beneficiosas y otras son poco beneficiosas. Partir de ahí funciona, si bien reconocemos que como principio único no es válido para todos los clientes. En Estados Unidos Minuchin trabajó con clientes que vivían en barriadas (Minuchin 1967, 2000) cuyos sistemas estaban fragmentados y estructuralmente muy frágiles; esta experiencia aportó impulsos nuevos muy útiles para la terapia, y ha sido muy interesante para otros terapeutas que trabajan con grupos de esas características.



Familia nuclear occidental

Diferenciación en subsistemas de padres / pareja y subsistemas de hermanos con límites muy claros pero flexibles, el sistema de padres / parejas es equitativo y cordial.



Familia monoparental

Uno de los progenitores es responsable de la educación; también aquí el límite entre el subsistema padre y el subsistema hijos es claro y la jerarquía es adecuada, el progenitor conduce, orienta y da seguridad.

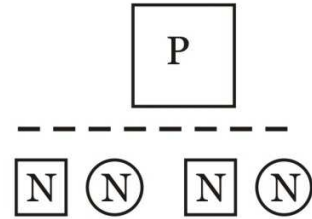
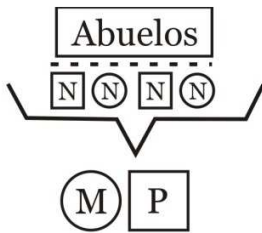


Gráfico 7: Ejemplos de estructuras familiares funcionales



Abuelos desempoderan a los padres

Forman coalición con los nietos contra el progenitor, desvalorizan a los padres y se inmiscuyen constantemente y quieren ser los padres ideales.

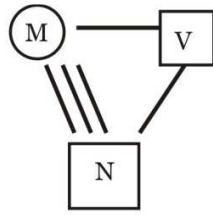


Niño o niña fijado en el rol del progenitor

El niño o niña junto a la mamá o al papa conduce el hogar restringe al otro progenitor. Este niño o niña es excluido del subsistema de hermanos y muchas veces tiene el papel de sustituto de la pareja.

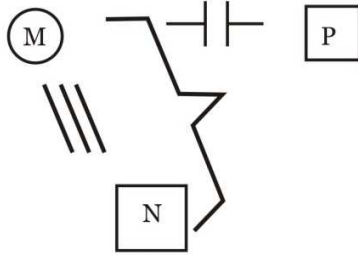
Gráfico 8: Ejemplos de estructuras de relaciones disfuncionales

Alianza



Relación muy estrecha pero abierta de un hijo o hija con el progenitor, sin estar en contra del otro progenitor.

Coalición



Entre los padres hay discrepancias constantes y fuertes. Uno o ambos padres instan al niño a aliarse con él contra la otra persona. El niño intenta una alianza estable con uno de los progenitores contra el otro.

Triangulación, desvío del conflicto

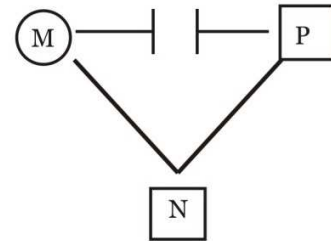
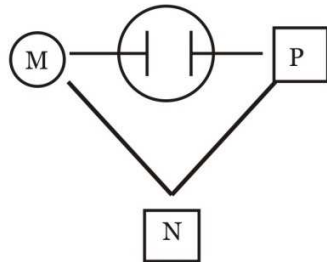
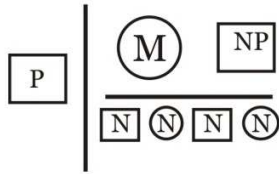


Gráfico 9: Ejemplos de estructuras de relaciones triangulares

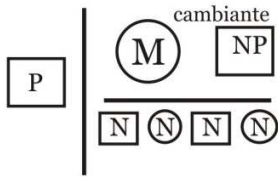
Ejemplo A



El niño o la niña conduce el hogar junto con la mamá. El papá murió o está preso, o tiene una nueva familia o no se sabe dónde está. No aporta ingresos.

El niño (o la niña) tiene mucha responsabilidad, apoya a la madre, madura pronto y es muy serio. Deja de ir a la escuela, sacrifica su propio desarrollo por el bienestar de la familia. Tiene un papel muy importante al lado de la

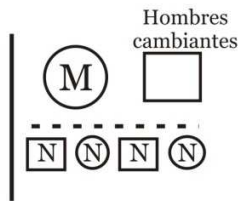
Una posible solución sería:



Cada uno de los hijos mayores asume temporalmente tareas específicas para apoyar a la madre

De esta manera, no está fijado el lugar a la par de la madre en el subsistema padres, los hijos no llevan carga y pueden dedicarse a las actividades que corresponden a su edad. El lugar de pareja al lado de la madre queda vacío y permite a la madre iniciar una nueva relación de pareja.

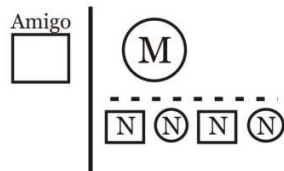
Ejemplo B



La madre vive con hijos de diferentes padres

Ella no ha tenido la experiencia de una relación de pareja estable. Se siente demasiado débil para conducir la educación de los hijos, que conforme crecen son más agresivos. Ella busca ayuda de otros hombres a quienes delega la educación de los hijos. Para alguien nuevo en el papel de pareja y de padre, esto es una sobrecarga, y esta persona se retira pronto.

Una posible solución sería:



La madre aprende a responsabilizarse por la educación de los hijos, incluso de castigarlos. Busca ayuda indirecta de una amiga o amigo. Este apoyo apunta al fortalecimiento de la capacidad parental y la construcción de una relación con proyección futura.

Gráfico 10: Ejemplos de soluciones en la terapia estructural

Trasfondo: Perspectiva normativa o de resultado neutral

Los trabajos de Minuchin pertenecen a los primeros trabajos sistémicos de los años 70. En ese tiempo se intentaba reflejar la complejidad de los sistemas del modo más realista a fin de planificar y dirigir. Por esa razón varios autores investigaron diversos aspectos de los sistemas sociales: Minuchin se ocupó de la estructura de relaciones, Haley de los aspectos estratégicos, y Satir (1992) de la comunicación. En sus investigaciones comprobaron lo que funciona y lo que no funciona en los sistemas, y lo que conduce a problemas. Este enfoque se conoce como normativo, porque intenta explicar qué es lo que permite funcionar con normalidad.

Esto sirvió de base para las intervenciones en los sistemas sociales a fin de reemplazar estructuras disfuncionales por otras funcionales.

Los conceptos y símbolos presentados arriba son ejemplos del enfoque normativo y remiten a dicha problemática:

- -¿Quién define qué es una exigencia excesiva y qué es simplemente cercanía?
- -¿Qué es una frontera clara y qué es una frontera difusa?

Satir (1992) describe en detalle cómo es comunicarse correctamente y cómo se ve la comunicación disfuncional. Minuchin explica cómo debe estar estructurada una familia a fin de educar bien a los hijos. Generaciones posteriores de asesores sistémicos renunciaron al enfoque normativo y se conformaron con irritar con su trabajo el equilibrio existente en el sistema y estimularlo para que generase un nuevo equilibrio (con estructuras de relaciones funcionales).

A ese enfoque corresponde el trabajo del equipo de Milán (M Selvini-Palazzoli, L Boscolo, G Cecchini, G Prata 1977, 1981). Ese nuevo estado de equilibrio se le deja al sistema. Aquí los milaneses construyen a partir de la sabiduría y la competencia del sistema. Los asesores son neutrales en cuanto al nuevo estado y no tienen ninguna opinión sobre cómo debe ser. En una entrevista con Klaus Deissler en 1979 Mara Selvini-Palazzoli expresó:

“Nuestras familias son lo bastante inteligentes para resolver por sí mismas sus problemas una vez que les he roto su juego repetitivo. La familia encuentra su mejor solución, cosa que yo nunca pude. Minuchin está seguro de saber lo que es mejor para la familia. Eso es risible, absolutamente risible. Es el típico concepto estadounidense: «Yo sé mejor que usted, porque soy el especialista; sé mejor que usted lo que es correcto para su pareja; yo sé lo que es bueno para su familia». Según mi experiencia, cuando logré romper el juego repetitivo, la familia encontró la mejor solución, mientras yo no logré imaginar la solución. Hace tres meses atendí exitosamente a una muchacha esquizofrénica-catatónica; esa familia había encontrado una solución maravillosa. La sesión fue muy buena, pero la solución fue mejor, mucho mejor, porque rompimos el juego repetitivo. Inmediatamente después la muchacha no tenía esquizofrenia y la familia tuvo que encontrar una solución; y de inmediato interrumpieron la terapia. En nuestras rupturas terapéuticas diferenciamos entre ruptura debido al cambio y ruptura porque ‘no funciona’. En el caso mencionado tenemos una ruptura por cambio, porque la familia supo cómo encontrar una solución sin el terapeuta, una solución mejor que la que yo habría podido imaginar.

Entrevistador: —Usted rompe el juego repetitivo y no da ninguna solución.

Selvini: —Nunca, nunca, nunca en mi vida, ni el doctor Prata, ni el doctor Boscolo, ni el doctor Cecchini le dicen a una familia lo que deben hacer, nunca.

Entrevistador: —Usted no se siente como maestra pedagógica de las familias.

Selvini: —Nunca, porque yo respeto a mi prójimo”.

El enfoque narrativo que surgió después se distanció mucho del enfoque normativo. Narrativo significa que uno como asesor se interesa por la historia y la forma de narración del cliente, qué perspectiva tiene el cliente sobre la vida, el problema y la solución. La meta es cambiar la perspectiva del cliente: lo viejo se disuelve y deja surgir lo nuevo. De esa forma las personas del sistema del cliente pueden ver de nuevo la realidad y su historia y actuar de otro modo. Cómo se ve esa nueva narración, depende de la decisión del cliente y no de lo que el asesor considere como funcional o disfuncional. El enfoque orientado a la solución de Steve de Shazer e Inso Kim Berg pertenece al enfoque narrativo (1992). Steve de Shazer se distancia del enfoque normativo de Minuchin:

“Él me enseñó a valorar las diferencias, que las diferencias son significativas. Según yo lo veo, esto nos aleja de la posición asumida por Minuchin. Él tiene un tipo de ideal de familia, en la que está impresa cada familia. Esto da una imagen de cómo debe ser y cómo debe funcionar la familia. He visto muchas familias de diferentes culturas y todas hacen cosas muy distintas. Pero todas aparentan funcionar y todas ellas tienen ideas diferentes sobre lo que debe funcionar y lo que funciona bien. Esto es razonablemente humano. No veo ninguna razón para el planteamiento de que existe un solo camino correcto”.

Tanto el enfoque de Milán como el enfoque narrativo orientado a la solución son neutrales acerca de los resultados de las soluciones del sistema del cliente. Entre el equipo de Milán y el de Steve de Shazer existen otras diferencias significativas, de las que nos ocuparemos en el capítulo 4.

En las controversias aquí presentadas se trata de demarcar estos enfoques del enfoque normativo. La controversia llegó a ser áspera, como muestran las citas. Nosotros la encontramos muy interesante y consideramos muy fructífera la discusión personal acerca de esta oposición. No obstante uno no debe ir corriendo a la iglesia porque hay una crisis de creencias. La hierba que cura todos los males no existe, por desgracia. Aún no la conocemos.

Aunque los enfoques normativos de los antiguos autores sistémicos están pasados de moda, los seguimos considerando muy útiles en la práctica. Debemos servirnos de sus fortalezas y sus flaquezas y ver si son útiles en ciertos casos. Sin embargo, siempre debemos tener presente que estos enfoques contienen una enorme cantidad de interpretación, construcción y creencias del observador y estos instrumentos y conceptos contienen pensamiento normativo acerca de cómo funciona o no funciona un sistema. Consideramos de gran importancia tener conciencia de esos valores. Cuando trabajamos con un método debemos tener consciencia de las limitaciones y consecuencias de ese método, de esa manera podemos relativizarlo y protegernos nosotros y a nuestros clientes de incursionar en rutas erróneas y equivocadas.

Cuando uno cree tener la solución correcta, es posible que muy pronto desemboque en un callejón sin salida, sobre todo cuando uno niega que va por ese carril, pues una actitud neutral ante los resultados no impide que uno tenga sus propios valores y normas y que de manera inconsciente se los adjudique al cliente.

En muchos contextos en los que también se trata de control social debemos trabajar muy conscientes de las normas. En otros contextos consideramos razonable hacer reflexión analítica sobre las propias normas para hacerlas transparentes y comprobables. A este punto vamos a volver varias veces.

3.2.2: Indicaciones para la aplicación del mapa

En el trabajo con el mapa se han validado los siguientes procedimientos:

- Por lo general el mapa resulta poco claro cuando se dibuja cada relación importante y los límites de cada sistema. Por tanto, uno debe elegir cuáles observaciones son esenciales y cuáles tienen poco significado para el trabajo.
- Las relaciones entre los miembros de una familia no son homogéneas y estables en todas las situaciones. Esto es también una indicación de que los sistemas no son rígidos, sino flexibles. Debemos dibujar en los mapas aquellas relaciones que son relevantes para el cliente en función de la asesoría. En otras situaciones y con otros temas la familia va a mostrar otras estructuras de relaciones.
- Al contrario del trabajo con el genograma, para el trabajo con el mapa y la línea de tiempo recomendamos no elaborar el mapa junto con la familia. Un mapa contiene muchas interpretaciones y supuestos sobre aspectos cruciales de la estructura familiar. Son hipótesis interpretativas y reveladoras con las cuales confrontamos el desagrado del cliente. Es preferible generar un diálogo con el cliente sobre cuestiones sistémicas y estructuras de las interacciones en el sistema, de tal manera que los clientes puedan formarse su propia opinión sobre las estructuras de relaciones. Esto refuerza también la impresión de plasticidad y capacidad de transformación de las estructuras que queremos utilizar en la asesoría. Los mapas son muy valiosos, nos invitan a ver las relaciones como realidades fijas y nos exigen siempre tener presente que se trata sólo de momentos subjetivos.

Regresemos a la familia Muller que conocimos en el genograma. La familia buscó ayuda debido al problema escolar de Paul. El asesor reunió las informaciones que tenía del genograma con las observaciones e impresiones de las dos sesiones exploratorias, y dibujó eso en dos mapas. El primer mapa representa el subsistema de las fronteras; el segundo utiliza símbolos para las relaciones relevantes.

El asesor expresa en ambos mapas su opinión: el padre y el hijo harían una coalición contra la madre, primeramente sólo en relación a la escuela y a la formación. El primer mapa muestra que en ese tema también son difusas las fronteras entre el subsistema de los padres y el subsistema de los hijos. Padre e hijo y madre e hija se acercan mucho en ese tema. De esa manera se disuelven los límites de la jerarquía, por lo menos en términos situacionales. En el segundo mapa el asesor ubica como cuestión oculta el conflicto entre la madre y el padre acerca del valor de la educación y la formación, mientras coloca como destacado

el conflicto entre la madre y el hijo acerca de los resultados y el comportamiento en la escuela. Aquí se ve claramente que en la tríada padre-madre-hijo hay un conflicto entre madre e hijo que debería aclararse en la díada padre-madre.

3.2.3 Posibilidades de acción: El manejo creativo con tríadas difíciles

Tríadas difíciles se crean no sólo en el sistema del cliente; también los asesores son objeto de ofertas de coalición y seducción a fin de parcializarlos. Esto es válido especialmente cuando el asesor en la familia de origen fue muy bien entrenado para involucrarse en los conflictos de otros y fácilmente incurre en el peligro de dejarse invitar a alianzas, coaliciones o triangulaciones, como salvador de la mujer frente al tosco marido, como juez del niño frente a su insensible madre, como protector del marido frente a las exigencias injustas de su mujer. A continuación tenemos algunas indicaciones para el manejo de tríadas difíciles.

3.3 Mapa de ayuda familiar

El mapa de ayuda familiar debe posibilitar que los ayudantes profesionales y no profesionales se orienten en el sistema que se ha creado entre los miembros de la familia. Como un mapa para un paseo en unas instalaciones invisibles, uno siempre puede visualizar el trayecto. El mapa de ayuda familiar condensa y visualiza una cantidad de informaciones. Proporciona un panorama sobre el caso en su totalidad y posibilita una perspectiva concreta, distanciada, externa, global y condensada sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuán grande es el sistema familiar del cliente? ¿Qué lugar ocupa el cliente? (genograma)
- ¿Qué sistema de apoyo informal —amigos, parientes o vecinos— tiene la familia?
- ¿Quién pertenece al sistema de ayuda y cuáles instituciones están operando actualmente en este caso (escuela, preescolar, instituciones sociales y de asesoría, médicos, terapeutas, clínicas, etc.)? ¿Qué tan grande es el sistema activo de ayuda, y es visible para los que proporcionan la ayuda como para la familia? ¿Qué es lo que sabe cada cual del otro? ¿Qué hacen ellos y para qué son competentes? (sistema actual de ayuda).
- ¿Qué ayudantes estuvieron involucrados anteriormente y cuáles están fuera? (Esto puede ser igualmente difícil para una familia con tres niños que para situaciones que abarquen a varios niños, e incluso para grupos de 40 personas). ¿Cuán a menudo los participantes han contado su historia, han recibido ofertas de ayuda, han cerrado contratos de ayuda? (sistema anterior de ayuda).
- ¿Cómo son las relaciones entre los participantes —también entre los miembros de la familia y ayudantes: cercanía, distancia, fronteras, coaliciones, (símbolos del mapa según Minuchin)? Aquí también es imprescindible indicar con símbolos sólo pocas relaciones, sólo estructuras de relaciones que saltan a la vista, de lo contrario el mapa de ayuda familiar se embrolla y pierde su sentido como herramienta.

Trasfondo: Cibernética de primer y segundo orden

Los observadores son parte del sistema.

Detrás del mapa de sistema familiar se encuentra una actitud fundamental del trabajo sistémico. No basta considerar sólo el sistema familiar, debe incluirse también el contexto familiar, pues es relevante para el cuestionario. Los otros asesores también influyen en lo que ocurre. También nosotros como ayudantes somos parte del nuevo sistema, el cual está constituido por la familia y los ayudantes profesionales y no profesionales. Esta es una mirada muy cercana y fue un gran progreso en la historia del pensamiento sistémico, pues marcó el cambio entre una cibernética de primer orden a una de segundo orden.

Cuando nosotros como ayudantes nos quedamos fuera y sólo vemos el sistema del cliente, perdemos de vista los muchos efectos recíprocos generados entre el sistema y nosotros. Consideramos al sistema como un objeto que es atendido por nosotros, pero si nos vemos nosotros mismos como parte del sistema, resulta claro que debemos reflexionar acerca del modo en que nuestra perspectiva del sistema y sus partes está influenciada por nuestra posición en el sistema. La premisa para dicha suposición es primeramente la capacidad de discernir diversos niveles de observación en el sistema. Estos diferentes niveles de contemplación se grafican en los siguientes textos y esquemas.

Un sistema (por ejemplo, una familia) En la gráfica se representa una familia con sus relaciones, sus patrones de comunicación, su historia, su cultura, sus conflictos; sólo hay un observador (el asesor) que describe ese sistema, pero él no se incluye en la descripción. Por tanto, su descripción da la impresión de ser objetiva, porque él no existe como descriptor. Desde esa perspectiva los sistemas parecen existir realmente y parecer más exactos, según describe el observador sus efectos recíprocos, pero no se aclara que todas esas descripciones son percepciones y suposiciones de un observador.

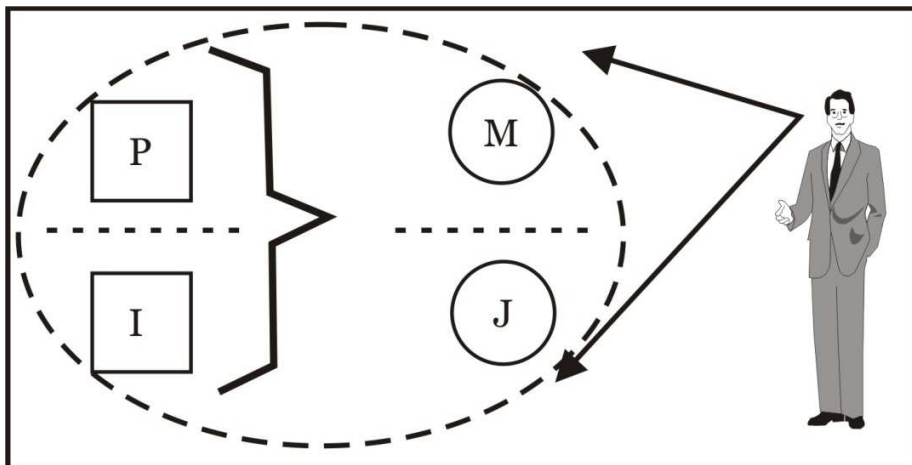


Gráfico 12: Un sistema (como una familia)

Trasfondo: Un observador del sistema: asesor + familia

La familia construye un nuevo sistema con el observador. En este sistema se trata de la comunicación, de la estructura de la familia, sus relaciones, sus patrones de comunicación, su historia y su cultura. Por ejemplo, el asesor puede elaborar una escultura en ese sistema de observación en la que todo esto se representa. Una vez que se considera que el observador se encuentra en un efecto recíproco con el sistema y que todas sus observaciones e hipótesis no son objetivas, sino resultado del efecto recíproco, filtradas por las percepciones, actitudes y suposiciones del observador, sólo entonces se habla de cibernética de segundo orden. Las estructuras y los límites del sistema son suposiciones del observador, no una realidad objetiva.

Observador-observador-familia: Grupos o equipos de supervisión

Aquí un grupo de observadores observa y reflexiona sobre la interacción de un observador con un sistema. Esto puede ocurrir en una supervisión o en un análisis de caso. El grupo construye hipótesis sobre esa interacción, sobre cómo el asesor, mediante su interacción con el sistema, lo motiva para que cambie aun cuando hasta ahora no había habido ningún cambio. En el mapa de ayuda familiar en el cual el asesor explora e interviene y dibuja, ahí es donde se encuentra la idea fundamental de la cibernética de II orden. El observador es parte del sistema. Las percepciones, opiniones y supuestos del asesor sobre el sistema no pueden separarse de su propia posición y de sus propias relaciones con el sistema.

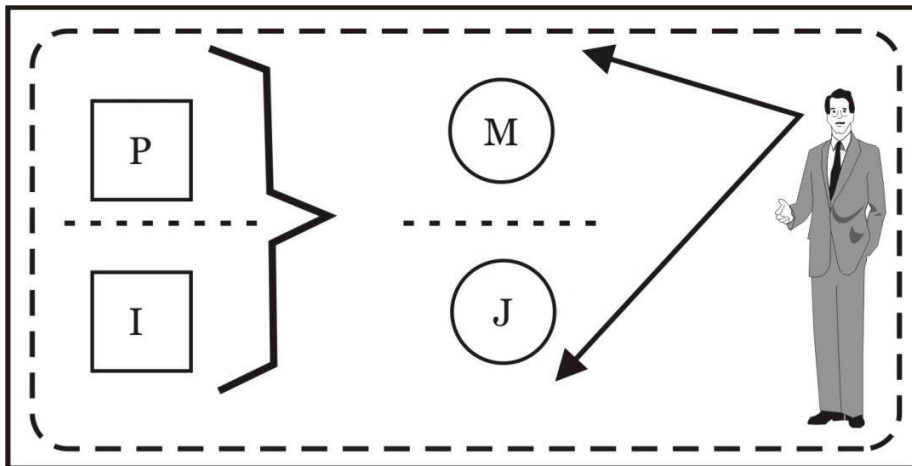


Gráfico 13: Observador-observador del sistema (supervisiones de grupos y equipos)

Trasfondo: Sistemas de ayuda familiar

Un sistema de ayuda familiar puede ser un sistema de varios observadores, que en cada caso tienen hipótesis propias sobre la dinámica de la familia. Esas hipótesis dependen del propio contexto del asesor, de sus relaciones con la familia y del encargo institucional. Además los asesores tienen relaciones entre sí, lo mismo que sus

instituciones. Las intervenciones de los asesores pueden estorbar en vez de complementar. Cuando no se avanza en el trabajo con la familia o existen interrupciones en la cooperación de las instituciones, es razonable construir hipótesis sobre el trabajo en equipo de las instituciones. Las perspectivas de los asesores participantes y de los miembros de la familia serán influidas por las hipótesis de los asesores que analizan el trabajo en equipo de las instituciones. Y aquí puede surgir otra dimensión de observación, cuando este sistema de ayuda es descrito por un observador como un grupo de observación o un equipo técnico. Los observadores del sistema de ayuda familiar utilizan su perspectiva externa para construir hipótesis sobre la dinámica en el sistema de ayuda familiar. Esta hipótesis es la base para facilitar intervenciones, cambios en la familia o cambios en la cooperación de los respectivos asesores. En el trabajo sistémico con familias, con otros asesores, con equipos técnicos y con grupos de supervisión se recomienda mantener separados esos diferentes niveles y sistemas de descripción:

- ¿Qué sistema estamos describiendo, cuál es nuestra posición como observadores frente al sistema?
- ¿Cómo nuestra perspectiva del sistema ha impregnado nuestras hipótesis?
- ¿Desde cuál perspectiva, con cuáles intereses se redactan los informes y los posicionamientos y se toman las decisiones?
- Cuando varias instituciones trabajan conjuntamente, ¿cómo podemos conocer las perspectivas, las hipótesis y las especializaciones de todas las instituciones que van a intervenir? ¿Desde cuáles perspectivas piensan y actúan los otros asesores? ¿Cómo explicitar las hipótesis de trabajo antes de iniciar la colaboración conjunta?

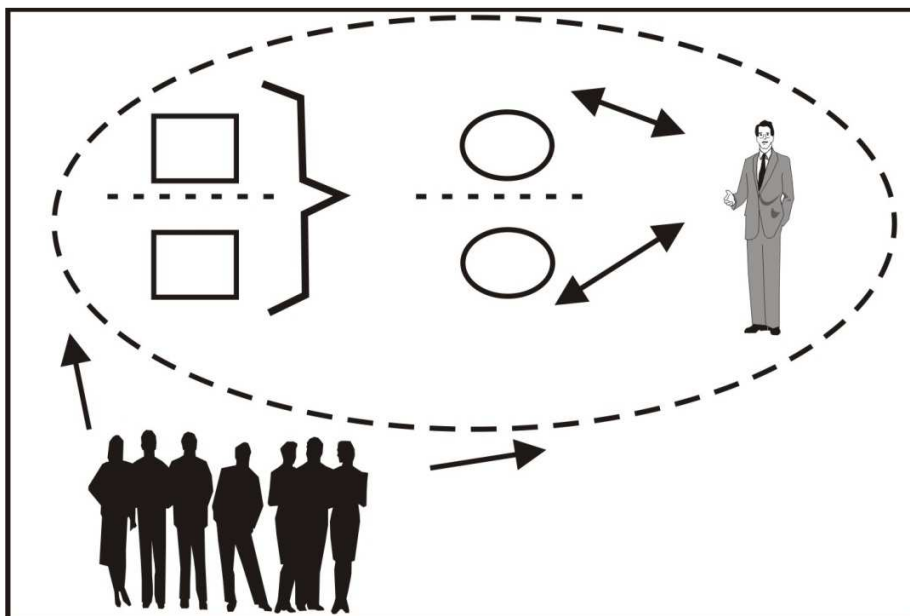


Gráfico 14: Un observador del sistema (observador + familia)

3.3.1 Elaboración de un mapa de ayuda familiar

El meollo de un mapa de ayuda familiar lo constituye el genograma con las relaciones entre los parientes. Alrededor del genograma se pueden agrupar los ayudantes informales. En la parte inferior del mapa se pueden agregar los asesores profesionales actuales; los asesores pasados se pueden incluir bajo una línea en la parte inferior del mapa. Además de los datos que hemos conseguido en la exploración, se puede completar el mapa con informaciones y suposiciones acerca de las relaciones de los participantes. Marcamos las más importantes con los símbolos de Minuchin. Las opiniones sobre relaciones que nos parecen vagas, o de las cuales nos estamos seguros o que tienen poco significado, debemos dejarlas fuera por diferentes razones:

- La perspectiva del mapa se pierde fácilmente a causa de tantos símbolos.
- Un mapa que registra cada piedra no es un buen mapa.
- El mapa es esencial para documentar nuestro caso, y en un acta documental no podemos incluir todas las ideas vagas que nos hemos hecho sobre el caso.
- El mapa se debe elaborar de tal manera que también se lo podamos mostrar a otros colegas. Por tanto en ese mapa no podemos incluir meras especulaciones, para no causar malestares innecesarios en el sistema.

3.3.2 Indicaciones para la comprensión del apoyo informal

Aquí se presentan personas que son importantes o que apoyan al sistema del cliente. Pueden ser amigos o parientes, el grupo de pares de un joven, o consejeros importantes como sacerdotes, pastores, *mullahs* o imanes, también ayudantes clásicos y sanadores de una cultura (chamanes, brujos, sanadores). Para gente de otras culturas, que no visita instituciones de asesoría psicosocial para sus problemas de desarrollo o familiares, son importantes esas posibilidades de ayuda. Al respecto conviene preguntar qué tipos de ayuda reciben de los recursos que pertenecen a su cultura.

Por lo general las familias de otras culturas cuentan muy poco sobre sus vidas, porque creen que no nos interesamos o no las tomamos en serio. Y además el sistema social le ofrece al joven delincuente de 17 años ayuda, solución y consejo que no le darían los educadores y trabajadores sociales. Puede ocurrir también que los coterráneos de un esposo marroquí, por ejemplo, cuya esposa se fue a refugiarse en un albergue de mujeres, tengan otras ideas para solucionar el caso y ofrezcan ayuda muy práctica.

Es muy importante comprender esas ayudas y simbolizarlas en el mapa, de otra manera estaríamos dejando fuera de consideración elementos de ayuda que son esenciales para el sistema. Debemos reconocer qué recursos se pueden encontrar en esas ayudas informales, cómo las utilizamos para las intervenciones o en qué medida debemos adecuar nuestras intervenciones a eso para que sean exitosas.

3.3.3 Indicaciones para comprender el sistema de ayuda profesional

Se recomienda explorar a fondo qué asesores profesionales trabajan actualmente con la familia y quiénes atendieron a la familia anteriormente. Debemos preguntar con qué metas, por cuánto tiempo, con qué intensidad y con cuáles resultados han trabajado o

trabajan los otros asesores. También interesa indagar qué aprendió la familia del trabajo conjunto con los asesores respectivos, y quién, cuándo y cómo concluyó la ayuda.

Por lo general se toma poco tiempo para entender las perspectivas de los otros asesores. Después veremos que falta la mirada de los otros asesores sobre el problema, o el modo en que el sistema familiar aborda las relaciones de ayuda profesional. Esto satisface la necesidad que tiene el nuevo asesor de exclusividad y especificidad, pero a la vez impide la valoración realista de las intenciones de éxito, y sobre todo nos impide aprender de experiencias anteriores de ayuda y de sus historias.

En el mapa las instituciones de los asesores deben incluirse en la esquina derecha, con sus nombres respectivos. Se recomienda anotar en la esquina las personas concretas con las cuales la familia tiene o tuvo contacto en las instituciones respectivas, así como también las personas de la respectiva institución que tuvieron influencia importante o participan o participaron en la conferencia de asesores.

3.3.4 Rótulos en el mapa de ayuda familiar

Hasta ahora en el mapa hemos registrado principalmente los datos que conocimos en la exploración. Con los símbolos de Minuchin se agregaron las observaciones y perspectivas del asesor.

Con un rótulo en el mapa de ayuda familiar se pueden documentar opiniones importantes de otras personas del sistema familiar de ayuda. En el acápite 2 propusimos algunas preguntas: ¿Cuáles son las fortalezas de la familia? ¿Cuál es el problema? ¿Cuál sería una buena solución? ¿Esa persona, qué espera de mí como asesor? En una hoja anotamos las perspectivas de una persona, y en el transcurso de una asesoría pueden seguirse completando de modo constante. También es de mucha ayuda resumir el sistema de creencias, convicciones y valores de la persona.

Este procedimiento muestra también desde cuáles perspectivas y en qué medida nos hemos interesado hasta ahora. ¿En cuál hoja incluimos mucho y cuál quedó vacía? ¿Cuáles perspectivas se documentaron con poco cuidado y empatía?

Aquí tenemos que lidiar con una actitud fundamental del trabajo sistémico: los asesores sistémicos se sienten obligados a la neutralidad. Eso en concreto quiere decir que se debe crear un espacio para cada perspectiva del sistema y para la visión de cada persona afectada. El asesor siempre debe tener en cuenta que no se deben afectar las diferentes perspectivas y posiciones del sistema

- porque dispone de poco tiempo en la asesoría;
- porque reciben poca curiosidad y valoración del asesor;
- porque están documentadas con poca profundidad.

Trasfondo: Preguntas sobre la neutralidad

Los sistemas pueden verse con diferentes lentes:

- Técnico, como un conjunto de reglas lógicas.
- -Como organismo biológico que siempre se adapta para sobrevivir bajo nuevas condiciones ambientales; como organismos que garantizan la satisfacción de necesidades y con eso la sobrevivencia; o como organismos cuya tarea fundamental es reconstruirse de nuevo a través de actividades externas e internas.
- Como lugar psicológico donde se escenifican las necesidades psicológicas de los participantes: por ejemplo, crear en común algo que siga existiendo después de la muerte (hijos, una casa, una empresa, etc.); o los roles que se quieren vivir (la princesa, el asesino del rey, el guerrero, la doncella abnegada, el vampiro, el amante, etc.).
- En el sentido político de reconocimiento de intereses, distribución de poder, capacidad de lucha, fortalezas, miedo a la derrota, partidos, coaliciones y neutralidad.

En los sistemas sociales, sean familias u organizaciones, el lente político es de suma importancia. Debe tomarse muy en cuenta cuando en un sistema se quiere agregar un asesor, porque a través de él se transforma el equilibrio político existente y se transforma la relación de poder. Esto es especialmente controversial para los participantes, porque en el momento en que entra el asesor el sistema está frágil y se siente en peligro. Por tanto se considera al asesor recién llegado como un participante para el desarrollo futuro del sistema.

- ¿Cuánta influencia recibe él?
- ¿De qué lado está?
- ¿Cuál de las partes lo involucró y por qué?
- ¿Permanece él o ella neutral?
- ¿Simpatiza él o ella con los valores, metas, visión del mundo (sistema de creencias), las ideas de solución y el programa de su partido?
- ¿Pone en peligro sus propios intereses?
- ¿Lo implementado puede ir en beneficio de sus propios intereses?

Si como asesores no queremos cegarnos o parcializarnos, necesitamos un mínimo de neutralidad para ser aceptados como asesores por todos los participantes del sistema. Los terapeutas sistémicos se han ocupado de los conceptos de neutralidad desde hace tiempo.

Primeramente se propuso la *imparcialidad*. Según ese concepto, el asesor debe ser imparcial con todos los participantes del sistema y todo el tiempo debe mantener esa actitud en su trabajo. Este concepto es una orientación muy difícil, porque plantea muchas exigencias en términos de flexibilidad interna y posibilidades de empatía. Además, es difícil observar y comprobar en la práctica la imparcialidad.

Posteriormente se intentó el concepto de *neutralidad* en el sentido de una parcialidad cambiante y permanente. Aquí se trata de dejar espacio a otras miradas y perspectivas del sistema, interesarse por otras miradas, solicitarlas e investigar sus posibles efectos en las interacciones con el sistema. Cuando el asesor mantiene la mesura en su curiosidad, en el uso de su tiempo, en sus intereses y en su valoración, al final surge en el sistema algo así como una neutralidad social.

Este concepto es más fácil de manejar porque enfatiza la dedicación a las diferentes personas del sistema. Se relaciona mucho más con el comportamiento concreto que con la actitud interior, con la imparcialidad. Si cada quien con su perspectiva fue tratado con o sin imparcialidad, eso en alguna medida se visibilizará durante la sesión. Por tanto, el concepto de neutralidad se puede operativizar y comprobar mejor. La base del concepto de neutralidad es el cuestionamiento consciente y sistemático de las diferentes perspectivas y del mapa familiar de ayuda.

La neutralidad en ese sentido no excluye la propia opinión. Podemos discernir distintos tipos de neutralidad.

- El asesor puede ser socialmente neutral (no tiene preferencia por nadie y se interesa en igual medida por las posiciones de todos).
- El asesor puede ser neutral con los resultados; le es igual si se implementa la solución de uno o de otro (si el hijo se muda o se queda en casa, si la pareja se separa o sigue junta, si en un equipo se implementa la solución de una colaboradora o de otra).
- El asesor puede ser neutral frente a los problemas. Es imparcial en cuanto a que si el problema se puede superar rápidamente (diferentes estilos de educación de los padres, haraganería de la hija, comportamiento agresivo en el equipo) y es imparcial en cuanto a cuál de las explicaciones del problema es la correcta.

A veces tenemos opiniones claras y debemos manifestarlas. Un abuso sexual o un acto de violencia no son una buena solución para una familia. En eso no podemos ser neutrales. Los servicios sociales se basan en las leyes, y éstas manifiestan los valores de la sociedad (los niños deben protegerse, por ejemplo). Cuando estamos involucrados en los servicios sociales no podemos ser totalmente neutrales en cuanto a cuáles soluciones prefiere el sistema social para sus problemas. Naturalmente, dentro de los límites hay mucho espacio para la vida en el sistema social, y hay muchas formas de organización frente a las cuales podemos ser neutrales. Debemos tener claro:

- Cuándo somos neutrales y cuándo no (propios valores y actitudes).
- Cuándo podemos ser neutrales con los resultados.
- Y sobre todo, qué consecuencias tiene nuestra neutralidad o nuestra falta de ella para el trabajo con el sistema.

Si bien la neutralidad social en el sentido de Selvini-Palazzoli es una actitud fundamental para el trabajo con los sistemas, en cada caso debemos reflexionar cómo mantenernos neutrales ante los resultados, justamente en situaciones en que los sistemas deben tomar decisiones. Y aquí es válido decir —aunque no en todos los casos—: Cuanto más neutral, mejor.

Al documentar las perspectivas de los integrantes del sistema en el rótulo del mapa se ve claramente:

- Quién me atrae como persona y quién no (neutralidad social);
- Quién concentra mi tiempo y mi atención (neutralidad social);
- Qué comportamientos, problemas y explicaciones de los problemas rechazo o acepto (neutralidad frente al problema);
- Qué metas, soluciones, concepción del mundo e intereses de los participantes del sistema coinciden o no con mi perspectiva (neutralidad ante el resultado);
- A quién le he dedicado más tiempo y de quién sé poco y su opinión siempre se me pierde (neutralidad social);
- Con cuáles opiniones simpatizo más y con cuáles menos (neutralidad ante el resultado);
- Cuáles perspectivas e intereses coinciden con mi mandato institucional y cuáles se le oponen (neutralidad ante el resultado).

Por esa razón, el rótulo establecido por el mapa no sólo es una documentación para comprender a los participantes del sistema, sino también una base para que el asesor reflexione: ¿Cuán neutral está siendo? ¿Así está bien el orden?

La documentación es también una buena base para prever las futuras oportunidades en las interacciones entre el asesor y el sistema del cliente y sus puntos de vista políticos (neutralidad, intereses, partidos) y para analizar los riesgos, oportunidades y efectos secundarios.

3.4 Línea del tiempo

Hasta ahora hemos documentado y ordenado qué elementos describen el estado actual del sistema: quién pertenece, cómo se crean las condiciones, quién representa cuáles perspectivas. Los sistemas también tienen un pasado, que es esencial para la comprensión. Diferenciamos tres aspectos de la historia de un sistema:

- La historia de desarrollo del sistema en sí misma (anamnesis familiar, historia de una organización o de un equipo).
- La historia del problema o el desarrollo del síntoma, sobre todo en sistemas con problemas crónicos (anamnesis de síntomas, anamnesis de trastornos o de problemas).
- La historia del intento de solución con los recursos propios o con ayuda profesional (anamnesis de los intentos de solución).

Las informaciones sobre esos ámbitos se pueden documentar con ayuda de una línea del tiempo, es decir, se presentan y se visualizan en un transcurso temporal. Esto posibilita una mirada amplia y global y permite reconocer vínculos. La línea del tiempo ordena la información del asesor sobre la historia del sistema, y de ese modo puede ayudar a construir hipótesis de trabajo. A continuación presentamos tres aspectos interesantes.

Historia del desarrollo del sistema

Qué eventos importantes han permeado el sistema y su historia: casamientos, separaciones, relaciones externas, cambios de domicilio, desempleo, nacimientos, muertes, enfermedades, cambio de referentes y figuras importantes, etc. También aquí conviene limitarse a eventos significativos.

Según cada ámbito de trabajo, pueden ser fundamentales determinados aspectos y podrán documentarse según la línea del tiempo. Así por ejemplo, en la ayuda para jóvenes es importante saber quién fue la figura principal para el niño en determinadas etapas, y cuándo han ocurrido cambios o separaciones. La historia de los vínculos es una clave muy importante para comprender su situación y la construcción de sus relaciones.

En organizaciones y equipos las preguntas son otras: ¿Quién fundó la organización / equipo y en qué condiciones? ¿Cuándo se ampliaron? ¿Cuáles fueron los cambios relevantes en el entorno? ¿Cuándo aparecieron o desaparecieron otras organizaciones de la competencia? ¿Cuáles eran las condiciones básicas y cómo han cambiado? ¿Hubo portadores del cambio, cambios de estructura, cambio de personal en puestos decisivos del sistema? ¿Se han cambiado las modalidades de financiación?

Desarrollo del trastorno

¿Cuándo aparecieron los primeros síntomas? ¿Cuándo se agudizaron? ¿Cuándo se mitigaron? ¿Qué variaciones se ven en los síntomas a lo largo del tiempo? ¿Cuándo se presentaron otros nuevos problemas? ¿Qué otros cambios se presentan al mismo tiempo?

Superación e intentos actuales de solución

¿Qué eventos exitosos y tiempos de bonanza se narran? ¿Qué dificultades han podido superar los afectados y cómo? ¿Qué soluciones han intentado por sí mismos los afectados y con cuáles resultados? ¿Qué aconsejaron los asesores informales? ¿Cuándo intervinieron asesores profesionales y cuándo se retiraron? ¿Qué medidas se han tomado y en qué periodo? Por lo común se necesita mucha paciencia e interés del asesor para ese aspecto, porque a los miembros del sistema les interesan sobre todo las dificultades actuales y no le hallan sentido a hablar de intentos de solución fracasados. Aquí conviene seguir preguntando de modo activo e insistente, y a la vez respetar los límites y la capacidad de resistencia del cliente. Estas informaciones son muy valiosas, pero no deben abordarse todas en una sola conversación o al inicio.

Trasfondo - contextualización – la dimensión temporal

La línea del tiempo pretende documentar y ordenar las informaciones sobre la historia del sistema, el trastorno y los intentos de solución, a fin de tener una perspectiva general. Además sirve para contextualizar los problemas en la dimensión temporal y situarse en cuanto al desarrollo histórico. Con el genograma y los mapas de ayuda familiar podemos contextualizar síntomas o dificultades en la medida en que los conectamos con la constelación de síntomas y la estructura de relaciones. Aquí se trata de encontrar vínculos entre la familia, la historia del sistema, los procesos de solución y la historia del síntoma. De esa manera se desarrollan otras explicaciones y conexiones para el síntoma.

La idea de una ubicación temporal de los desarrollos del problema surgió hace mucho tiempo en el ámbito de la terapia familiar y se miraba sobre todo en relación con las etapas de vida y sus transiciones. Carter y MacGoldrick describen frente a cuáles tareas típicas se encuentran las personas en las diferentes fases de vida de una familia: separación de los padres, selección de pareja, primer hijo, entrada a la escuela, adolescencia, salida de la casa de los padres, etapa de los abuelos, retiro, muerte y pérdidas. Ese trabajo tiene como base la hipótesis de las transiciones críticas de una fase a otra. De ese modo algunos problemas pueden parecer razonables, porque algunas transiciones frenan o lentifican los procesos: por ejemplo, cuando un joven adulto desaparece de la escena, eso puede hacer que las actividades acostumbradas entre el padre y el hijo que se quedó se mantengan estables por largo tiempo. O una crisis en la pareja tras el nacimiento del primer hijo indica que no han encontrado un equilibrio entre las tareas de su nuevo rol y sus roles antiguos.

En su modelo de etapas para el desarrollo de organizaciones, Glasl y Lievegoed describen que en el mejor de los casos, las transiciones de una fase a otra pueden ser puntos de partida de problemas y crisis, lo que es totalmente plausible, pues las transiciones confrontan a las personas con cambios más o menos difíciles, que pueden resultar bien o mal, según sea el contexto y las capacidades del sistema para superarlos.

Al margen de eso, esos modelos mentales han sido comprobados empíricamente en todos los casos, y los encontramos muy útiles como hipótesis, porque con su ayuda se enmarcan problemas tales como crisis de transición. Esto tiene un efecto liberador para muchos clientes, y por lo general suscita un cambio de perspectiva que va desde la duda y la auto-recriminación hasta exigir un cambio y buscar caminos factibles.

Aquí la cuestión no es sólo una causalidad lineal (puesto que en la historia familiar hubo una separación, aparecieron de inmediato algunos síntomas), sino que se pueden describir efectos recíprocos (procesos circulares) en términos de repercusión del problema en el desarrollo del sistema o efectos en los intentos de solución sobre el sistema. La línea del tiempo ayuda a elaborar hipótesis sobre los vínculos entre las situaciones de vida y el trastorno, y de ese modo sugiere métodos para organizar nuestro apoyo profesional.

3.4.1 Organización de la línea del tiempo

Para elaborar la línea del tiempo empleamos los siguientes elementos:

- Los ejes del tiempo con los años o meses se encuentran en medio del tercio superior del esquema (también aquí se recomienda una plantilla en que la línea del tiempo se elabora junto con el cliente). Hay que establecer periodos de tiempo razonables en relación al caso. Puede ocurrir que los periodos recientes ocupen poco espacio en el papel, porque hay poco que documentar, y por el contrario, periodos más añejos ocupen más espacio.
- Arriba de la línea del tiempo se anotan los eventos más importantes de la historia familiar o de la historia de la organización.
- Debajo de la línea del tiempo se representa el desarrollo del trastorno o del síntoma.

- El tercio inferior del esquema se reserva para los recursos, las experiencias de superación y los intentos actuales de superación y ayuda.

3.4.2 Colaboración con el cliente en la línea del tiempo

La experiencia nos muestra que los clientes viven como algo positivo elaborar la línea del tiempo en conjunto, nosotros con ellos. Esto tiene varias ventajas:

- Cuando los clientes recuerdan eventos pasados y estos se visualizan en la línea del tiempo, recuerdan también otros sucesos de esa etapa. Esto es un fenómeno que todos conocemos. Cuanto más hablamos de un periodo anterior, más intenso se nos presenta en la consciencia; toda un área de la memoria entra en actividad y se actualiza. La visualización apoya ese proceso.
- Los clientes suelen tener una imagen poco ordenada de su pasado. Mediante la visualización conjunta de su historia logran crear más orden y perspectiva. Grawe describió experiencias de esclarecimiento de este tipo como un factor que propicia terapias exitosas.
- Cuando se trata de trastornos crónicos lo común es que ya se hayan intentado múltiples terapias; muchos clientes perciben con dificultad qué terapeutas intervinieron y con qué resultado. Conocer eso y reflexionarlo con el cliente puede ser muy útil para el nuevo asesor. Se pueden activar recursos e identificar caminos trillados que no deben recorrerse más.
- Para muchos clientes es más agradable hacer su anamnesis en compañía del asesor que va tomando notas, que hacer las anotaciones a solas.
- Para algunos clientes, sobre todo si son jóvenes, es más agradable trabajar en una hoja a dúo con el asesor, que en una conversación frente a frente.
- Miramos juntos la visualización, le damos un tiempo al cliente y dejamos que la imagen haga su efecto. Así es más posible que los clientes elaboren sus propias hipótesis y contextualizaciones que si no se hubiera producido el trabajo conjunto en la visualización.

El siguiente ejemplo proviene de nuestro trabajo de supervisión. En una institución de ayuda para jóvenes se refirió el caso de una joven: Sonia tiene 14 años, no cumple las reglas, siempre escapa y hay que traerla de vuelta mediante acciones policiales espectaculares, pero al cabo de unos días vuelve a desaparecer. Su estancia en la escuela fue mínima, precedida por una larga historia de ayuda. Los asesores se sentían frustrados, pues todas las propuestas, incluso en centros cerrados, habían terminado en sendos fracasos. En el grupo de supervisión nos sentíamos desorientados ante el problema, sin embargo, al trazar la línea del tiempo encontramos claves importantes. Sonia provenía de una familia gitana y tenía una larga historia de cambios tempranos de lugar y de relaciones.

En la visualización quedó claro lo que ya estaba en el informe oral, y sin embargo no lograba verse: en el contexto de las instituciones juveniles Sonia llevaba exactamente el mismo estilo de vida de su familia. Se había mudado muchas veces, pues al desintegrarse su familia nuclear la habían trasladado de familia en familia. No lograba adaptarse a los lugares ni a las personas porque su patria era mudarse de un sitio a otro y de una persona a otra.

De esa visualización se podía derivar la hipótesis de que cualquier oferta de arraigo y relaciones estables estaba condenada a fracasar. A partir del análisis de los recursos se vio, primero, que para Sonia era muy importante la relación con su tía, y segundo, que una asesora era más importante que otra. En consecuencia se probó el siguiente procedimiento: se le dio un cuarto privado en el ámbito de los encargados de la ayuda juvenil (vivienda tutelada) y se le asignó una tutora en el marco de una ayuda intensiva. La tutora pidió poco contacto al inicio, se mudó parcialmente con ella y simplemente estuvo a su disposición por si necesitara ayuda. Desde el punto de vista jurídico la estrategia era arriesgada, por tanto se hizo en consenso con el juzgado y la policía. Al cabo de un año Sonia se había estabilizado y mostraba interés en su perspectiva de vida personal, inclusive en una capacitación. Se mantenía a menudo en la casa, y tras mucho apoyo pedagógico especial logró obtener su título. Persistió en sus escapadas, aunque fueron breves y poco frecuentes.

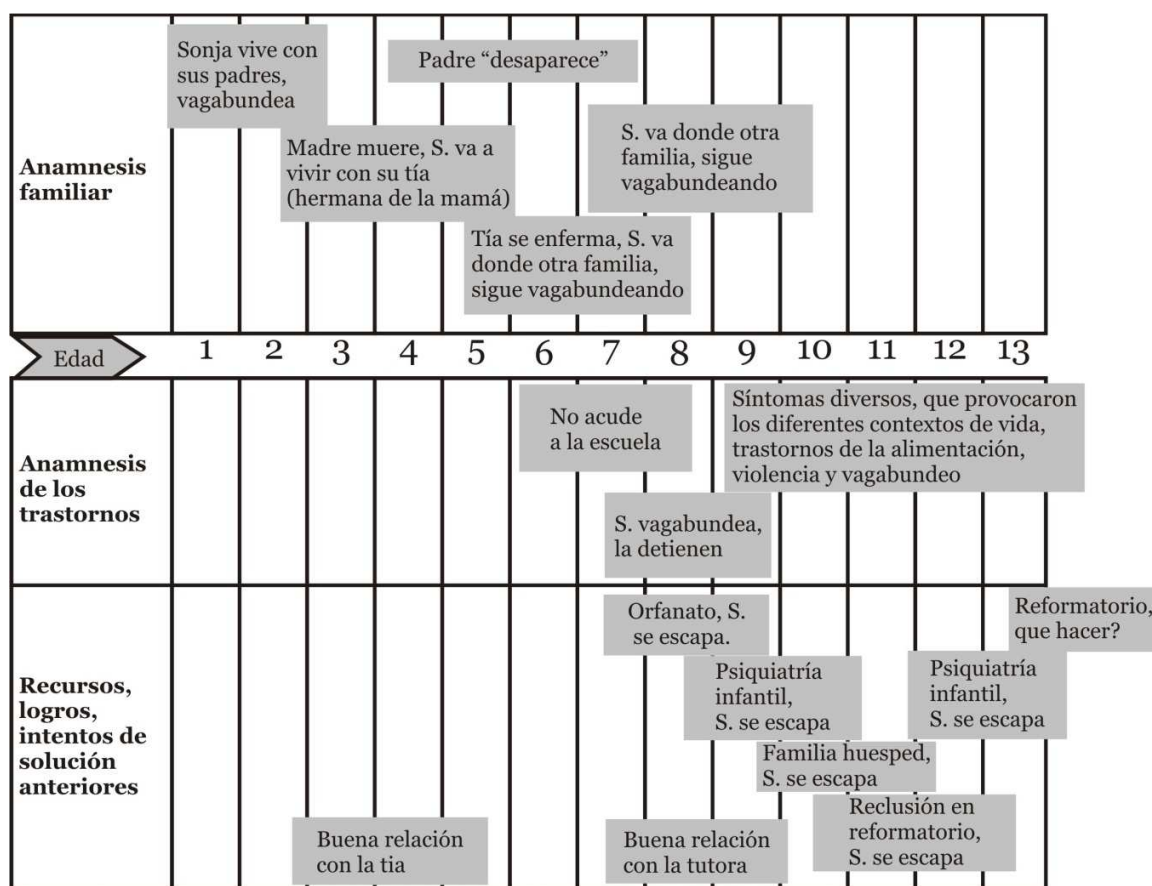


Gráfico 17: Ejemplo de una línea del tiempo

3.5 Sociograma del grupo como sistema

En los acápite 2.5.2 y 2.5.3 describimos métodos de observación que nos ayudan a comprender las dinámicas sociales del sistema también en grupos juveniles, grupos de niños en orfanatos, en escuelas o en prescolares. Aquí presentamos métodos para ordenar y documentar las observaciones. Los símbolos son los propuestos por Minuchin para describir, ordenar y documentar las dinámicas sociales que observamos en las familias. Ese mismo código de símbolos puede aplicarse, con determinadas ampliaciones y complementos, para describir otros sistemas, como grupos, equipos o vecinos.

Bajo la dinámica social de un grupo comprendemos de qué manera la estructura de relaciones que se entablan a través de las interacciones, los roles sociales y los subgrupos hacen posible la capacidad de acción y funcionamiento de un grupo. Cuando elaboramos un sociograma con los símbolos de Minuchin, empleamos círculos y cuadrados para las muchachas y los muchachos, anotamos su edad y simbolizamos la distancia o la cercanía emocional con intervalos pequeños o grandes. También podemos representar la calidad de las relaciones mediante símbolos de cercanía (pueden referirse a acciones de cercanía, como son los juegos, o a relaciones de rechazo).

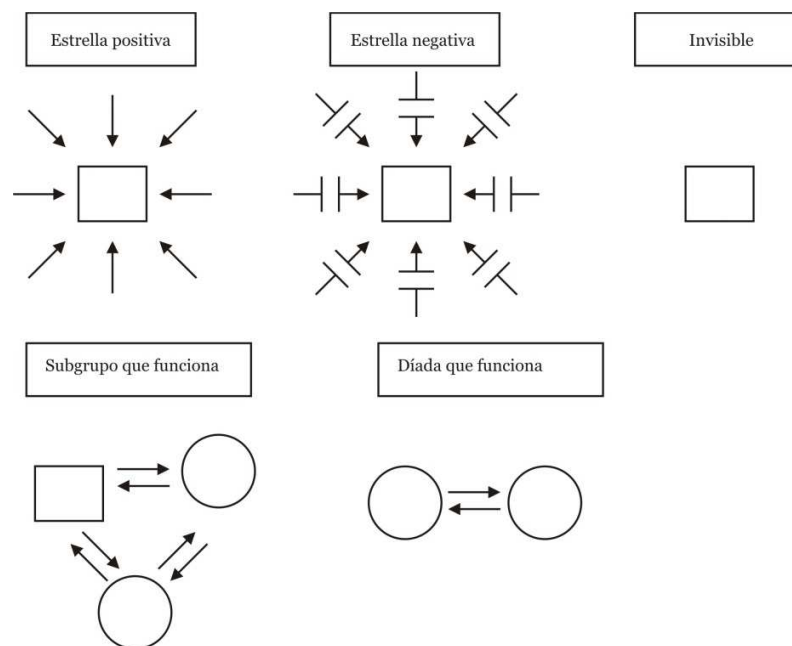


Gráfico 18: Patrones típicos para comprender las estructuras sociales y los roles en un grupo

Las dinámicas sociales las construimos a partir de nuestras observaciones: cómo reaccionan los individuos del grupo frente a los demás, quién busca cercanía y quién la rehúye. Hay otras observaciones que podemos hacer en los grupos.

- ¿Qué valores, intereses y necesidades unen a los subgrupos y con quién se relacionan los miembros en particular?
- ¿Qué acciones conjuntas se realizan? ¿Cuáles intereses tienen en común? ¿Qué les resulta agradable a los grupos y a los individuos?

Se recomienda agregar las observaciones acerca de esas preguntas sobre los sistemas. Por lo general mirando en perspectiva logramos comprender mejor lo que hay detrás de la dinámica de un grupo:

Qué intereses, deseos, necesidades y valores:

- congregan a los miembros del grupo, porque hacen que se identifiquen unos con otros o porque se complementen.
- los separan, porque se excluyen mutuamente, son amenazantes o implican riesgo.
- impiden que los individuos se integren al grupo.

Con ese nivel de conocimiento podemos, en nuestro carácter de responsables de un grupo, elaborar hipótesis acerca de lo que impulsa y motiva a los integrantes. Recibimos impulsos para las intervenciones, actividades, estructuras de trabajo, y también para organizar nuestras interacciones con determinados miembros o subgrupos.

Metodológicamente recomendamos ir a paso a paso:

- Primeramente trazamos en un sociograma las dinámicas sociales observadas en las interacciones.
- Después agregamos las acciones, intereses y valores de los subgrupos y particulares.
- Con esos resultados elaboramos las hipótesis.

Trasfondo: Sociometría y dinámica de grupos como métodos anteriores a la perspectiva sistémica

Los métodos aquí descritos provienen no solo del trabajo sistémico, sino también de antiguas tradiciones, pues ya antes del surgimiento del enfoque sistémico sobre los sistemas sociales se partía de que el contexto social es esencial para el desarrollo de las personas, para su bienestar y su capacidad de rendimiento. A esa tradición pertenecen los trabajos de Jakob Levy Moreno (1988, 1989), Kurt Lewin (1951), Bradford, Gibb y Benne (1972). Muchos de los métodos desarrollados por ellos para comprender la interacción y dinámica de los sistemas sociales son muy útiles para trabajar con grupos bajo la perspectiva sistémica. En algunos de esos enfoques no se explica el comportamiento de la persona en particular, de su personalidad en el sentido de una causalidad lineal, sino que se abordan las particularidades y formas de influencia del grupo y se ve el efecto recíproco con las personas. Así pueden entenderse como procesos circulares los efectos recíprocos entre el individuo y las características del grupo. Lo cercanos que son el enfoque sistémico y la tradición del trabajo orientado a los grupos puede verse cuando se compara el mapa de familia de Minuchin con el sociograma de los grupos trazado por Moreno.

Volveremos ahora a dos métodos de investigación sobre el tema de grupos, porque los consideramos muy útiles para evaluar los grupos como sistemas sociales.

Primero es el enfoque de Moreno, que muy temprano reconoció que la sensibilidad de la persona depende de su contexto actual de vida. Su primer libro publicado —“Quién sobrevivirá”— describe sus opiniones al final de la primera guerra mundial, cuando el entonces joven médico era responsable de la salud de los campesinos exiliados en un campo de concentración. Todas las personas del campo vivían en las mismas condiciones adversas, pero observó que aquellos que en la consulta presentaban malestares vegetativos vivían en barracas donde había mucho enojo, estrés y tensión en las interacciones cotidianas. Las personas más sanas eran las que vivían en barracas con sus familias, con viejos conocidos o con nuevos amigos. Moreno concluyó que lo esencial para el bienestar y la salud dependen de si la persona está en una red impregnada de cordialidad o si está en un entorno de animadversión.

Posteriormente Moreno investigó en grupos de trabajo y en otros sistemas qué tanta simpatía o antipatía recibía cada miembro del grupo. Presentó los resultados de sus cuestionarios en forma de sociogramas y tablas (tests sociométricos). Los esquemas y sociogramas de Moreno por lo general son cuestionarios concretos para la medición de relaciones sociales. Nosotros utilizamos este instrumento para presentar observaciones sobre la dirección de un grupo o de una persona externa. Los roles que en la gráfica se describen como “estrella”, “no visto”, “subgrupos” y “pares” proceden de Moreno.

El segundo modelo es el de las posiciones marginales de los grupos, descrito por Raoul Schindler (1993). Describe roles sociales que surgen en cada grupo y garantizan la vida del grupo. Ese enfoque también intentaba comprender los eventos ocurridos en Alemania durante el periodo nazi como resultados de los procesos en un sistema social. El enfoque es productivo para los sistémicos, porque puede reflejar el juego dinámico de diferentes funciones y sus efectos recíprocos en el sistema. En la gráfica 19 se esquematizan las posiciones marginales del grupo. La línea doble entre Alpha y Gamma expresa la cercanía entre ambas posiciones. La línea punteada entre Beta y Alpha simboliza la distancia más grande. Beta también participa en las acciones que Alpha propone y en las cuales colaboran los participantes de la posición Gamma, pero él permanece distanciado, tiene dudas o propone modificaciones. La línea de unión entre Omega y Alpha así como Gamma se encuentra en conflicto. El vínculo de Omega con Beta no es necesariamente conflictivo, pero en todo caso implica distancia.

Una ganancia de este modelo es que deja en claro que Alpha produce algo para los participantes en la posición Gamma. El modelo expresa intereses, valores y necesidades que claramente les agradan a ellos. Alpha cuenta con la capacidad de traducir esto en acciones atractivas para comunicarlo debidamente a los participantes en la posición Gamma. No compartimos la opinión de que este modelo sirve para reflejar procesos de grupos grandes y el desarrollo de la Alemania fascista. Pero en grupos de hasta 25 miembros este modelo resulta muy útil para describir la dinámica del sistema. Otra ganancia del sistema consiste en que genera un vínculo entre la dinámica social por una parte (cercanía, distancia, atracción, enemistad, rechazo, subgrupos, etc.) y la dinámica psíquica por otra parte (los valores, necesidades, temas e intereses de los participantes, que existen en un contexto) y hace comprensibles los procesos de grupo. A través de eso ocurre la transición del individuo hacia el contexto como un momento determinante de lo que ocurre en el sistema.

Un joven tímido y de cuerpo frágil que se interesa mucho por Logelein y además lee mucho, no va a jugar en posición Alpha en el equipo de fútbol, pero sí podría ocupar la

posición Alpha en el grupo de ajedrez juvenil de su localidad.

3.6 Informes

Muchas veces hay que redactar informes para clientes externos o por razones internas. Un informe es la base para decidir cómo se planifica la ayuda. Los tribunales exigen valoraciones técnicas, y quienes asumen los costos necesitan argumentos, informes finales de expertos. Aparte de eso hay que documentar procesos de casos, medidas y efectos. En la praxis vemos a menudo informes claros y coherentes, pero suelen verse montañas de palabras que contienen mucha información pero no brindan ninguna orientación.

En la mayoría de las instituciones hay pautas o lineamientos para redactar informes, elaborados a partir de requisitos jurídicos, experiencias prácticas o sistemas de gestión de calidad. Aquí presentamos criterios para redactar informes legibles, como un ejemplo de caso. Además ofrecemos elementos útiles para un informe de índole sistémica.

3.6.1 Criterios para elaborar un buen informe

- El informe se redacta junto con el cliente. Ellos reciben una copia. Esto exige un lenguaje sencillo, claro y comprensible.
- En el informe se debe diferenciar claramente lo que el cliente ha realizado, lo que fue observado y reconocido y las valoraciones y apreciaciones técnicas.
- Un informe se comprende y se utiliza bien cuando describe con brevedad y precisión lo más importante. Todo aquello que se prolonga más de dos o tres páginas diluye el mensaje. Cuando la brevedad no es posible por razones estratégicas (por ejemplo, cuando un juzgado exige descripciones detalladas de la situación), funciona bien una estructura clara, con una subdivisión de los planteamientos clave y las descripciones respectivas, de modo que el lector capte fácilmente las ideas más importantes y pueda luego dedicarse a los detalles.
- Descripciones gráficas y concretas facilitan la comprensión y aceptación de lo expresado. En vez de las consabidas generalizaciones abstractas (“*Pedro muestra una conducta señaladamente antisocial, sobre todo en las exigencias escolares*”) las descripciones concretas muestran de qué se trata (“*Pedro agrede al profesor y huye cuando se le pregunta algo que no sabe*”).
- Esto significa emplear en la redacción más verbos que adjetivos y sustantivos: “*Petra ayuda a lavar más veces en la semana*”, en vez de “*Petra es servicial*”; “*Varias veces por semana Simón llega muy noche a casa; cuida poco su ropa y su higiene corporal*”, en vez de “*Se puede caracterizar a Simón como displicente, pues son patentes las señales de descuido*”.
- Muchos informes parecen colecciones descriptivas de falencias. En los informes orientados sistémicamente es imprescindible destacar los recursos, los esfuerzos logrados de superación y también el sentido que tiene el comportamiento perturbador.
- Los informes resultan comprensibles e ilustrativos cuando se guían por pautas como las antes mencionadas.

Cuando el cliente y la situación lo permiten, trabajamos con plantillas gráficas de informes donde las informaciones más importantes pueden captarse de un vistazo. La ventaja es que todo puede verse en una página, lo que nos exige ser selectivos y precisos. El riesgo es que en una descripción tan breve se pierdan muchos matices y no estén bien seleccionadas las informaciones importantes.

3.6.2 ¿Qué dimensiones hay que integrar en el informe?

Esta pregunta tendrá diferentes respuestas según sea el campo de trabajo, la meta y el cliente. Conviene utilizar una matriz de temas como lista de chequeo. Allí se incluyen todos los campos de información que pudiéramos necesitar para formular nuestras hipótesis. Todos tenemos determinados temas favoritos, ámbitos que por nuestra especialidad profesional investigamos a fondo, y otros que normalmente descuidamos. Una matriz de temas nos obliga a ser precisos, pues permite tener a la vista temas que poco se abordan. Naturalmente que no es recomendable abordar todos los ámbitos en el primer contacto. Eso ningún cliente lo tolera, y resulta que a fin de tener información completa terminamos por sacrificar los niveles de confianza. Y por supuesto, debemos escoger aquellas informaciones que son importantes y útiles para nuestros propósitos. Con la tabla de temas como lista de verificación nos obligamos a no tomar decisiones basadas en nuestras preferencias parcialmente conscientes, sino a decidir conscientemente y según criterios técnicos comprobables. En la praxis experimentamos otras ventajas:

- Para planificar la intervención, reviso todos los campos y ordeno toda la información que he recibido. Por una parte considero los riesgos y campos del problema en términos de su efecto recíproco con los síntomas o la imagen del trastorno; y por otra parte elaboro los puntos centrales de la intervención a partir de los hallazgos.
- Muchas veces los recursos no se ven. Esta es tal vez la utilidad más importante de esta lista, pues su concisión obliga a no perder de vista los ámbitos de superación y de vida logrados, justamente porque se nombran muchas cotidianidades cuya superación exitosa suele verse como normal. Vale la pena percibir y nombrar esas fortalezas para utilizarlas.
- Esta lista sirve para identificar áreas en blanco en mi mapa. Así puedo planificar otros contactos para destacar informaciones relevantes. O puedo preguntar por qué no sé nada de eso; siempre presupone que hay campos muy importantes que no los vi, o no me atreví a preguntar al respecto. ¿El cliente ocultó esa información, o intentó ocultarla? ¿Debo dejar el tema en paz, o eso sería incurrir en omisión?
- Finalmente la lista es muy útil para procesar la información que vamos a incluir en los informes. Permite afinar la percepción y definir los campos importantes para el informe. También es una buena preparación para las conversaciones de preparación y cooperación.

Para el área de ayuda juvenil la institución juvenil de Baviera publicó materiales para el diagnóstico sociopedagógico que ofrecen un panorama en el sentido antes mencionado. Los hemos modificado para nuestros fines y presentamos algunas partes como motivación para elaborar materiales propios.

Situación de la familia	Riesgos	Recursos	Observaciones
1. Estado de la familia			
	Estructura de la familia		
	Cuidado de los padres		
	Estadía		
2. Situación económica			
	Ingresos		
	Deudas		
3. Situación laboral			
	Escuela / formación		
	Actividad asumida		
	Tiempo de trabajo		
4. Condiciones de vida			
	Vivienda		
	Entorno de la vivienda		
	Red social		
5. Biografía de los padres			
	Niñez de los padres		
	Eventos estresantes		
	Parejas anteriores		
6. Situaciones de vida estresantes en la actualidad			
	En la familia		
	Eventos externos		
	Experiencias traumáticas		
	Manejo de estrategias de afrontamiento		

Tabla 4: Matriz de temas para explorar algunos aspectos de la situación de la familia

3.6.3 Informes de proceso para la evaluación del plan de ayuda

El siguiente ejemplo muestra cómo una matriz de temas puede servir para el informe de evaluación de las medidas y al mismo tiempo puede ser la base para el plan de ayuda siguiente. El ejemplo se elaboró con colaboradores de un grupo de ayuda de emergencia, y registra los campos más relevantes desde su perspectiva. Las informaciones se anotan en los campos, así como las medidas que se están tomando según la efectividad percibida. En la reflexión sobre el caso esto suele ser un punto muy importante: justamente en aquellos casos desesperanzados es importante hacer una búsqueda cuidadosa de las interacciones ante las cuales reaccionan positivamente. A partir de ahí se pueden deducir consecuencias importantes para las siguientes acciones. En el siguiente paso se formulan hipótesis directrices, así como las actividades que se derivan de eso.

Tabla 5: Informe de ayuda juvenil. David, de 13 años, vive desde hace dos semanas en la ayuda de emergencia. Incluía un genograma y un mapa de relaciones.

	Estado <i>Ist</i>	Problema	Recursos
Familia	Padres separados desde hace 4 años; ambos tienen nuevas parejas. Daniel cambia entre el padre y madre; según el juzgado David debe vivir con su madre. Ambos padres están muy estresados y no quieren invertir tiempo.	El padre: se mantiene todo el día fuera; fuma marihuana; conflictos entre David y su padre; sentencias por robo y atraco.	Contacto estrecho con su madre (muchas llamadas).
Escuela/ ocupación	Desde el jueves va de nuevo a la escuela.	Malos rendimientos desde 3° grado; cambio de escuela.	Aprendió a sumar pronto. Quiere ir a la escuela; buen contacto con el profesor.
Grupo de ayuda	Reacciona rápido con los niños y los padres.	No cumple las reglas, a menudo distante.	Dispuesto a ayudar (cocina); establece contacto rápido con las personas.
Tiempo libre	Muchos contactos en la casa, intenta hacer muchas cosas.	Mucho tiempo con adultos; fuma, bebe alcohol.	Deporte activo
Amistades	Sus amistades lo buscan.	Domina a los débiles.	Se preocupa por los demás y comparte con otros.
Otras cosas	Cuidadoso, respetuoso, independiente.	Quiere ser el centro de atención. Se mete en conflictos.	Dispuesto a hablar.
Trabajo actual (2 semanas)	Funciona bien: se muestra abierto en las actividades conjuntas.	Sin efecto: prohibiciones, reglas, conversaciones las acepta, pero no las cumple.	
Hipótesis	Después de una separación conflictiva de los padres, David no halla su lugar. Aprende rápido a entablar contacto y se adapta en su círculo. El escalamiento del conflicto también en la escuela, donde él tiene relaciones estables, tiene la función de llamar la atención para que los padres se confronten y a partir de eso busquen una buena solución para David.		
Actividades	Construcción de contactos a través de la escuela y actividades conjuntas (fue allí donde primero se reconocieron sus fortalezas y su auto-motivación); estabilización de las visitas a la escuela a través del fortalecimiento de los contactos: diálogo de David con sus docentes. Se va a trabajar con los padres para decidir dónde va a vivir David en el futuro.		

Tabla 5: Informe de ayuda juvenil

4. DECISIONES: CERRAR EL CONTRATO, ESTABLECER METAS, PLANIFICAR MEDIDAS

4.1 El contrato como un principio del trabajo sistémico

Al finalizar la etapa inicial o después de la primera entrevista se debe cerrar un contrato entre el asesor y el cliente. En este acápite se trata de ver qué significado tiene el contrato en el proceso de trabajo y qué se debe tomar en cuenta para su elaboración. Los contratos son la base para el trabajo conjunto, por tanto se deben tomar en cuenta todas las condiciones, metas y obligaciones.

- De ese modo se genera transparencia: ambas partes saben lo que cada cual hace o deja de hacer.
- Se genera seguridad: ambas partes saben qué se espera de ellas, qué contenidos no se van a abordar.
- Se definen los límites de la ayuda: se acuerda lo que se quiere lograr y lo que no se debe esperar.

Esto no se circunscribe sólo a la etapa inicial y a la primera entrevista, sino que sirve para definir el marco general de la ayuda. En el trabajo sistémico la definición clara de los mandatos y los contratos es un principio fundamental de trabajo:

- Al inicio de cada encuentro se pregunta cuáles son los actuales mandatos y deseos de los participantes y se acuerda el procedimiento. También se toma en consideración si los nuevos acuerdos caben dentro de las medidas previamente convenidas. Esto puede significar que algo deseado intuitivamente no se trabaje porque no se corresponde con lo convenido, o que se debe cambiar todo el contrato.
- En una sesión puede ocurrir que tengan que hacerse pequeños contratos para el paso siguiente:

En el marco del acompañamiento para enfermos psíquicos, la señora Muller acompaña a la paciente B. Ambas convinieron la meta: que la señora B iba a reaccionar de manera diferente con sus necesidades de aislamiento, para cuando regresara de nuevo a su casa y no pudiera participar en las actividades recreativas. Esos retrocesos ocurren casi siempre por conflictos

Ya antes se había observado varias veces este ciclo: conflicto, retroceso de la paciente, empeoramiento de su estado psicológico, estada en la clínica, nuevas medidas ambulatorias para lograr su integración y otra vez conflictos. Por tanto esas metas parecían razonables. Al iniciar la sesión la señora Muller notó que la paciente estaba dispersa y pensando en otra cosa, así que le recordó que habían convenido en planificar las metas de los próximos días, cosa que no era posible porque la señora B estaba ausente. La señora B lo reconoce y dice que está pensando en su hija mayor, que rechaza todo contacto con ella. La señora Muller propone como tema de los próximos 30 minutos ver cómo podría mejorarse el contacto con su hija y su familia. La señora B acepta, pero no

quiere hablar de la última pelea que tuvo con su hija, pues le despertaría sentimientos muy desagradables. La señora Muller acepta y dice que va a tratar de no tocar los sentimientos vinculados con la pelea. Le pregunta a la cliente si acepta colocar sobre la mesa figuras que representen a todas las personas que tienen que ver con esa situación (la hija, el marido de la hija, los dos niños, la madre y el padre de la paciente, los padres del yerno, etc.). La paciente está de acuerdo y ambas comienzan el trabajo.

Este ejemplo nos muestra que el contrato y la clarificación del mismo deben ser un principio esencial del trabajo sistémico. Hay un contrato para todo el proceso (apoyo para la aceptación y cuidado de los contactos sociales); y por otra parte, hay una clarificación del contrato para la sesión y más contratos para los siguientes pasos en esta sesión. Con esto se aclaró también que la paciente no deseaba revivir los sentimientos de la última discusión con su hija. Con este acuerdo, el marco de la conversación resulta transparente para ambas partes.

Trasfondo: Por qué los sistémicos hablan de contratos y de clarificación de los deseos

Cuando uno quiere aportar en una sesión de equipo, o en una supervisión con colegas que trabajan con el enfoque sistémico y queremos decir algo pero eso genera resistencia, se recomienda preguntar cuál es el encargo del contrato. Así todos los participantes van a reconocer que la pregunta es una contribución valiosa y razonable, y el propósito se logra

Primeramente por una razón muy práctica. Cuando dejamos de trabajar con un cliente y de inmediato empezamos a trabajar con otro, nos topamos con algunas dificultades. Las motivaciones de los clientes por lo general no son iguales, y en las diferencias de las motivaciones y perspectivas podemos toparnos con material explosivo.

Cuando no se aclara de qué se trata, de qué se va a hablar y de qué no, puede ocurrir que ese sistema tenga más dificultades después de la sesión que antes de ella. Sobre todo cuando están involucrados otros sistemas de ayuda se debe ser transparente con el manejo de las informaciones.

En el enfoque sistémico, mucho más que en los enfoques individualistas, nos topamos con la realidad de vida de los clientes para poder hacer cambios. Por tanto son imprescindibles estos compromisos a fin de que el asesor y el resto del sistema no incurran en equivocaciones o malentendidos que pudieran ser graves. Hay que verificar los mandatos y los contratos una vez más.

Existen argumentos fundamentales que validan la importancia de los contratos. En el enfoque sistémico se considera a los clientes como los expertos de su vida. Aspiramos a construir una relación de cooperación al mismo nivel, en la medida en que valoramos los recursos y competencias de la persona que tenemos enfrente. Esto se encuentra también en la relación formal de ayuda cliente-asesor: negociamos y acordamos con nuestros clientes lo que hay que hacer, siempre de forma transparente.

Steve de Shazer (1998) introdujo el concepto del *cliente*, lo que motivó a los sistémicos a idear un juego de palabras (*kundigen kunden*) que es algo así como ponerse al servicio del cliente (por ejemplo Hargens 1989). Jochen Schweitzer (1995) propone la orientación al cliente como filosofía de servicio. La orientación al cliente implica asimismo que nosotros como prestadores de servicios debemos preocuparnos por

indagar cuáles son las necesidades de nuestros clientes y qué es lo que esperan de nosotros, y cuando nuestra oferta se corresponde con esas expectativas, entonces se realiza el contrato.

Esta actitud la podemos asumir con modificaciones si nuestro rol está sujeto a un control. Esto significa hacer transparentes las condiciones y el proceso del quehacer, y acordar con el cliente las reglas del juego dentro del límite de lo posible.

Mediante la caracterización de Steve de Shazer de los tres tipos de clientes es posible deducir las razones pragmáticas para establecer contratos:

- Clientes que quieren cambiar algo y están dispuestos a invertir en ello.
- Quejosos, que buscan un oído comprensivo para lamentarse por su situación.
- Visitantes o enviados, que fueron remitidos y no tienen motivación propia.

Quien quiera trabajar mucho con poco éxito tratará a los tres grupos de la misma manera. Los demás deben tomar en consideración con quién están trabajando y elaborar un contrato específico.

4.1.1 Cómo surge un contrato

Los contratos sobre un plan de ayuda no se hacen al comenzar el encuentro con un cliente. Para ello es necesario un trabajo previo.

- Como dijimos acerca de la primera entrevista, se debe entablar un buen contacto y una relación de confianza; la cercanía personal y la afinidad son importantes en cada nuevo encuentro.
- Se debe explorar la motivación y las expectativas actuales. ¿Quién quiere qué y por qué quiere justamente eso? ¿Qué está dispuesto a hacer para lograrlo y qué está dispuesto a soltar?
- Asimismo el asesor debe dejar claro qué quiere lograr y qué puede ofrecer. Debe formular su oferta en el marco institucional y tomando en consideración los requisitos de su profesión.

Sólo entonces se podrá definir si los deseos del cliente y las condiciones del asesor coinciden, y si deciden hacer un contrato.

Es frecuente que ni el cliente ni el asesor tengan mucha paciencia para seguir esta serie de pasos, sobre todo si hay mucha presión, cosa que suele ocurrir cuando los sistemas necesitan ayuda. La presión puede ser por parte del cliente a fin de resolver un problema porque están sufriendo o porque temen consecuencias graves. Por parte del asesor puede haber presión institucional para que garantice una ayuda rápida; y quienes hicieron la remisión o quienes asumen los costos también pueden ejercer presión. A pesar de eso no es recomendable trabajar sin contar con un contrato sólido. Por supuesto, podemos brindar “ayuda de emergencia” y luego elaborar con calma el contrato. Asimismo es posible definir primeramente una fase de exploración para luego acordar cuándo vamos a cerrar el contrato. Puede ocurrir también que al inicio de una sesión los clientes estén

conmocionados o bajo mucha tensión; entonces primero debemos calmarlos un poco, y luego definir por mutuo acuerdo qué haremos en esa hora.

4.1.2 ¿Qué puede incluir un contrato?

Los contratos por lo general contienen cuatro elementos:

- Metas de contenido: ¿Hacia dónde vamos?
- Distribución de tareas: ¿Quién dirige, quién frena, quién mira el mapa?
- Escenario: ¿Quién viaja, qué vehículo tomamos, cuándo regresamos?
- Manejo de la información: ¿A quién y cuándo le vamos a mandar una postal?

Metas de contenido

¿Con todas estas medidas, qué se debe lograr en la sesión? ¿Y en el próximo paso? La base son los encargos del sistema del cliente al sistema asesor. Por tanto, debe haber un buen diálogo sobre los mandatos y los acuerdos antes de establecer las metas. El arte de tener un buen diálogo acerca de los contratos y las metas consiste en pasar de metas generales e imprecisas a metas concretas. Metas generales como “tener una mejor comunicación” o “consolidar la relación de pareja” son insuficientes para definir un contrato, pero indican el rumbo que debe orientarnos y constituyen un punto de partida que luego debe concretarse. Para este diálogo son muy útiles las preguntas desarrolladas por Steve de Shazer para orientar la solución. Con ellas se invita al cliente a describir concretamente cómo sería la situación si el problema, el síntoma no existiera. La meticulosa formulación de las metas es también importante para que ni el cliente ni el asesor se malentiendan. Sólo cuando las metas son concretas y observables podremos saber que las hemos alcanzado y alegrarnos por ello. Además, el diálogo nos permite diferenciar entre metas realistas y metas irrealizables.

El mandato de una pareja de recibir nuevamente a su niño —que se encuentra a cargo de la asistencia social y alojado en un orfanato— puede ser irreal y no debería ser la meta de la ayuda. También puede ser irreal la petición de una pareja de superar rápidamente la muerte de su hijo en un accidente. En ambos casos el apoyo para superar el duelo puede ser una meta razonable, si las parejas lo permiten.

No se trata meramente de cuáles son las peticiones de los clientes, sino también de qué considera el asesor como una meta razonable desde sus capacidades técnicas y su experiencia. Aquí cabe también valorar si la meta se adecúa al marco conceptual del asesor, de su organización o de quien financia la medida.

Distribución de tareas

Cuando la meta está establecida uno sabe qué rumbo lleva el viaje. Por tanto, es razonable aclarar quién se encarga de qué, pues de otro modo habrá decepciones y disgustos en el curso del viaje. Esto es fundamental sobre todo en grandes organizaciones de ayuda en las que intervienen varias entidades. Se debe aclarar:

- -Quién hace qué y quién deja hacer qué (las acciones)
- Quién es responsable de qué y quién no lo es (las responsabilidades y las competencias).

Así por ejemplo, en una ayuda juvenil ambulatoria se debe aclarar cuáles pueden y deben ser las tareas del departamento de protección al menor, del orfanato, del niño, de la madre, de la tutora legal y de los abuelos.

En sistemas de ayuda complejos suele ocurrir que los asesores no tengan claro cuáles son las tareas de los otros y qué no se debe esperar de ellos. Los clientes que no están al corriente de las formas institucionales de ayuda por lo general no saben bien cuál es la responsabilidad de su asesor. Este punto es imprescindible para la colaboración y el éxito de un sistema complejo, y es válido asimismo para sistemas de ayuda sencillos. Los clientes suelen saber intuitivamente qué pueden hacer los asesores y de qué son responsables.

¿Qué es lo que uno espera como cliente de una asesora pedagógica social de ayuda familiar y qué no? ¿Limpia la casa o educa a los niños?

¿Qué puede esperar uno de una asesoría escolar? Tal vez pagan las cuentas, o llevan control de las cuentas de ahorro, o escriben cartas a los bancos y arreglan todo para uno; esto es muy práctico.

¿Qué debe esperar uno de la asesora escolar? ¿Que le diga a la hija que las cosas no pueden seguir así y que debe volver a poner atención a lo que dicen los padres?

La asesoría de vida, por el contrario, está simplemente para que uno pueda pasar por ahí y quejarse de sus penas, puesto que los amigos huyen cuando uno comienza a hablar de eso. Y naturalmente, uno puede llamar a su asesora de vez en cuando.

Puede ser que esas expectativas intuitivas de los clientes no coincidan en todos los puntos con las ideas de la asesora. Y puede ser que los clientes no sepan cuáles son las expectativas de las asesoras acerca de lo que deben alcanzar los clientes.

Tal vez una asesora de vida espera del cliente sufriente que pruebe algo nuevo a fin de hallar nuevos rumbos y vivir con menos sufrimiento.

El asesor educacional espera que los padres de un joven se cuestionen sobre la relación que tienen con sus hijos y se decidan a probar algo nuevo.

Los asesores de deuda sólo les proporcionan algunas orientaciones a los clientes sobre lo que deben hacer con sus cuentas y cómo deben relacionarse con los bancos.

Un buen contrato deja claro:

- qué contiene la ayuda en concreto y qué no.
- cuáles son los límites y las posibilidades de la ayuda.
- cuáles son las expectativas y los deberes mutuos.

Los clientes pueden hacerse una imagen realista del tipo de ayuda, misma que se manifiesta en su disposición a colaborar.

Escenario

Por escenario entendemos la totalidad del marco externo:

- ¿Qué periodo abarca el trabajo de ayuda?
- ¿Qué duración y qué frecuencia tendrán las sesiones?
- ¿Dónde vamos a reunirnos y cuáles son las reglas de los encuentros? Cuando los encuentros tienen lugar en la casa del cliente, es importante aclarar qué se necesita para trabajar sin interrupciones.
- ¿En qué contexto tiene lugar la evaluación? ¿Quién va a participar? Esta aclaración es muy importante cuando la persona que recibe la ayuda no es quien la financia.

Manejo de la información

Este tema no suele abordarse, pero es de gran importancia, sobre todo en sistemas de ayuda complejos.

- ¿Quién informa a quién y cómo?
- Se informa siempre al sistema del cliente. ¿Conoce él todos los aspectos del informe?
- ¿Qué consecuencias puede tener ese informe para el cliente?
- ¿Sobre qué eventos específicos debe informar el asesor?
- ¿Quién coordina el sistema de ayuda?
- ¿Quién se encarga de que las informaciones se transmitan a los otros ayudantes participantes?
- ¿Hay un hilo conductor, o un protocolo de caso para las medidas de ayuda?

Estas preguntas son importantes sobre todo cuando el control social forma parte del contrato, y cuando los clientes pueden sufrir efectos adversos a resultas de haber divulgado la información.

Trasfondo: Manejo del contrato

El poder del asesor y la dependencia del cliente

Las consecuencias de contratos no claros se ven claros cuando uno se coloca en la posición del cliente. Imaginémonos que vamos con nuestra familia a una asesoría familiar. Se acuerda una sesión de una hora. Sin embargo, al cabo de una hora el asesor no termina. Ha encontrado algo importante y quiere llevarlo hasta el final. Nosotros estamos ahí y no sabemos si él se va a extender 20 ó 30 minutos. ¿Podré cumplir mis otros compromisos del día? Él es el especialista y debe saber lo que hace. A fin de cuentas estoy inmerso en la situación. Puedo decir que en mi rol como cliente tengo mucha competencia social y eso no pone en peligro mi relación con el asesor. Sin embargo no me puedo concentrar en la conversación porque el marco temporal no está claro.

En la situación antes descrita el asesor ejerce su poder sobre el sistema del cliente, en la medida en que él modera la conversación, y no se ajusta al contrato en lo que atañe al tiempo. El sistema del cliente se encuentra en situación de dependencia cuando no aceptamos que muchos no poseen la competencia social antes descrita para aclarar abiertamente el asunto. Como participantes en grupos, equipos y sesiones conocemos bien esas situaciones: hay jefes que prolongan las reuniones sin haber establecido por cuánto tiempo pueden extenderse.

En situaciones así los asesores pueden ejercer de modo inconsciente su necesidad de poder social. Ellos son los buenos que sacrifican tiempo valioso porque el cliente es importante. Una dinámica parecida puede ocurrir en lo que atañe a mantener los contenidos de los contratos.

Pensemos nuevamente en el rol del sistema del cliente. Estamos allí porque nuestro hijo tiene deficiencias de audición que le ocasionan problemas en la escuela. Nos sentamos con el asesor y él se pone a preguntar qué tal me llevo con mi esposa, si como pareja hacemos muchas cosas juntos, cuándo fue la última vez que salimos juntos, sólo falta que hablemos de nuestra relación sexual. Sería diferente si el asesor primero hablara con nosotros sobre la cooperación entre mi esposa y yo en cuestiones educativas, y él explicara la necesidad con pocas palabras y yo pudiera decir sí o no.

En ambas situaciones puede verse que sin un contrato bien definido puede suscitarse una situación de poder unilateral para el asesor y de dependencia indebida para el cliente. Otro tanto ocurre cuando el asesor no toma en cuenta otros elementos del contrato, por ejemplo: las metas, el manejo de las informaciones —que no se toman en consideración o que dejan un margen excesivo para el asesor. Dinámicas como esta contradicen la actitud cooperativa esencial del trabajo sistémico.

Las ideas siguientes son impulsadas por Anthony Williams (Australia).

4.1.3 La política del sistema: peticiones abiertas, ocultas, contradictorias y ambivalentes

Los sistemas sociales son mezclas de intereses y tienen una dimensión política. Hay intereses diferentes y a menudo contradictorios; algunos se mencionan abiertamente, otros se mantienen ocultos. Esto forma parte de la complejidad de los sistemas sociales. Para el asesor esto implica poner mucha atención a los mandatos que le confiere el sistema. Aquí queremos diferenciar varias formas de petición y dar sugerencias para la comunicación en el ámbito del mandato.

Peticiones abiertas

Aquí el cliente nombra claramente lo que espera (“Yo quiero saldar mis cuentas, ayúdenme con eso por favor”).

En este caso se recomienda:

- Formular con las propias palabras lo que entendimos como petición a fin de poder confirmarla (escucha activa).
- Preguntar concretamente (“¿Cómo se daría usted cuenta de que su petición se cumplió?”) y no darse por satisfecho con respuestas vagas.
- Esclarecer qué tipo de apoyo necesitan los clientes.

Peticiones ambivalentes

El mandato es claro y abierto, pero los clientes no quieren dar los pasos necesarios para llegar a las metas.

Un cliente puede pensar: “Primero quiero saldar mis deudas, pero no quiero recibir correo y no tengo interés en los libros de contabilidad y no voy a comprar el auto caro”.

Por una parte se pide que el asesor ayude a hacer cambios, y por otra se prefiere dejar las cosas como están. Los cambios traen consecuencias desagradables, a veces el precio resulta más costoso que lo que vale el cambio. Por lo general no se reconoce al principio el deseo de no cambiar y de mantener lo establecido; uno lo nota después, en el transcurso del trabajo, cuando no se están cumpliendo las tareas ni se están ejecutando los mandatos.

Aquí se recomienda:

- En el diálogo dejar espacio para el deseo de no cambiar y mencionar que los cambios pueden traer consecuencias adversas.
- Indicar que encontramos problemática esa petición y no podemos asumirla de inmediato, sino que debemos considerar con calma las ventajas y desventajas antes de empezar a trabajar en los cambios.
- Advertir a la gente que abordar las cosas de modo apresurado y radical puede acarrear consecuencias negativas.

Cuando las peticiones son ambivalentes hay que reconocer esa ambivalencia, darle su justo valor y dejar espacio para hablar de las desventajas de los cambios deseados y las desventajas de no cambiar. Selvini-Palazzoli (2003) y sus colaboradores describieron este tipo de peticiones como *intervención paradójica*.

Mandatos ocultos o secretos

Algunos miembros del sistema esperan del asesor que cambie y reubique cosas que ellos mismos no mencionan, como problemas y carencias. Además de la petición oficial y explícita hay encargos implícitos, extra-oficiales, ocultos, que se adjuntan al proceso y tienen un gran impacto.

En una asesoría de pareja el mandato oculto del marido puede ser: “Mi esposa tiene la manía de la limpieza y yo sufro por eso. Es un verdadero problema, y espero que el asesor lo vea y la presione un poco”. El mandato abierto dice: “No tenemos buena comunicación y queremos mejorarla juntos”.

No siempre ocurre como en este ejemplo, que una parte del sistema formula un mandato que atañe a otra parte del sistema. Una familia puede dirigir un mensaje oculto al asesor.

El colegio preescolar remitió a una familia a la asesoría porque las educadoras tienen dudas sobre el desarrollo del niño y las competencias educativas de la familia. La familia acude a la asesoría y se presenta como sin problemas, pero motivada. Aquí puede haber un mandato oculto: el asesor debe mostrar que la familia trabaja con motivación aunque no tiene problemas. De ese modo el colegio estaría satisfecho y la familia tendría un conflicto menos.

Mandatos abiertos u ocultos pueden venir también de otros asesores del sistema.

El servicio de apoyo social encarga oficialmente a una instancia de apoyo sociopedagógico que trabaje con una familia para que mejore las capacidades educativas de los padres. El servicio de apoyo social espera que esa instancia verifique si los niños son objeto de abuso, de maltrato o de abandono. De ese modo se espera esclarecer si está en riesgo el bienestar de los niños y además adquirir material jurídicamente relevante para el caso.

Mandatos ocultos o abiertos se encuentran en los resquicios entre lo que se habla y lo que se opina. Se habla entre líneas. Nosotros intuimos tales mandatos y los captamos en nuestras reacciones emocionales y corporales. En nuestro trabajo es frecuente que identifiquemos eso. A diferencia de los mandatos que son ambivalentes, ninguno de los participantes es ambivalente, cada cual sabe claramente lo que quiere.

La señora antes mencionada en la terapia de pareja no quiere que la terapia altere su sentido del orden. Lo que más quiere es que su marido tenga más orden en la casa. Esto no es de ninguna manera ambivalente. Al hombre le enoja la noción de orden de su esposa. Él no quiere seguir viviendo con eso, pero tampoco es ambivalente.

Más adelante damos a conocer mandatos contradictorios. Si el hombre y la mujer descritos arriba nombraran claramente sus peticiones, entonces tendríamos mensajes que se contradicen. Lo especial aquí es que ambos tienen otro mandato “oficial” que formulan neutralmente: “Nosotros venimos aquí para comunicarnos mejor y tener menos peleas”.

En ese contexto se recomienda:

- Primeramente tomar mucha distancia de ambos mandatos, a fin de aclarar las propias percepciones y con eso poder actuar libremente en ese complicado sistema.
- Preguntar abiertamente por el mandato percibido o expresado entre líneas. Una cierta porción de irreverencia puede a veces funcionar para hablar de lo percibido. El respeto es necesario para expresarlo en el momento justo y de manera adecuada.
- Al comprobar el mandato, negociar si los otros participantes también van a colaborar con eso. Dejamos espacio para todas las opiniones, por tanto debemos considerar si las diferentes perspectivas coinciden.

- Finalmente consensuar con todos los participantes qué mandatos conjuntos y qué metas van a realizar.

Recomendamos no asumir sin reparos estos mandatos, sino conversar con los clientes sobre los mandatos ocultos y las discrepancias con los mandatos oficiales. Así, en el curso de la conversación y de modo natural un conflicto oculto puede convertirse en uno abierto. Por tanto, en esas circunstancias es inevitable trabajar en la resolución de conflictos. De ese modo las oportunidades de hacer un buen trabajo serán mucho mayores. Asumir sin reparos los mensajes ocultos reduce las posibilidades de acción del asesor. Al destapar los mandatos ocultos y secretos uno evita incurrir inadvertidamente en coaliciones con alguna de las partes del sistema

Trasfondo: La canción de los mandatos ocultos o la aparición de la parte oculta del iceberg

El esclarecimiento del mandato puede conducir a un trabajo exitoso, por tanto, conviene invertir en eso tiempo y compromiso. A eso se debe que muchos sistémicos entonen la canción del “mandato claro”. Pero en la vida a menudo pescamos en aguas turbias y hacemos el increíble descubrimiento de que lo hallado se vuelve más turbio cuanto más indagamos. No obstante, si dejamos tiempo para todo, todo puede cambiar.

Cantamos la canción de los mandatos ocultos y nos comportamos sistémicamente: con respeto y buscando el sentido de ese actuar detestable. Después se puede deducir lo siguiente:

- a) “Quien es siempre totalmente abierto, no puede ser cerrado en ninguna parte”. Según ese refrán los clientes no serían cerrados si desde el comienzo nos dijeran abiertamente lo que pasa. Ellos todavía no nos conocen, no saben si pueden confiar en nosotros sin reparos.
- b) Esto es particularmente válido cuando los temas que se abordan son delicados, complejos, vergonzosos.
- c) Es frecuente que al principio los propios clientes no sepan cuál es la cuestión y que lo vayan descubriendo en el curso de la asesoría.

Durante una asesoría de conflicto para una organización eclesial para discapacitados recibimos el mandato de aclarar el conflicto creciente entre el director de la institución y la directiva de la organización. La directiva criticaba severamente el comportamiento del director, y al parecer había muchas situaciones preocupantes que les daban la razón. El mandato fue descrito con toda precisión y se formuló un contrato muy claro. Todos los participantes, incluido el asesor, se esforzaron por encontrar soluciones. Al cabo de cuatro meses teníamos la sospecha que a la directiva no le interesaba la resolución del conflicto, sino la renuncia del director. Pasado un tiempo eso se habló abiertamente y más tarde esa difícil medida se hizo realidad. En una sesión de evaluación resultó que la directiva “desde el comienzo tenía claro que no había otra opción más que la renuncia”.

Este es un buen ejemplo de un mandato oculto, y se comprobó como muy importante que nosotros trabajásemos apegados a ese mandato, pues el director de la institución (quien, igual que nosotros, no tenía claro el mandato oculto) a lo largo de muchas

conversaciones desarrolló confianza con nosotros, misma que se mantuvo incluso cuando se habló de su renuncia. Por razones familiares él estaba muy identificado con la institución, pero claramente abrumado por la carga de la dirección, y en una difícil situación económica. Despedirse de la institución fue para él la más difícil catástrofe personal, y su reacción fue depresiva y con deseos suicidas. Si hubiera llevado a cabo esos deseos, habría sido la catástrofe más difícil para la organización y para los representantes de la iglesia. Nuestra intervención como asesores para encontrarle una solución al conflicto creó la relación de confianza, y eso posibilitó que en el proceso de su renuncia pudiéramos acompañarlo en su enojo, en su sentimiento de fracaso y en su duelo, gracias a lo cual se evitó un suicidio y se le pudo apoyar en su nuevo rumbo.

Mandatos que se contradicen

Los miembros de un sistema pueden tener mandatos que se contradicen. Aquí no se trata de mandatos ocultos o secretos, sino de mandatos contradictorios que se formulan abiertamente:

“Mi esposo es muy estricto con los niños y se ocupa muy poco de ellos. Por favor explíqueme y ayúdenle a portarse de otro modo”. “Mi esposa es muy condescendiente y sobreprotectora. Por favor, ayúdenme para que ella cambie. Ella no me escucha”.

Aquí la cuestión es esclarecer el mandato en un conflicto abierto. Como primera meta del trabajo conjunto debemos ocuparnos de que se aclaren los mandatos contradictorios, que tengan espacio en la asesoría y proponer una solución a ese conflicto.

Mandatos múltiples y diferentes

Los miembros del sistema tienen distintos mandatos: son diferentes, pero no se contradicen, no están ocultos ni son secretos:

“Aquí el problema es el panorama de nuestras finanzas”.

“Aquí el problema es que mi esposo no tiene empleo”.

Lo razonable sería primeramente reunir los diferentes mandatos, problemas y recursos, y luego decidir lo siguiente:

- Cuáles mandatos realmente se pueden cambiar y cuáles no.
- Cuáles asesores pueden ofrecer algo en qué campos.
- Quién asume qué.
- En qué secuencia asumimos los mandatos.

Esta aclaración es una condición para que uno no desemboque en una acción de apoyo y suscite expectativas irreales entre los integrantes del sistema cliente-asesor.

4.1.4 Clientes quejosos: Los oídos atentos como mandato

Hasta el momento hemos hablado sobre todo de clientes —en el sentido de Steve de Shazer (1989)— que formulan sus deseos de trabajar y aprovechan la oferta que se les hace de apoyo, pero no la aceptan totalmente. Puesto que la mayoría de los profesionales de la ayuda psicosocial están formados para trabajar en el cambio y el desarrollo y ahí encuentran su mandato, esto resulta placentero (más o menos) y genera éxito. Se vuelve frustrante cuando los clientes nombran los problemas (y no pocos) pero en la conversación todos los intentos de cambio se ven como poco realistas; o cuando en el comportamiento se percibe que las soluciones propuestas no funcionan. Para este tipo de relación De Shazer creó el concepto de “quejoso”. Hay que tener presente que se trata de descripciones de interacción, de tipologías de relaciones cambiables, y no de cualidades de personas. ¿Cómo podemos reconocer estas ofertas de relaciones?

- Se mencionan problemas concretos, pero no se formulan metas alcanzables. No alcanzable significa: El cliente desde su perspectiva no puede contribuir a alcanzar sus metas.
- La clienta se describe como víctima de las condiciones o de personas malintencionadas, y no ve ninguna posibilidad de cambiar algo en su situación. Aquí hay dos variables: Algunos rechazan durante la conversación todas las posibilidades de cambio. Para el asesor esto constituye una buena ocasión de aumentar sus conocimientos sobre las *frases asesinas*:

“Eso ya lo probé”. “Yo creo que usted no me ha comprendido, pues de otro modo no me estaría proponiendo eso”. Los valientes clientes agradecen mucho la interesante conversación y aseguran que van a implementar las propuestas. En el siguiente encuentro la asesora podrá ampliar su repertorio de justificaciones por las que la terapia no funciona: *“Lo intenté, de verdad lo intenté, pero...”*.

- No se da ningún mandato o los mandatos no son realizables (por ejemplo, cambiar a otras personas o cambiar situaciones estructurales).

La trampa en que bien podemos caer los asesores es asumir esfuerzos cada vez mayores en la medida en que aceptamos la responsabilidad de la situación y buscamos soluciones cada vez mejores y más realistas. Esto tiene que ver con una dinámica sutil a la que muchos asesores están abiertos: Poco a poco la responsabilidad de los cambios y los pasos necesarios se va moviendo de los clientes hacia los asesores. El cliente se vuelve pasivo, retrocede, se olvida de sus recursos, mientras que el asesor se vuelve más activo y se esfuerza más por encontrar soluciones. En la instancia de auto-valoración los sentimientos de enojo del asesor se mantienen bajo control: *“No soy lo bastante buena para ayudar de verdad a esta persona”*.

Cuando intuimos que situaciones como las antes descritas nos están ocurriendo en nuestro trabajo, debemos salirnos cuanto antes de esa dinámica. Nos ayudamos en la medida en que:

- Primero escuchamos y luego planteamos una solución.
- Reconocemos que la situación es estresante, manifestamos comprensión, entendemos cuán pesado es el problema.
- En la conversación planteamos la posibilidad de que no cambie nada en la situación estresante, y que como asesora, según algunas experiencias, es poco lo que puedo contribuir para lograr cambios sustanciales.
- Nos colocamos en situación de no cambio y preguntamos cómo se sienten los clientes ante la idea de que no es posible cambiar nada:

“Una vez que ha quedado claro que es muy difícil o imposible mejorar su situación, ¿cómo puedo ayudarle a soportarlo y a que se mantenga sano en la medida de lo posible?”

- Hacemos la pregunta del milagro:

“Si esta noche ocurriera un milagro y el problema dejara de existir, ¿en qué notaría usted que algo cambió, qué podría hacer entonces que no puede hacer ahora?”

- Ofrecer un contrato de oído abierto:

“Tal vez lo mejor que puedo ofrecerle es que una vez por semana, durante una media hora, pueda usted venir a desahogar su corazón, y yo le escucho”.

¿Cómo interpretar esas ofertas de relación de los quejosos? Aquí presentamos tres hipótesis y mostramos cómo se adapta a cada una el enfoque propuesto:

- Los clientes son muy ambivalentes en lo que concierne a un cambio. Aquí se aplica lo mismo que en el párrafo sobre los mandatos ambivalentes. Al hacerle ver al cliente la paradoja del no cambio, el cliente puede tener el impulso de explorar la posibilidad realista de que todo siga igual y que después desarrolle su motivación a cambiar o se acomode a la situación existente.
- Los clientes quieren un cambio, pero desean que la asesora sea la activa, ellos no quieren hacer nada (o creen que no pueden). En tal caso la asesora, mediante el esquema descrito, asume la responsabilidad que le delegan y a través de sus propias reacciones aclara que los clientes deben ser los activos. Esto puede abrir puertas, sobre todo cuando la asesora hace preguntas en torno a las soluciones y visiones futuras y a la vez elogia los pequeños logros alcanzados.
- Hay también casos difíciles y situaciones de vida muy estresantes que poco se pueden cambiar. En tales casos basta con escuchar a las personas. No todas las situaciones se pueden transformar, y el acompañamiento humano puede ayudar a soportar esto cuando la persona no puede distanciarse. Esto puede ir a la par de la búsqueda conjunta de pequeñas soluciones de mitigación.

En cada caso procuraremos sondear dónde se pueden encontrar posibilidades y motivaciones para los cambios. Por otra parte, aceptamos sin reservas la decisión de la persona o del sistema de no cambiar.

Una mujer de 68 años vive en una relación muy infeliz. El marido casi no la toma en cuenta por estar muy comprometido con su trabajo, y ella se siente utilizada. Además hay muchos conflictos en la familia. Las ideas de hacer cambios, de separarse del marido o de romper la relación matrimonial no son posibles aparentemente. Por una parte ella no quiere salirse del entorno de vida al que está acostumbrada (casa, hijos y nietos). Desde el punto de vista de sus valores y su imagen de sí misma eso está excluido. Por otra parte, el esposo no ve problema alguno, no está dispuesto a aceptar críticas ni a cambiar. A través de la asesoría la esposa aprende a poner límites, a afirmarse mejor frente a los ataques de él y a darse tiempo libre para sí misma. El marido reacciona, ella lo describe más accesible. La situación se vuelve hasta cierto punto más llevadera. Sin embargo, sigue habiendo mucho estrés, cosa que no se puede cambiar. Ella se queja, pero el asesor no puede hacer mucho. Fue liberador hablar abiertamente de eso y ofrecerle a la señora un “contrato de oído abierto”. Ella acude a la asesoría pocas veces, se sigue quejando, pero está claro que ninguno de los dos siente el impulso de cambiar. A ella le sirven sus pequeñas iniciativas para ampliar su círculo de amistades y atesorar los momentos gratos en su vida.

4.1.5 Clientes remitidos: Cuando los remitentes están más motivados que los clientes

Es frecuente en los servicios psicosociales encontrarse con clientes remitidos con alguna presión por una tercera instancia. Una familia es remitida por el juzgado juvenil a la ayuda familiar sociopedagógica. A una madre alcohólica se le recomienda una asesoría en materia de adicciones a fin de que se le permita ver periódicamente a sus hijos. El juzgado ordena terapia. La persona que está siendo remitida al juzgado debe cooperar con la ayuda ofrecida. La escuela remite a los padres a una instancia de asesoría familiar.

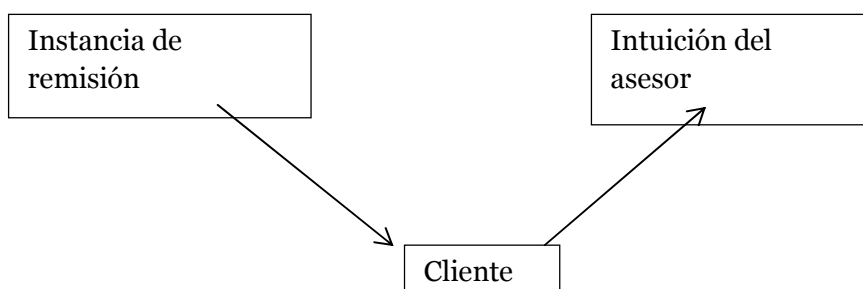


Figura 20: Los clientes remitidos

Los clientes remitidos suelen buscar al asesor con mayor o menor presión a través de una instancia de remisión.

En estos casos siempre está involucrada una tercera parte que tiene particular interés en el curso y el resultado del proceso, y a menudo su interés es más fuerte que el del cliente. Los

clientes remitidos se comportan como enviados, como si no tuvieran nada que ver con el problema.

- Se contradicen a menudo, se portan con brusquedad, responden sólo físicamente a lo que se les pide:

“Yo no sé qué vengo a hacer aquí, usted dirá”.

- Atribuyen los problemas al entorno exterior, a menudo a la instancia que los ha remitido.

“Con nosotros todo está bien, pero la maestra no sabe lidiar con niños muy activos”.

- Todas las variantes tienen algo en común: No mencionan ninguno de los problemas propios o las metas, y no hay ningún acuerdo.
- Los asesores y los clientes tienen metas distintas.
- También es posible que acepten la oferta de ayuda porque saben que no tienen otra opción y cumplen para que la instancia remitora no se enoje con ellos.

El señor Schlinge fue condenado por estafa y confrontado con los hechos. Después del juicio se le remitió a terapia y se le dio oportunidad de una estadía en una clínica forense. El juez planteó suspensión de la condena, y el asesor apoyó la medida. El terapeuta sabe que hay riesgo de conformidad superficial, y dedica mucho tiempo a negociar el contrato, en el cual menciona a profundidad el contexto obligado, exactamente según el dictamen del juez. El cliente se comporta: al inicio muy reacio, luego poco a poco cuenta muchas cosas con gran carga emocional, implementa las propuestas (aunque de manera dosificada: no todas, y algunas no de inmediato). Él colabora bien. El terapeuta comienza a desconfiar cuando la segunda factura no se paga igual que la primera. Una llamada de la caja del seguro da a conocer que ambas facturas y los recibos se le remitieron hace tiempo al señor Schlinge (la llamada, por supuesto, se hizo con el consentimiento del cliente). Una confrontación telefónica fue interrumpida por el cliente. Otros intentos de contactarlo fracasan. Otros procedimientos, incluso jurídicos, no tienen éxito. Años después el oficial de ayuda nos dice unas palabras de consuelo: “Consuélese, porque él engañó también al juez; el proceso se suspendió”. El terapeuta, que lleva 20 años de actividad profesional, asume la experiencia como una lección de humildad (también en un contexto obligado).

- La presión a través de terceros se puede tematizar (Cohen 1999):

“¿Qué podríamos hacer nosotros, o que debería hacer usted, para que la instancia remitora esté satisfecha, se retire, haga poca presión y le permita a usted mayor capacidad de decisión, etc.? ¿Para usted es una meta alcanzable por la cual se esforzaría o se arriesgaría? ¿Qué haría usted para lograr eso? ¿Que debería cambiar usted para librarse de mí lo más pronto posible?”.

- En tales casos podemos reflexionar con los clientes sobre los motivos, intereses, intenciones e ideas de los remitentes, y buscar posibles coincidencias con los intereses de los clientes.
- Es muy importante tematizar las situaciones obligadas, mostrar comprensión ante el enojo y la falta de voluntad.
- También es importante mencionar recursos y fortalezas del visitante, respetar su libertad de decisión, y asimismo, hablar sobre las consecuencias de sus decisiones. Con eso llamamos la atención de los clientes sobre la responsabilidad de sus actos.

“Yo no voy a hacer nada en contra de su voluntad, pero podemos reflexionar cómo reaccionaría el juzgado si no se producen los cambios esperados”.

- Siempre que sea posible, para el contrato deben tenerse conversaciones conjuntas con la instancia remitora, los clientes y los asesores, como se ha vuelto habitual en el protocolo de ayuda en las instituciones juveniles. En este punto puede hablarse de roles, responsables, canales de información y medidas cooperativas.

Por ejemplo, en los casos remitidos por la escuela ha funcionado bien organizar conversaciones conjuntas con los maestros, los padres, los niños y los asesores, a fin de superar el juego de acusaciones recíprocas y triangulaciones de la asesoría. Resulta bien establecer una buena cooperación. De ese modo se le resta fuerza a un factor que causa problemas: cuando se trata de problemas de conducta en la escuela, los niños asumen como apoyo silencioso de sus maniobras distractoras cuando los padres (de manera abierta o encubierta) desvalorizan a los maestros. Una buena relación de cooperación rompe ese patrón y por lo general conduce a cambios positivos de comportamiento.

El tema es siempre control-obediencia-autonomía. Los padres temen que pudiera tener consecuencias negativas para ellos y sus hijos el hecho de que como padres no hacen lo que los expertos recomiendan, cosa que suele conducir a una actitud de conformismo o a una cooperación superficial.

Una de las cosas que se aclaran en el contrato es que los padres tienen restringida o anulada su capacidad de decisión. El tema podría llamarse: ¿Cómo pueden volver a tener capacidad de decisión y espacios libres (incluso decidirse en contra o a favor del apoyo profesional)? En mi calidad de asesor, ¿cómo puedo apoyar en esto?

4.1.6 El control como mandato: Cuando la asesora debe estar más motivada que sus clientes

La tradición sistémica surgió en muchas partes como tradición terapéutica, y las ideas de control y obligación le resultaban muy ajenas. Además, el meollo del enfoque sistémico — respetar la autonomía del cliente, abstenerse de dirigir el sistema— va a contrapelo de las medidas obligatorias para el cliente. En consecuencia, se trazó una línea divisoria entre terapia y control social. No obstante, en muchas instituciones donde se ejerce control social —clínicas psiquiátricas, centros juveniles, cárceles e instituciones de ayuda— hay

terapeutas que aplican el enfoque sistémico. Por tanto nos confrontamos con el acuerdo obligado y los conceptos sistémicos en diferentes campos de trabajo. Fueron de mucha utilidad las propias experiencias en la ayuda juvenil, con la cual cooperamos estrechamente como asesores con los servicios sociales de las instancias juveniles, y aprendimos que la díada apoyo-presión puede impulsar procesos de desarrollo que no serían posibles siguiendo sólo las enseñanzas del contexto estricto de la asesoría. A muchas familias marginales les resulta demasiado difícil el contexto de una terapia clásica, y suele suceder que no acudan ni a la primera sesión o que la suspendan muy pronto. Muy valiosas son también las experiencias de psicólogos de Estados Unidos que acoplan presión y terapia: Cloes Madanes, por ejemplo, ha contado en congresos sus proyectos de terapia con perpetradores de incesto. Ella colaboró muy estrechamente con el sistema de justicia.

En principio podemos describir una estructura triangular similar a la descrita en el párrafo anterior, sólo que aquí la tercera estructura es virtual. A fin de trabajar de manera satisfactoria y efectiva en este campo de tensión es necesario aclarar los propios roles. Se exige de nosotros integrar en nuestro actuar profesional diferentes aspectos del rol de apoyo, así como también de control y de confrontación. Esto implica tener que ejercer el poder pese a la propia convicción y formación anti-autoritaria. Finalmente, cuando logramos hacer esa pequeña escisión de la personalidad, hacemos lo mismo que hacen a diario millones de padres: combinar apoyo comprometido con establecimiento de límites, y esto a menudo en un permanente cambio. Los límites confieren contención y eso es algo que raras veces viven los clientes de los grupos marginales. En la aclaración del mandato son útiles las siguientes propuestas:

- Crear una gran transparencia, en la cual se aclaran las condiciones del propio comportamiento. Se menciona en qué momento se debe actuar contra la voluntad del cliente.

“Como asesora familiar voy a tratar todo confidencialmente, voy a informarle a usted sobre mis contactos con el juzgado juvenil, puede usted leer todos mis informes. Pero si yo veo señales de maltrato y violencia en su hijo también se lo voy a contar al juzgado aunque usted se oponga”.

- Mostrar comprensión ante comportamientos provocativos y al mismo tiempo aclarar que uno va a ponerles límite. Sea cual sea la reacción del cliente, tenemos que ser transparentes en nuestro comportamiento.

“Cuando su resistencia es tanta, esto demuestra que usted ama a su hija y quiere vivir con ella. Puedo incluso comprender que si a mí me pasara eso, tal vez yo también tendría un ataque de rabia incontrolable. Pero ese no es el camino para recuperar el contacto con su hija”.

- Mostrar los límites de lo negociable e invitar a utilizar los espacios de organización dentro de ese ámbito controlado.

“¿Cree usted que podrá comportarse de tal manera que yo deba intervenir pocas o raras veces (con mi mandato de ley) y de ese modo pueda yo aflojar un poco las restricciones?”.

- Aliarse con otros intereses y partes de la personalidad del contrario que se muestran poco en la lucha de poder del momento.

Una asesora de ayuda le explicó lo siguiente a un hombre que siempre fue violento contra su esposa y sus hijos: “Yo sé que dentro de usted vive el deseo de ser un buen padre y de que sus hijos lo amen, de la misma forma que quiere ser amado por su esposa y ser una pareja tierna y fuerte. Yo quiero ayudarlo a que pueda usted mostrar más esa parte suya en la vida cotidiana, pero si usted vuelve a agredir y a atacar, yo voy a intervenir y a establecer límites, y esos límites también le van a doler a usted”.

- Mostrar y explicar a los clientes caminos y perspectivas, cómo puede uno ayudarles.
- Aguantar ocasionalmente etapas difíciles, en que los clientes les van a atacar una y otra vez. Aún con todos los límites y medidas de auto-cuido que sean necesarias, explicar que siempre tendremos la voluntad de apoyar.
- Todo indicio de comportamiento cooperativo de parte del cliente debe honrarse como un trabajo especial y debe agradecerse esa colaboración.

El señor Lieb es trabajador social en el servicio social de una institución juvenil. Tiene gran deseo de ayudar a la gente a superar conflictos de manera consensuada. Trae a supervisión el caso de una niña con problemas de salud, cuya madre soltera se rehúsa a que la niña reciba el necesario cuidado médico. En la institución crece la presión para quitarle derechos a la madre. La conversación sobre el caso revela que ella recibe de la institución en su propia casa un pequeño pero importante estipendio semanal. Tras una insistente labor de convencimiento de la supervisora, la señora Hartlieb, de que la presión puede poner las cosas en movimiento, se elabora una estrategia de mutuo acuerdo con el apoyo social, según la cual la madre todos los viernes debe traerle al señor Lieb un comprobante de que el pediatra llevó a cabo el examen; ese comprobante es lo que autoriza al apoyo social para entregarle a la madre su estipendio. Se le aclara a la madre que esa es su última oportunidad antes de quitarle sus derechos, pues la atención médica es crucial para la vida de su hija. La madre lanza insultos por ese chantaje típico, y en los viernes posteriores ocurren otras escenas; no obstante, el acuerdo funciona. Ella cumple el compromiso de llevar a la niña al médico y entrega el comprobante en las oficinas del apoyo social. Estas situaciones se utilizan para una breve conversación en que se valora la nueva confiabilidad de la madre. Al cabo de medio año el acuerdo funciona sin tropiezos. Mientras tanto, la madre agradeció a la trabajadora social por su dureza, sin la cual ella no hubiera despertado. Quiere de verdad que su hija esté bien, y se siente orgullosa de ser ella quien se encarga de la niña.

4.1.7 El carrusel de mandatos - un método para aclararlos

Cuando se tienen múltiples posibilidades de mandatos la situación puede resultar confusa; en tal caso es muy útil analizar las opciones mediante el *carrusel de mandatos*. Como siempre, ante una complejidad es de gran ayuda imaginarse físicamente el todo, usando diferentes métodos y medios. El carrusel de mandatos fue publicado por Arist von Schlippe y Jurgen Kritz, al principio como una posibilidad de auto-supervisión. Nosotros utilizamos este método en situaciones de mandatos complejos. Consiste en escribir en una hoja los mandatos de la clienta y de los otros actores interesados en el campo y distribuirlos en las sillas del salón. De ese modo conseguimos una escultura confiable de los mandatos que nos permite debatirlos en el salón donde estamos trabajando.

4.1.8 Adecuar mandato y oferta juntos

Si bien estamos enfocados en las necesidades de los clientes, hay encargos que deben rechazarse. Para cerrar un contrato el asesor debe analizar críticamente si puede o no puede hacerse cargo del caso. Puede haber razones subjetivas y objetivas para no asumir un contrato. Las razones subjetivas se encuentran en la personalidad del asesor. Pueden ser por ejemplo:

- Que él siente que el caso le exige demasiado en cuanto a su profesionalidad o su experiencia.
- Que él tiene una constelación biográfica similar, por tanto, aceptarlo le costaría mucha energía y limitaría su soberanía.
- Que el cliente proviene de un círculo de vida cercano, cosa que afectaría la colaboración y tendría un efecto en el propio campo, o bien, la cercanía social bloquearía el avance a una relación de apoyo.

En tales casos recomendamos no asumir el riesgo. De ser posible, es mejor no hacer ninguna oferta, y en cambio ofrecer una alternativa razonable.

Las razones objetivas para no asumir un encargo pueden provenir del campo profesional, de la propia institución o del contexto social.

4.2 Construir hipótesis y convertirlas en hipótesis de trabajo

En su artículo “Hipotetizar-circularidad-neutralidad” Selvini-Palazzoli, Boscolo, Cecchini, Prata (1981) definieron el concepto del hipotetizar para la terapia familiar sistémica. Gracias a ellos resultó categórico el impulso a la teoría y la práctica sistémica. En una primera definición del concepto derivaron su significado del griego: hipótesis “lo que hay debajo de esto”, o mejor, el plan sobre el que se fundamenta una construcción teórica. El diccionario Oxford define hipótesis como “suposición que sirve como base para hacer reflexiones sin tomar en consideración si es correcta; punto de partida para una investigación”. Esta definición describe el uso del lenguaje en la ciencia experimental. Para el trabajo sistémico el concepto de hipótesis es muy útil, pues indica el enfoque orientado al proceso provisional y experimental. Observamos, hacemos hipótesis, intervenimos a

partir de esa base, aprendemos de las reacciones y ampliamos, complementamos, rechazamos o corregimos nuestras hipótesis.

Las hipótesis tienen dos funciones (ver Schlippe y Schweitzer 1996):

- Ordenan las observaciones y datos que hemos recogido durante el trabajo con los clientes. Brindan una imagen y permiten discernir entre las informaciones significativas y las triviales. Este proceso es captado por muchos autores sólo desde lo cognitivo y lo oral, y eso no basta. Representaciones gráficas como las mencionadas en el capítulo anterior no son otra cosa que hipótesis, o bien, impulsan un proceso de construcción de hipótesis. Aparte de eso en la construcción de hipótesis también nos valemos de metáforas, imágenes, símbolos, pues así nuestro cerebro puede resumir mucho más que observaciones y frases en lenguaje cognitivo.
- Las hipótesis nos impulsan a percibir algo nuevo y asumir perspectivas alternativas; son el camino sabio para llegar a nuevas informaciones, justamente cuando en las familias se observan patrones fijos y cuando nosotros formulamos hipótesis poco convencionales.

Obtenemos el material para nuestras hipótesis de dos fuentes:

- De nuestros propios saberes, de nuestras propias investigaciones y experiencias concernientes a temas específicos (por ejemplo, las dinámicas co-alcohólicas en sistemas de adictos y el comportamiento llamativo de niños en familias con estructuras frágiles).
- De nuestras observaciones con quienes hemos tenido contacto directo —familias, personas, grupos—, de las personas que hemos observado en contacto con otros o en las reflexiones acerca de las tareas propuestas, las reglas y los rituales.

Sobre la utilidad de las fuentes primero mencionadas hay en el campo sistémico opiniones divididas: los terapeutas orientados a la solución proponen partir de una posición de *no saber*, examinar siempre con nueva curiosidad y utilizar los patrones específicos del sistema respectivo. En la elaboración de cada hipótesis hay que aplicar el arte de no agobiar al cliente planteándole convicciones profesionales y conclusiones, sino actuar con la consciencia de que cada sistema es único y en cada caso se deben encontrar de nuevo las soluciones adecuadas.

Trasfondo: Por qué a los sistémicos les gusta hablar más de hipótesis que de diagnósticos

De la tradición sistémica constructivista no podemos inferir que nosotros no podemos tener opiniones objetivas sobre las personas y sistemas. Heinz von Foerster (1998) lo expresó así: “Objetividad es la noción descabellada de que podemos hacer observaciones sin observadores. La apelación a la objetividad es la negación de la propia responsabilidad y de la propia preferencia”. Las opiniones objetivas dan una ilusión de seguridad, a partir de la cual uno puede pelear por establecer qué es verdad. Nosotros partimos de que toda opinión —por ejemplo, sobre una persona— es hecha por un observador.

La opinión “Fritz es haragán” o “Sabina es psicótica” presupone:

- que observamos determinadas formas de comportamiento en un contexto social;
- el hecho de que nos llamaron la atención esas formas de comportamiento implica que se destacan de las que según nuestra comprensión son normales o típicas;
- y que valoramos esta forma de comportamiento según nuestros propios criterios.

Todo esto se etiqueta en una opinión aparentemente objetiva, lo que a su vez tiene consecuencias, como veremos más adelante. Primero vamos a contrastar tratamientos o asesorías desde la perspectiva objetiva y la sistémica.

Según el enfoque tradicional, en el problema en cuestión el experto (médico, terapeuta, trabajador social) es quien tiene la solución, él receta u orienta, y el cliente cumple. El diagnóstico aspira a la verdad objetiva, requiere mucho tiempo y los resultados pretenden tener validez permanente. Si uno diagnostica una esquizofrenia una vez, ya sabe lo que debe hacer en los próximos años. Si el enfoque no tiene éxito, entonces es lo que en el campo de la psicoterapia se llama resistencia, que se le achaca al cliente y se le explica o se diagnostica que en su dinámica psíquica tiene resistencia a la terapia.

El asesor sistémico asume una actitud de aprendizaje experimental. Aprende por la vía del ensayo y el error cuáles de sus intervenciones son útiles e impulsan el desarrollo, y afina continuamente sus hipótesis. Las hipótesis son provisionales, son construcciones cuya vida útil en el proceso de trabajo es breve. Sirven para orientar la acción y permanecen abiertas a correcciones. El trabajo transcurre orientado hacia un proceso: las soluciones surgen en un proceso de búsqueda y aprendizaje. La cliente se ve como experta de su vida. La asesora consensúa el tratamiento o tutoría con la cliente y su particularidad. Milton Erickson siempre afirmó que cada cliente debe encontrar su propia terapia. El terapeuta investigador Klaus Grawe encontró resultados similares en su metaestudio sobre la efectividad de la terapia, y pregunta:

“¿Por qué se debe dividir el alma humana según enfoques terapéuticos? ¿No sería mejor que un terapeuta mirara al paciente y se preguntara cuál es para él el mejor método en ese momento, dónde conviene comenzar para poder hacer un cambio en su vida?” (Grawe 2000).

Podemos trasladar esas opiniones al campo pedagógico social. Si algo no funciona, viene un periodo de calma, vivimos a los clientes como resistentes, así que podemos utilizar esto como información y motivación de aprendizaje para continuar construyendo relaciones y organizar la intervención. Después partimos de que no hemos encontrado la intervención adecuada, hemos ido muy rápido o muy lento para encontrar los temas adecuados, debemos procurar un mejor acceso. La resistencia la vemos (cuando la hay) como una variable de la interacción y no como una variable del cliente.

Una terapeuta infantil presentó en un congreso un caso de terapia grupal en el cual el 70% de los niños tuvieron buenos resultados, y el 20 % no obtuvo ningún efecto. Su explicación para eso fue que esos niños mostraban graves trastornos de personalidad y se catalogaban como resistentes a la terapia. Aquí el fracaso de una medida se les achaca a los niños, y en esa posición se amuralla. Pero esa opinión etiqueta aspectos esenciales del contexto, pues sería más razonable si dijera: de este enfoque no directivo de dos horas por semana durante medio año, en el que yo fui el terapeuta, 20% de los niños no han ganado... etc. Al preguntarnos por qué ese mal resultado debemos contemplar todo el contexto, lo cual literalmente nos incluye a nosotros mismos.

De esto podemos derivar dos conclusiones:

- No debemos juzgar las hipótesis no en términos de si son verdaderas o no, sino si fueron útiles o no para propiciar cambios. Eckhard Sperling, terapeuta familiar de Gottingen de la tradición psicoanalítica, lo formuló radicalmente:

“Yo no creo en ninguna teoría, yo sólo la utilizo. Uso de ella la parte que me ayuda, si es que me ayuda” (según Hoseman 1993).

- Debemos estar dispuestos a descartar la hipótesis cuando notamos que no logramos ningún cambio con ella. Es mejor cambiar las hipótesis que cambiar a los clientes. Jochen Schweizer propone una relación postmoderna con las hipótesis: uno se puede enamorar de una hipótesis, ir a comer con ella, pero uno no debe casarse con ella.

4.2.1 Fuentes y temas de las hipótesis

En la formación de las hipótesis fluyen juntas todas las informaciones, conocimientos e impresiones. Su registro y documentación las describimos detalladamente en los capítulos 2 y 3.

Es un buen ejercicio iluminar la situación desde diferentes perspectivas, colocarlas bajo diferentes lentes para ordenar de ese modo las impresiones obtenidas. Preguntas útiles en esto son:

- Desde esta perspectiva, ¿qué sentido tiene un síntoma o un problema expresado?
 - ¿De qué manera un intento de solución es la respuesta a una exigencia vivida?
 - ¿A cuáles buenas intenciones podemos achacarles posibles consecuencias negativas?
- Cloe Madanes (1989) propone comprender los síntomas como metáforas de cuestiones importantes del sistema. Esta perspectiva pregunta cuáles temas se expresan simbólicamente a través de un comportamiento problema.

Algunos ejemplos acerca de las perspectivas pueden graficar esto:

- **Contexto socioeconómico, entorno de vida:**

¿Con cuáles problemas están confrontados los clientes en su entorno? En ese contexto, ¿es posible que las formas problemáticas de comportamiento sean intentos de superar esa situación?

¿Acaso las compras sin sentido de una madre expresan su defensa fallida ante las carencias permanentes, y manifiestan su deseo de ofrecerles a sus hijos algo bueno de vez en cuando? ¿Qué tienen que ver los conflictos de los hermanos con las apremiantes condiciones de vida?

- **Exigencias de adaptación (muerte, enfermedad, guerra, mudanza, etc.):**

¿Con cuáles rupturas tienen que lidiar los clientes, cómo ha contribuido su comportamiento a superar esto?

La timidez del joven, su comportamiento desconfiado frente a los otros puede tener que ver con la ruptura permanente de relaciones y los cambios de vivienda.

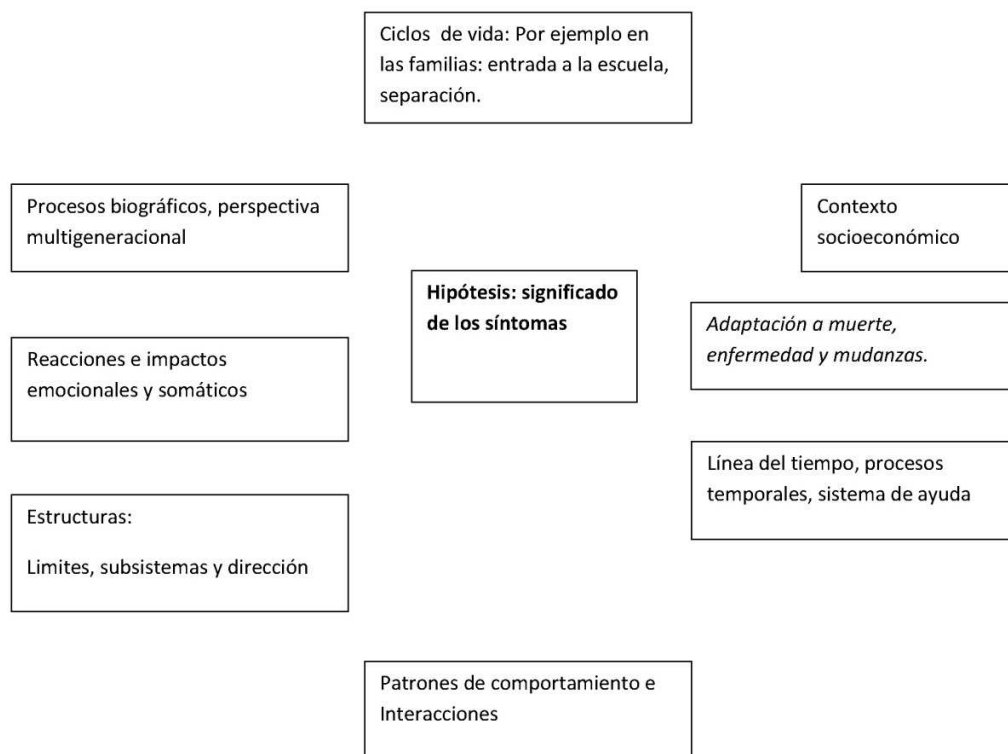


Figura 23: Perspectiva para construir hipótesis

Figura 23: Perspectiva para construir hipótesis

- **Procesos temporales**

¿Cómo inciden entre sí los acontecimientos de vida, la historia del problema, los intentos de solución? Véase el caso de Sonia en el acápite 3.4.2.

- **Ciclos de vida (ingreso a la escuela, separaciones)**

¿Con qué transiciones está confrontado actualmente el sistema? ¿Cómo se resuelve?

¿Qué pasos han resultado? ¿Cuáles se han evitado?

A raíz de un problema, un joven retrasa su separación y recibe a la familia. Anima a los padres a que sigan siendo la instancia que establece límites y brinda cuidados, aunque al mismo tiempo es muy enfático al exigir más independencia.

- **Procesos biográficos y perspectiva multi-generacional**

¿Cómo ha transcurrido hasta hora la historia de vida y de aprendizaje del cliente? ¿Cuáles patrones de comportamiento se derivan de eso? ¿Qué temas, deudas y mandatos no resueltos viene acarreado de su historia?

El padre sádico viene de una familia con una larga tradición de violencia. Su comportamiento es expresión de problemas de abuso, irresponsabilidad e irrespeto de los límites.

- **Interacción y patrones de comportamiento**

¿Cuáles patrones de comportamiento se han construido alrededor de los síntomas o de los problemas? ¿Cómo eso se nutre de las interacciones?

Dos tutores en un grupo juvenil relativizan recíprocamente las reglas y actividades cotidianas: lo que uno permite, el otro lo rechaza, buena parte de lo cual ocurre en presencia de los jóvenes. Muy pronto se llega al punto en que no se cumple ninguna regla. La presión aumenta y ambos tutores se distancian cada vez en su controversial fórmula.

- **Estructuras, recetas y direcciones**

¿Cómo está estructurada la familia? ¿Cuáles límites, instrucciones y subordinaciones existen?

Un niño pequeño descubre la forma de romper las reglas, apoyado por la abuela. Todo indica que es necesario aclarar las fronteras generacionales y la accesibilidad de los padres.

- **Ánimo, impresiones y reacciones emocionales y somáticas**

¿Qué experimenté como asesor durante el contacto?

¿Puede ser que el frío que sentimos en un grupo tenga que ver con la huida de un joven? La tristeza vivida por un asesor en una familia con elevadas aspiraciones de rendimiento puede ser un indicador de duelos no resueltos y descansos que no se toman.

4.2.2 Cómo construimos hipótesis

Las hipótesis sistémicas son supuestos sobre:

- Las relaciones en el sistema del cliente.
- Los efectos cambiantes entre el síntoma y las relaciones.
- Las conexiones entre el cliente y el sistema de ayuda.
- Las conexiones entre el síntoma y la historia del sistema.
- Las conexiones entre patrones internalizados de sistemas anteriores que el afectado reproduce en el sistema actual.

Aquí no partimos de una relación lineal causa-efecto-vínculo, sino de efectos recíprocos circulares; esto se debe expresar en la construcción de las hipótesis.

Lo objetivante	Lo sistémico y lo fluido
Intra-personal Las hipótesis se refieren a características que están en el interior de la persona.	Inter-personal Las hipótesis hacen planteamientos sobre relaciones e interacciones de los participantes y del contexto.
Causas Las hipótesis dan explicaciones sobre causas en relaciones lineales causa-efecto.	Funciones Las hipótesis se relacionan con el sentido o la función que los síntomas o acciones tienen para cada sistema.
Pasado Las hipótesis iluminan el pasado.	Presente y futuro Las hipótesis se relacionan con el efecto actual en el sistema e incluyen el futuro.
Estable a través del tiempo	Cambiante
Connotación negativa Las hipótesis se refieren a déficits, carencias.	Connotación positiva Las hipótesis plantean intenciones positivas, funciones, e incluyen recursos.
Ajeno al contexto Las características de las hipótesis se abstraen del contexto en que actúa la persona (tiempo, espacio, personas).	Vinculado al contexto Las hipótesis enlazan las acciones con las condiciones del entorno, les asignan nuevo significado.

Tabla 6. Principios para la construcción de hipótesis

En una escuela hay conflictos entre maestros y alumnos. Los alumnos dicen que están desmotivados porque tienen maestros frustrados que no se comprometen. Los maestros a su vez prefieren la hipótesis de que ellos están frustrados porque los escolares están desmotivados. La idea da para una hipótesis circular: alumnos y maestros se frustran y se desmotivan mutuamente.

De manera análoga a la contraposición de estrategias objetivas y sistémicas, que hemos contrastado para aclarar las diferencias, también podemos contrastar los principios para la construcción de hipótesis.

Marcos, de 17 años, viene con sus padres a la asesoría escolar. Él se despierta a menudo en las noches y ve al diablo (no en un sueño, sino como algo real) y acude muy asustado a sus padres. La familia se organiza para que el niño duerma en la habitación de sus padres; la madre se muda al cuarto de él y presiona para que cambie pronto la situación. El padre opina que hay que tener paciencia: puesto que en el cuarto de los padres no se aparece el diablo, el hijo duerme tranquilo y esto es importante para su aprendizaje. En el primer contacto trabajamos con exploración verbal en una escultura y nos enteramos de que el hermano mayor se mudó a raíz de un conflicto muy fuerte, y nadie sabe dónde está. Sobre todo el papá sufre mucho por eso. La familia ha llevado hasta ahora una vida tranquila en condiciones modestas. Todos comentan que es buena su vida familiar con pocos contactos externos. Entre muchas hipótesis escogimos las siguientes: Se presenta una nueva separación; en el trasfondo de una familia autosuficiente y tras la dolorosa partida del hijo mayor, todos la viven como algo muy peligroso que les suscita mucho miedo. El diablo simboliza este peligro. El hijo le indica al padre que él no quiere agobiarlo con su separación. El síntoma busca acercar al padre y al hijo.

Sólo exponemos verbalmente la primera parte de la hipótesis, la segunda la probamos después de haberles encargado una tarea. Enmarcamos el problema como un tema de separación y le planteamos al padre salir a solas con su hijo una noche por semana y contarle cómo se despidió de su familia de origen. De ese modo tratamos de poner sobre la mesa el tema de la separación y sobre todo fortalecer la relación padre-hijo. La madre dio su aprobación a ese contacto exclusivo. Posteriormente ambos varones comentan que las conversaciones les han hecho mucho bien a ambos. En los dos encuentros siguientes se continúa con el tema de la separación y se deja espacio para el duelo por el hijo mayor perdido.

Aparte de eso planteamos la hipótesis de que el hijo posiblemente se preocupa por sus padres, qué harán cuando él se vaya y los padres se queden solos, sin contacto con sus amigos. En conversaciones separadas con los padres y con el hijo se habló de las posibilidades de establecer contacto y reorganizar su vida. Al cabo de cinco conversaciones, sin planificación terapéutica el hijo regresó espontáneamente a su cuarto. El diablo se apareció otras dos veces, pero él logró controlarse. La solución la encontró él mismo seis semanas después. Una noche tuvo la idea espontánea de ignorar al diablo y hacer pulseras de apoyo. Después comprobó con sorpresa y alegría que el diablo había desaparecido. Con la siguiente sesión el problema quedó resuelto: un joven entrenado de esa manera ya no quiso aceptar al diablo. El diablo suspendió sus visitas y el hijo pudo volver a dormir tranquilo. Lo felicitamos por esa original solución. En el transcurso posterior tuvimos otras conversaciones a solas con él y una conversación final con toda la familia. Con esto entendimos otro símbolo de la figura del diablo: el miedo del hijo de salir al mundo. Vivían en una zona de la ciudad donde los jóvenes sufren agresiones violentas, de las que hasta ahora él se había librado gracias a la estrecha relación intrafamiliar. Él solucionó esto inscribiéndose en una asociación deportiva. Allí encontró amigos con quien salir por las noches. También los padres activaron viejas amistades, así que poco a poco se dieron pasos cuidadosos en el camino de la separación. El síntoma no volvió a aparecer. El contacto con el hijo mayor sigue interrumpido. Permanece abierto el cómo y el cuándo se podría cambiar algo.

4.2.3 Tres consejos prácticos

1) En la construcción de hipótesis conviene incluir otras perspectivas y escuchar a otros. Una actitud constructivista nos enseña a tener modestia y a reconocer que no somos dueños de la verdad y que sólo a través de varias perspectivas se logra una imagen completa. Este conocimiento se siguió desarrollando metodológicamente en los equipos reflexivos. En las conversaciones de equipo esto significa renunciar a nuestro juego favorito de “yo tengo la razón”, escucharse recíprocamente con atención, respetar las diferentes perspectivas y contrastarlas entre sí. Suele ocurrir que en hipótesis aparentemente discordantes encontremos un buen camino.

2) El proceso de hipotetizar exige cercanía cambiante (confiar, reconocer, sentir, percibir) y distancia (desarrollar nuevas perspectivas, impulsar movimientos). Los pioneros en este campo implementaron esto mediante espejos de una sola dirección o haciendo pausas en las sesiones. Ahora los espejos de una vía y contar con varios colegas en el equipo son un lujo raro para una asesoría, pero uno puede hacer pausas. La mente está más despejada, nos podemos distanciar de lo que ocurre y esto por lo general nos hace concebir ideas productivas. Funciona bien un poco de actividad corporal y hacer algo diferente por unos

minutos, salir del salón, dar una caminata, estirarse, tomar un café, asomarse a la ventana, ir al baño. Estas interrupciones nos ayudan a tomar distancia, y desde esa perspectiva podemos ver mejor.

3) Cuidado con las “hipótesis profundas”:

“Lo que yo veo y lo que la clienta presenta es sólo el efecto del problema, pero detrás están los verdaderos problemas (determinados por el carácter o por la niñez). Como experta y asesora yo veo esos problemas, pero la clienta no los puede reconocer. Aquí debemos quedarnos. Yo debo conducir a la clienta hacia ahí”.

Esta actitud nos lleva a terapias largas y complicadas. Es mejor relacionar las hipótesis con temas factibles y abiertos.

Trasfondo: Elogio del hipotetizar

- Y la demonización de las hipótesis por los seguidores del “no saber”

El equipo de Milán describe cómo se construyen las hipótesis aun antes de la primera sesión. A partir de la información de la llamada telefónica reflexionan en equipo qué es lo que van a preguntarle a la familia. Todas las preguntas y toda la conversación apuntan desde el primer momento a la comprobación de sus hipótesis. Las hipótesis se convierten en el eje que estructura la sesión y le da orden.

“Si por el contrario el terapeuta se comporta pasivo, más como observador que como actor, la familia reprime su propio guión y esto contribuye a caracterizar al miembro de la familia que es el loco y el culpable, situación que no le brinda ninguna información al terapeuta. Las hipótesis de los terapeutas, por el contrario, impulsan al sistema familiar a través de lo inesperado y lo improbable y propician desorden y descarrilamiento (...) Sin el apoyo de nuestra actividad en las hipótesis, el desorden y el caos se juntarían en nuestras sesiones de una forma desvalorizadora”. (Selvini-Palazzoli, 1981).

Construir hipótesis implica trabajo, preparación y discusión intensiva con colegas. Asimismo, de las hipótesis se debe derivar también una estrategia para desarrollar la conversación, lo que requiere mucho tiempo. Consuela que los maestros de Milán no renunciaren a la preparación intensiva. No es la intuición genial la que genera preguntas fluidas para crear hipótesis, sino la preparación rigurosa de la sesión. La ventaja del diálogo encaminado a crear hipótesis no es sólo que ordena y estructura la sesión: puesto que se invierte mucho tiempo en plantear preguntas en torno a una hipótesis, todo el sistema se ocupa del contenido de la hipótesis sin que ésta tenga que ser formulada por el asesor. Tras una ronda de preguntas encaminadas a las hipótesis, todos los participantes desarrollan ideas y perspectivas que coinciden en las hipótesis; eso será el meollo del cambio y de la conversación con el sistema del cliente.

Pero otros autores opiniones y posiciones diferentes y hasta contrarias. El asesor no debe formular ninguna hipótesis, sino que debe conducir la conversación con la actitud del “no saber”. Anderson y Goolishian describen esa actitud de la siguiente manera:

“El no saber consiste en una actitud general o un punto de vista en que la actitud del terapeuta transmite curiosidad enriquecedora y sincera. Esto

significa que las acciones y las actitudes del terapeuta expresan la necesidad de transmitir, de saber más sobre lo que se dijo como opiniones y expectativas previas sobre los clientes, sobre el problema o sobre lo que debe ser cambiado. El terapeuta se posiciona de una manera que le permite “informarse” a través del cliente”.

“Para casi todos nosotros resulta muy difícil dejar de un lado el marco de las propias relaciones y escuchar la historia del cliente desde la perspectiva del cliente. Estamos acostumbrados a filtrar lo que los otros nos cuentan a través de las propias experiencias y convicciones. Creemos que esta dificultad hace complicada la formación en profesiones de ayuda, en la cual la atención se pone en la escucha para adquirir informaciones a fin de valorar la situación” (De Jong y Kim Berg, 1998)

El hipotetizar de los colegas de Milán caracteriza fielmente los problemas y dificultades de las profesiones de ayuda. Para el enfoque narrativo arriba descrito, el hipotetizar pierde su significado central para el diálogo con el sistema. En el enfoque narrativo la asesora se interesa exclusivamente por la narración del cliente, por su perspectiva del mundo, y naturalmente, por sus soluciones. El objeto de trabajo es la narración de los clientes, los cambios son posibles a través del cambio de la narración, de la perspectiva de los clientes. Este enfoque se queda en el nivel de la narración, lo cual es una diferencia teórica fundamental con el modelo del equipo de Milán. El equipo de Milán utiliza las narraciones de los clientes para poder reconocer las estructuras que se encuentran detrás del sistema y desarrollar hipótesis sobre esas estructuras familiares. La narración es para el equipo de Milán el acceso a la estructura, mientras el enfoque narrativo no parte de dicha estructura.

“Nosotros no nos ocupamos de lo que está oculto, porque todo está abierto” ... Nosotros no necesitamos una mirada particularmente profunda, sino una mirada clara. Es verdad que en cierto sentido hay algo ‘oculto’, pero no porque se encuentre bajo la superficie, sino que se está frente a los ojos directo en la superficie” (Wittgenstein 1971).

El enfoque narrativo orientado a la solución se focaliza por tanto en la narración del cliente que busca ideas de solución. De ese modo la conversación de asesoría orientada a encontrar soluciones recibe su estructura y orden.

En el texto de trasfondo del capítulo 3 sobre la controversia entre enfoques normativos y neutrales ante los resultados en el trabajo con sistemas mostramos en dos citas de Palazolli y de Shazer la similitud entre el enfoque de Milán y el enfoque orientado a solución frente al enfoque normativo de Minuchin. Aquí se muestra una coincidencia teórica entre los milaneses y Minuchin en dos puntos: 1. Hay una estructura detrás de las observaciones y descripciones. 2. Reconocer las estructuras del sistema y construir hipótesis es necesario y razonable para desaparecer los síntomas. Los milaneses intentaron reconocer la dinámica de la familia para alterar la homeostasis e impulsar el desarrollo. Minuchin busca estructuras en el sistema y procura cambiar esas estructuras. Ambos enfoques son estructuralistas. Por el contrario, De Shazer se considera post-estructuralista porque él no busca estructuras detrás de la narración.

Vista desde la teoría del conocimiento, no creemos que sea posible comprender en toda su consecuencia la percepción del “no saber”.

Schulz von Thum (1991) describe que desde la teoría de la comunicación el receptor determina el contenido del mensaje. Él debe descodificar los mensajes que le dan un

significado. Para eso necesita su mundo de experiencias, sus perspectivas y sus modelos mentales, y esto a su vez define lo que él comprende. El receptor de un mensaje no puede asimilar al margen de sus propias percepciones y significados.

Maturana y Varela llegaron a las mismas conclusiones. Describen como un acoplamiento estructural la conexión entre dos sistemas. Dentro de esa conexión puede ir y venir materia e información entre los sistemas. Pero siempre la estructura del sistema receptor determina el significado de lo percibido. Cuando una célula asimila la materia, son la estructura y la forma de construcción las que determinan si la alimentación recibida es asimilable o si es incluso veneno.

Finalmente, recibir información desde la posición de “no saber” resulta imposible. Esto solo puede ser el intento de comprender lo más posible el mundo de significados de la otra persona, sus propias opiniones y experiencias, su propio saber sobre el sistema, y poner a un lado la comunicación y la estructura de relaciones y los supuestos e hipótesis. Las ventajas de la actitud del “no saber” se resumen en los siguientes puntos:

- Miramos al cliente con respeto, estamos abiertos y curiosos ante su particular estilo de vida y sus soluciones propias y auténticas. Esto significa que dejamos espacio para soluciones que no se encuentran en nuestros propios estilos mentales.
- Es bueno tener una actitud investigadora curiosa, generosa, que reacciona con interés y amabilidad a las ideas de los clientes, a veces se asombra, que mira el mundo con ojos amorosos. Esa actitud crea un sustrato de confianza que es básico para lograr cambios.
- Esa actitud aumenta la autoestima del cliente y amplía su creatividad —ambas cosas muy importantes para superar las dificultades de vida.

En el enfoque de Steve de Shazer la posición del “no saber” se basa en una hipótesis que es igual para todos los sistemas de los clientes y todos los problemas:

- La concentración en las imágenes de solución del sistema del cliente, la conducción consecuente del sistema hacia el desarrollo y a la concreción de ideas de solución aporta desarrollo y cambio.

Ese supuesto básico no es otra cosa que una posición radical del “no saber” y de la renuncia del concepto clínico. Es un concepto clínico y una hipótesis que siempre estructura rigurosamente y ordena el diálogo con el sistema del cliente.

En nuestra opinión, los peligros de la actitud del “no saber” surgen cuando partimos de que podemos mantener nuestras conversaciones exentas de nuestros valores, intenciones y opiniones. Bajo esa premisa negamos los significados y actuamos como si lo escuchado no lo filtrásemos con nuestros modelos mentales y esquemas cognitivos. Visto así, de manera inconsciente aumentamos el riesgo de colocar al cliente ante medios de comunicación para-verbales sin que podamos explicitarlo ante nosotros ni ante el cliente. En algunos videos puede verse que los terapeutas, mediante gestos no verbales, dirigen la atención de los clientes inclusive cuando se consideran a sí mismos no directivos y neutrales.

Nuestro conocimiento técnico es también una valiosa experiencia de saber. Sería irresponsable y poco eficiente privar a los clientes de este conocimiento. Debemos presentar nuestros aportes con humildad y respeto frente a la auto-regulación del

sistema, y no debemos imponer nuestras ideas.

En cuanto a las contradicciones presentadas en el ámbito sistémico, aceptamos que ambas posiciones son posibles. La actitud del no saber es valiosa para explorar en lo posible la perspectiva del sistema, su narración y su significado. A partir de lo escuchado desarrollamos hipótesis, incluso estructuralistas si fuese necesario. Esto es importante para explicitar nuestras conclusiones internas y con eso hacer posible su revisión a través de nosotros mismos, a través de los clientes, o a través de los resultados de nuestras acciones basadas en eso. Somos conscientes de que las hipótesis reducen el espacio de las posibilidades, y eso es independiente de si somos conscientes de eso, si hablamos de eso o si actuamos como si eso no existiera.

4.3 Construcción de hipótesis en el trabajo con migrantes

Cuando se trata de otras culturas, es frecuente encontrar en sistemas de ayuda muy complejos puntos de vida contradictorios sobre las causas de los problemas y sobre cómo debe ser la ayuda. Los equipos en que convergen varias culturas conocen situaciones en que se debate acaloradamente si la familia extranjera debe recibir apoyo o si debe confrontársele, y qué tanto deben adaptarse a la realidad alemana. Pueden percibir procesos de identificación y de partidización. La diversidad y la contradictoriedad de las hipótesis que surgen en la asesoría para familias migrantes no solo plantean una oportunidad, si no que también plantean problemas y preguntas:

- ¿Cuáles hipótesis se deben elaborar como hipótesis de trabajo?
- ¿Qué motivos nos condujeron a decidirnos por estas hipótesis?
- ¿Cuáles de nuestros supuestos implícitos sobre migración y problemas psíquicos se ponen aquí de manifiesto?

En tales casos es muy útil un modelo de ordenamiento y clasificación de hipótesis que regresa siempre la discusión al campo del actuar metodológico. Planteamos el modelo que desarrolló Kunze, director de un equipo intercultural en Reutlingen, según el cual las hipótesis se pueden ordenar en tres categorías:

(a) Hipótesis psicológicas

Los problemas se explican exclusivamente a través de hipótesis psicológicas. Según sea la escuela de formación del asesor se enfatizarán modelos de explicación humanistas, sistémicos, psicoanalíticos, conductistas. El hecho de que sea una familia migrantes resulta marginal.

(b) Hipótesis culturales específicas

En cuanto al contexto del problema, se ve que la otra cultura extranjera influye en él y explica el problema, o fundamenta el problema de la relación del migrante que busca consejo con su cultura de origen. En ese marco se explica la problemática del cliente que busca consejo a través de su cultura. En ese contexto cultural no se ve el comportamiento como problemático, y sólo es evidente en el entorno cultural de Alemania. Finalmente, la diversidad o incompatibilidad de ambas culturas se ve propiamente como causa del problema.

(c) Hipótesis específicas de migración

En ese contexto se asumen como causas de los problemas la situación de migración, el estatus de minoría, la historia de migración, el racismo, la discriminación en instituciones alemanas, así como las reacciones de los migrantes ante la sociedad de acogida, las vivencias en condición de minoría y sus consecuencias.

Para ilustrar este modelo presentamos aquí la hipótesis de una sesión de supervisión que tuvo lugar en el marco de una conferencia.

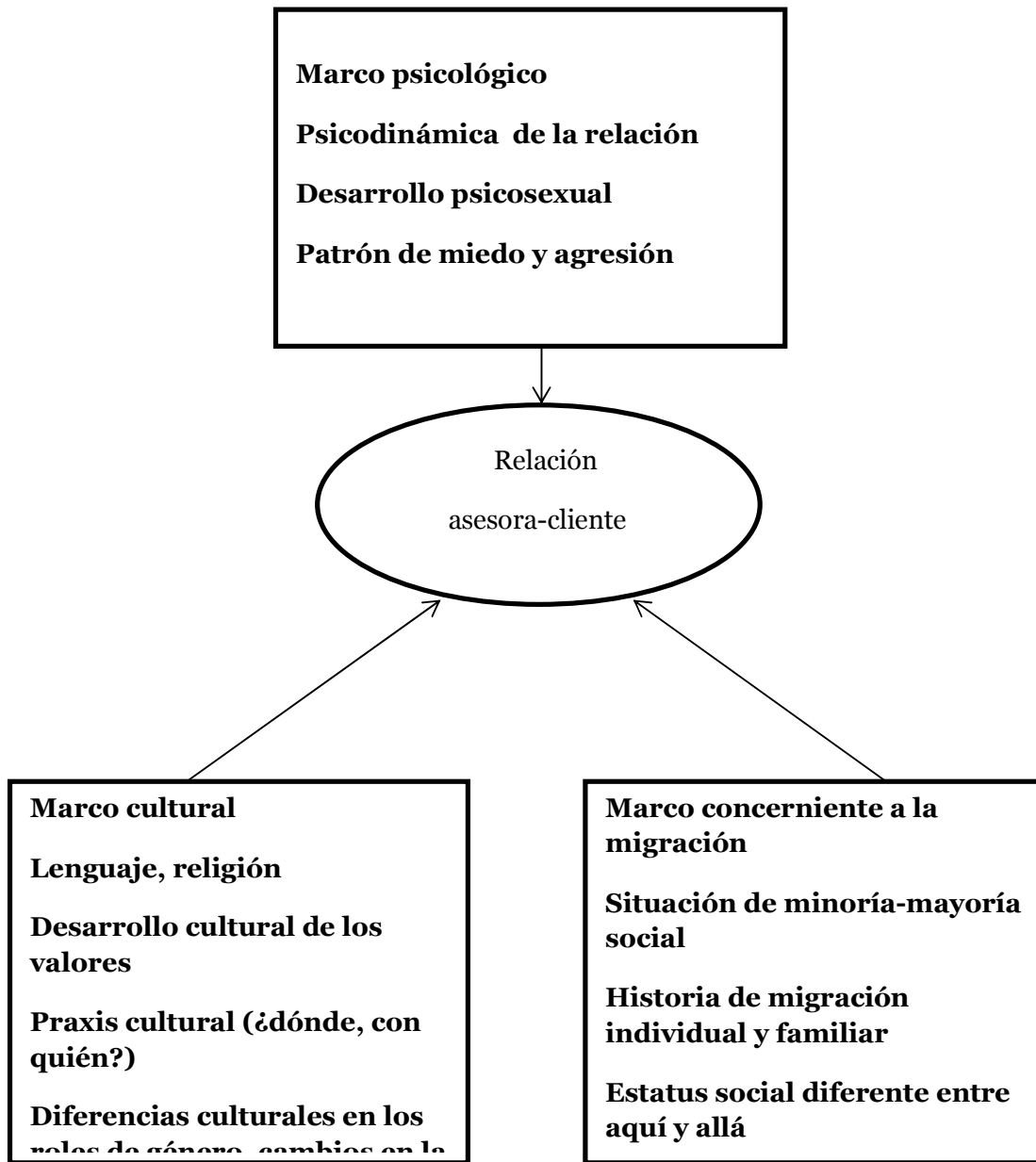


Gráfico 24: Las tres categorías para el ordenamiento de hipótesis y supuestos en el trabajo con migrantes, según Kunze (1998)

El grupo de supervisión estaba constituido por asesoras de diferentes culturas, e incluía también al etnólogo Tirmiziou Diallo, de Frankfurt, y a Norbert Kunze. Una colega presentó su trabajo de asesoría con una pareja bicultural que tiene varios niños y vive en Alemania. El padre proviene de un pueblo de Costa de Marfil, la madre es alemana. La asesora reflexiona sobre el hecho de que el padre, cuando habla de “mis niños”, se refiere a los hijos conjuntos. En la supervisión colegial se elaboraron las siguientes hipótesis:

- Hipótesis psicológicas: El hombre le quiere decir a la mujer y a la asesora que él ve a todos los niños como suyos, y él se plantea para sí mismo mayor responsabilidad, accesibilidad y por tanto, finalmente tiene mayor derecho que su esposa a castigar los niños. Con esto expresa una amenaza en caso de separación.
- Hipótesis culturales específicas: El uso del posesivo “mi” y “nuestro” en grupos de África del Este es diferente que para grupos europeos y angloparlantes. En África del Este hay dos términos distintos para “nuestro”: una palabra que es incluyente y expresa que la posesión de que se habla es posesión de quien habla, de su grupo y de quien escucha. El otro término para decir “nuestro” expresa que la posesión es del grupo, pero no de quien escucha. En ese marco cultural y de pensamiento, al hombre puede resultarle incómodo expresarse en alemán, que es menos diferenciado en ese respecto. Utiliza el “nuestro” en el primer significado; tal vez su sentimiento es que la asesora quiere separarlo de los niños. Su solución es la formulación “mis hijos” para expresar que esos niños no son de la asesora, y quienes tienen la responsabilidad son él y su esposa, pero no la asesora.
- Hipótesis específicas de la migración: Como “negro” que vive en la sociedad alemana el esposo posiblemente ha vivido discriminación. Él siente que forma parte de una minoría discriminada. Frente a la asesora y a su esposa quiere acentuar que esos niños son sus hijos, le pertenecen a él, tienen su color de piel, él los mira como parte de su pueblo, y se los llevará a África porque quiere defenderlos en su condición de pertenecientes a una minoría.

Con ese modelo todas las hipótesis construidas se pueden ordenar en tres categorías. Para ello consideramos razonables las siguientes condiciones:

- Se deben construir hipótesis para cada una de las tres categorías.
- Estas hipótesis se deben comprobar en diálogo con los clientes.
- La relación del asesor con sus hipótesis debe ser fluida.

En el trabajo con migrantes es necesario un enfoque cuidadoso y autocrítico del asesor con sus supuestos e hipótesis. El peligro de identificación nacional, de idealización e ideologización de lo propio o de lo ajeno es grande, tanto para alemanes como para extranjeros. Otro argumento para la triple hipótesis en el trabajo con migrantes consiste en que las familias muchas veces pueden pensar tres veces en sí mismos y en sus problemas. Ellos también enmarcan sus problemas como culturalmente específicos, una vez como

problemas específicos de la migración, o también como problemas psicológicos. A menudo hay en la familia una situación diferente al respecto.

El empleo de tres hipótesis tiene el efecto concreto de que uno cambia de tiempo en tiempo las hipótesis y hace objeto de trabajo cada una de ellas. Con eso uno rápidamente percibe cuáles hipótesis generan resonancia en la familia y promueven desarrollo. Para las familias es más correcto considerar los tres aspectos de su situación; por lo general reaccionan positivamente a un enfoque amplio.

En la reducción a una de las tres categorías vemos por el contrario peligros:

- *La perspectiva exclusivamente psicológica conduce a una psicologización y al descuido de aspectos culturales, sociales y políticos.*
- *La consecuencia de una perspectiva exclusivamente cultural es una “etnización” del cliente y el descuido de su biografía psicológica personal y familiar. Los vínculos sociales, políticos y culturales quedan más lejos del campo de mira.*
- *La reducción a una perspectiva exclusivamente migratoria conduce a una politización del cliente. Con eso se descuida su desarrollo personal y el de su familia tanto como su impronta cultural y la diversidad de las culturas.*

4.4 Definir buenas metas

“Y cuando perdamos de vista la meta redoblabamos nuestros esfuerzos” (Mark Twain). Lo que describe esta frase puede comprobarse siempre en la vida cotidiana: en la política, en la empresa, en la práctica social y pedagógica e incluso en la organización de la propia vida. Plantearnos metas nos ayuda a orientar nuestras actividades y a discernir lo necesario de lo irrelevante. Este presupuesto se encuentra en contraste con los conceptos constructivistas; Heinz von Foerster advierte que una terapia orientada a las metas cortaría las posibilidades de desarrollo de la familia. Schlippe y Schweitzer recomiendan por tanto establecer metas a corto plazo: “*Algo sobre la pregunta ‘¿Qué tiene que ocurrir aquí hoy para que al final pueda usted decir que esto fue una buena sesión?’.* Naturalmente también es importante preguntar por las imágenes de solución del sistema que busca ayuda”, pero se deben ver sólo como supuestos momentáneamente válidos sobre las perspectivas de desarrollo actuales.

Trasfondo: Trabajar hacia las metas o impulsar procesos a base de irritar al sistema

Esta frase concierne a la teoría del conocimiento y a la imagen de ser humano. El concepto “perturbación” de Maturana se tradujo en alemán como “irritación”. Ludewig (1983) describe la intervención terapéutica como “irritación significativa de la coherencia de la familia en el sistema terapéutico”.

Este concepto comprueba que las familias y los sistemas no son controlables, y que las intervenciones que tienen impacto de cambio sólo pueden limitarse a perturbar patrones de pensamiento y de comportamiento rígidos, confiando en que el sistema, al reaccionar a esa perturbación, pueda construir otras formas de organización acaso

más funcionales. A esa idea pertenece también el supuesto de que los sistemas sociales no son instruibles. No es predecible qué resultado tendrá una intervención. Pero una intervención puede perturbar el equilibrio existente, alterar la homeostasis a fin de que el sistema pueda encontrar cambios hasta alcanzar un nuevo equilibrio. En esta perspectiva la discusión sobre las metas es una impedimenta, pues limita el proceso de desarrollo abierto necesariamente a los resultados. En todo caso pueden utilizarse discursos sobre las metas, para incorporar nuevas ideas en el sistema.

Según nuestra experiencia con sistemas estructuralmente frágiles, con familias marginales, con jóvenes violentos, con personas violentadas o maltratadas, estos conceptos son difíciles de digerir. En vez de eso, partimos de tres premisas:

- En muchos contextos estamos obligados a establecer metas por razones sociales o por el propio sistema de valores.
- La capacidad de que a partir de la irritación el sistema desarrolle algo relevantemente nuevo está diversamente desarrollada. Esto resulta adecuado para algunos sistemas que disponen de estos recursos en gran medida, pero también conocemos otros que enfrentan perturbaciones éticas, enredos y confusiones en el transcurso de su vida, y que obtienen más provecho mediante contención, orientación y propuestas de dirección. Si cambio significa incluir algo nuevo en el sistema, lo nuevo relevante para familias estructuralmente débiles suele ser la construcción de estructuras.
- Aunque también procuramos trabajar al margen de valores y abiertos a los resultados, partimos implícitamente de una medida de valoración que está vinculada a las metas. Nuestro debate con métodos hipno-terapéuticos ha mostrado claramente que siempre influimos en la otra persona, incluso cuando queremos trabajar sin metas o de forma no directiva, pues la influencia ocurre de manera oculta y a través de sutiles intervenciones no verbales. Este hecho nos indica que debemos trabajar con metas transparentes y de manera consciente. Según los axiomas de comunicación de Watzlavick podríamos postular que “No es posible no manipular cuando uno se comunica”.

Por otra parte también vemos que los sistemas aceptan poca o ninguna receta. No se puede recetar un camino lineal, pues los sistemas deciden de manera autónoma qué pueden emprender con las intervenciones del asesor.

Siempre que sea posible se pueden unir dialécticamente ambos polos: “Las metas son útiles” y “los sistemas no se pueden instruir”.

- Trabajamos según sistema en diferentes medidas con metas que dan orientación. Partimos de que las metas siempre se deben evaluar, son susceptibles de correcciones, cambios e intercambios, de manera similar a lo que describimos antes acerca de las hipótesis.
- Partimos de un margen de hipótesis amplio o estrecho. Los caminos hacia una meta definida pueden ser distintos; no nos limitamos a averiguar qué es lo mejor para el cliente, sino que lo encontramos en conjunto con el cliente.

Trabajar con hipótesis tiene los siguientes efectos útiles:

- Las metas orientan la acción hacia un punto de referencia.
- Al ocuparse de las metas los clientes se distancian de los problemas. La reflexión sobre el futuro activa los propios recursos. “Pensar es una prueba de

acción”, según comprobó Sigmund Freud.

- Las buenas metas atraen la motivación; para lograr una meta hay que invertir tiempo, esfuerzo y dedicación.
- En periodos difíciles las metas pueden servir como faros que nos orientan y nos alientan a resistir: “Allí hay algo, y tú lo puedes alcanzar”.
- -Trabajar con metas ayuda a aclarar lo que los clientes realmente quieren, lo que es importante para ellos, lo que sería hermoso y lo que es secundario. Al establecer prioridades, las metas nos ayudan a evitar que nos imponamos exigencias excesivas.
- Las metas son buenas para la autovaloración de los clientes y también de los practicantes, porque sirven para examinar el propio comportamiento. Y aun cuando esta perspectiva pueda suscitar temor, podemos reconocer los éxitos y festejarlos.

Este último punto nos llamó la atención durante un contacto con colegas estadounidenses. Ellos se destacan mucho en su autoconsciencia profesional respecto de los colegas alemanes, que filosofaron más acerca de que el desarrollo humano es un proceso abierto y sumamente complejo y que por tanto es imposible describir resultados, prometerlos o reglamentarlos. Los colegas de EEUU por el contrario hablaron de aplicar los 17 pasos del “No te preocupes, sé feliz”, los cinco principios guías, y los seis resultados claramente definidos. Para nosotros esto resulta superficial y plano, pero detrás de eso se oculta la envidia por una intervención clara y autoconsciente. Mientras tanto, según nuestra observación, los puntos de vista se han igualado y esto tiene que ver con lo valioso de hablar de las metas.

La contradicción aquí discutida de dos perspectivas valiosas —“intervención como irritación abierta a los resultados” o “intervención como logro de metas”— no se puede resolver. Podemos aceptar ambas como valiosas y decidir cuál resulta más ventajosa. Ambas son construcciones y no verdades. Uno debe apegarse a las teorías en tanto nos conduzcan a buenos resultados en la práctica. El principio antes mencionado siempre resulta muy práctico: toda pregunta es ya una intervención. Las preguntas son indicio de interés y compromiso. El trabajo con metas no es sólo preparación de medidas e intervenciones, sino que además aporta impulsos de cambio: suscita imágenes atractivas y procesos de búsqueda interna, se aclara y ordena algunas cosas, fortalece la relación cliente-asesor. Algo se abre, se facilita el trabajo siguiente.

4.4.1 Criterios para la formulación de metas

Las declaraciones vagas no funcionan y no dan ninguna orientación para actuar. “Más competencia en educación”, es siempre posible. “Una mejor comunicación en el equipo” es sin lugar a dudas algo deseable y posible al cabo de muchos años de supervisión. Una descripción concreta que nos indique exactamente dónde puede notarse cuando se alcanza lo deseado, es condición notar, cuando uno ha llegado. Con eso asesor y cliente tienen puntos de contención para su éxito que ellos deben honrar. En muchas publicaciones sobre el tema del tiempo y el automanejo, Seivert (2000) ha insistido en la importancia de tener metas claras. Con la sigla SMART define cinco criterios para establecer buenas metas:

- Específicas (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Realistas (*Realistic*)
- Con plazo determinado (terminables, *time-bound*)

Walter y Peller (1998) agregan a la definición de una meta dos aspectos: debe expresarse en términos orientados al proceso y en el lenguaje de los clientes.

Metas específicas: Es de mucha ayuda describir el resultado deseado como si ya lo hubiéramos alcanzado (las metas deben ser específicas, nada de imprecisiones tales como “yo debería... podría... intentaría...”). Metas vagas en un futuro impreciso no representan compromiso, no tienen fuerza de atracción, no proporcionan puntos de contención para alcanzar nuestra meta.

“Tengo que revisar mi plan de trabajo de tal manera que pueda comer en paz. Voy a elaborar cada domingo un menú y haré las compras en función de eso. De ese modo tengo presente comer más fruta y verdura. Por lo menos una comida al día será ensalada o vegetales. Voy a hacer media hora diaria de ejercicios”. En vez de: “Quiero bajar diez kilos”.

Preguntas valiosas en el camino hacia la meta:

- *“¿Cómo se ve exactamente cuando usted alcanza la meta? ¿Qué haría usted de otra manera? Quiero entender bien, ¿me lo puede describir más en concreto?”.*
- *“¿Qué puede hacer usted ahora mismo para empezar a caminar hacia su meta?”.*
- *“¿Cómo va a proceder usted exactamente?”.*
- *“¿Qué puede hacer usted cuando...?”.*

Metas medibles: Cuanto más concretas y definidas sean mis metas, más fácil será comprobar que las he alcanzado.

“Quiero que nos escuchemos en paz, sin pleitos. Quiero aprender a formular críticas, en vez de atacar. Por la noche, al reflexionar sobre el día, comprobar que le dije a mi marido todo lo importante, o que nos hemos dado tiempo para eso. Quisiera decir a menudo lo que me gusta”... “¿Cuán a menudo?” ... (tras reflexionar mucho) “Tal vez en el transcurso del día hay un motivo para un pequeño reconocimiento”. En vez de: “Quiero entenderme mejor con mi marido”.

Es importante hacer preguntas sobre el nivel de aspiración. Algunos clientes esperan de manera irrealista que tras una asesoría o tutoría los problemas desaparezcan como por arte de magia. Indagar los niveles de logro a que se aspira nos permite plantearnos expectativas realistas, y también son un buen medio para definir áreas del comportamiento difíciles de describir.

Un joven expresa la meta de encontrar pareja (meta muy concreta y fácil de comprobar). En la asesoría se oculta el horizonte de la meta. No vamos a

reproducir toda la conversación, sino sólo algunos fragmentos. B: —“Esto sería el 100% de la solución; ¿qué tan pronto cree usted que podrá lograrlo?”. “¿Qué porcentaje debemos alcanzar para que pueda usted decir: ‘El resto puedo lograrlo yo solo?’”. —“Ah sí, el 75%, ¿y qué hubiera usted logrado con 75%, qué sería distinto ahora?”.

(Algo más tarde, el cliente dice que con el 75% él puede sentirse relajado con las muchachas) —“¿Qué quiere decir exactamente ‘relajado’? ¿Dónde siente en su cuerpo que está relajado?”. “Si entiendo bien, eso significa que en vez del nudo en el cuello y la búsqueda agobiante de un buen tema de conversación, usted sentiría cierta ligereza en el cuerpo y podría hablar de cosas que a ella también le interesan. ¿En qué reconoce usted que las cosas van bien? ¿En cuáles situaciones le resultó o ya le resulta?”. Con eso la conversación se orienta a una meta bien descrita pero mucho más realista: poder hablar con las muchachas (en alguna medida) relajadamente.

Metas orientadas a la acción y descritas positivamente

La formulación de la meta debe generar motivación para la acción; se describe exactamente qué se debe lograr, en vez de esperar sólo el cese del comportamiento problemático. Así surge una imagen interna de la meta que presenta una ruta valiosa hacia el cambio deseado.

“Cuando alguien me pone nerviosa, controlo mi enojo y me salgo o me doy una pausa. Me calmo haciendo algo o golpeando el saco de boxeo. Ya cuando estoy hasta cierto punto en calma, digo lo que me molesta”. En vez de: “No quiero seguir golpeando”.

Las metas en su formulación deben orientar la actividad del cliente.

La meta de las intervenciones es ampliar la conducta auto-responsable. Por tanto, las metas deben ser alcanzables con los medios de los clientes. Deben formularse de tal manera que aumenten los ámbitos de responsabilidad y las capacidades.

*“Voy a participar en las clases, aun cuando el maestro no me tome en cuenta”.
En vez de: “Sólo voy a participar en clase cuando el maestro me tome en cuenta”.*

Preguntas útiles en la ruta hacia la meta:

- “¿Qué hará usted en vez de...?”.
- “¿Qué podía hacer usted de otro modo?”.
- “¿En qué podría reconocerse que alcanzó usted su meta?”.
- “¿Cómo se comportaría usted (sentir, pensar) si se sintiera más seguro, si pudiera dominar su enojo, si fuera más atento con sus hijos, si su depresión desapareciera, etc.)?”.

Metas realistas: En la teoría de desarrollo psicoanalítica surgió el concepto de la frustración óptima. Se piensa que las metas generan movimiento, en la medida en al

generar cierta frustración nos impulsan a esforzarnos. Al mismo tiempo debe existir alguna oportunidad de éxito, de poder lograrlo por propio esfuerzo:

“Nadie va a hacer esto por mí”. “Mamá no me trae el juguete, tengo que ir a buscarlo yo mismo”.

Metas terminables: Fijar un plazo para alcanzar la meta genera una cierta presión para actuar.

Conversar sobre el tiempo que se necesita para un cambio ayuda a reducir a una medida realista las expectativas de éxito exageradas.

Lenguaje orientado al proceso: El comportamiento no debe describirse con sustantivos (por ejemplo, la adicción a fumar), sino como un proceso, como un curso de sentimientos, pensamientos, acciones: (*“Yo fumo cuando estoy estresada y pienso que no puedo inventar otro tipo de descanso”*). Las preguntas posibilitan desarrollar una secuencia de acciones desde el momento detonante hasta las reacciones y consecuencias del entorno.

“Voy a escuchar lo que mi hijo quiera decirme después que yo le diga lo que quiero que haga”.

Preguntas valiosas para llegar a la meta:

- *¿Cómo haría usted...?*
- *¿Cómo reaccionaría usted ante...?*

En el lenguaje de los clientes: La meta debe ser valiosa para el cliente y debe tocarlo en lo emocional; por tanto, la formulación y los valores de la meta deben adaptarse al marco de experiencias del cliente. Al formular la meta es más efectivo utilizar el vocabulario de los clientes en vez de un lenguaje técnico o abstracto.

Cuando tu compañero te mira con enojo y esto te genera mucho estrés, en vez de insultarlo le puedes decir: “¿Te puedo ayudar?”. En ese ejemplo se ve la rivalidad masculina que puede conducir a la violencia, pero que adopta otra forma. Si me dejas provocar, ¿significa que soy el tonto? Si logro mantener la calma, tal vez el otro también se calma. La formulación aborda un motivo fundamental del joven e intenta utilizarla en pro de la meta deseada.

4.4.2 Metas para un hospedaje externo

La medida del hospedaje externo plantea a todos los participantes exigencias específicas: los niños quedan separados de sus padres, cosa que muchas veces resulta liberadora para éstos, pero también puede ser traumatizante. Los padres se ven confrontados con sus errores al no haber podido educar bien a sus hijos. De eso suelen resultar mandatos imposibles, ocultos o ambivalentes:

“Ponga en orden a nuestro hijo”. Pero al mismo tiempo: “Fracase en el intento, así no nos sentiremos mal cuando incluso un profesional no logre rehabilitar a nuestro hijo”.

Michael Durrant (1996) escribió sobre ese tema un libro muy valioso: “Sobre las fortalezas podrás construir”. Propone definir y escenificar como rituales de transición la atención ambulatoria o la permanencia en las instituciones. Los rituales de transición tienen como contenido poner a disposición un campo de ejercicio práctico para un nuevo comportamiento que puede probarse y ejercitarse con apoyo. Durrant (1996) ha descrito cómo la estadía debe enmarcarse de otra forma, cómo pueden reformularse algunos temas y contenidos:

- El tema debe ser comprensible y generar sentido para la familia
- El tema posibilita otra descripción de la situación, le da otro significado que rompe con el sentimiento de desesperanza y fracaso.
- El tema alienta a la familia a tomar su destino en sus manos y dejar de ser víctimas de los problemas para convertirse en actores de su solución
- El tema está orientado a la meta, en vez de centrarse en el problema.
- El tema les abre a los padres y a otros miembros la posibilidad de participar en un proceso de cambio.

Sven, de 12 años, es descrito por su madre soltera como violento; por cualquier motivo él la golpea a ella y a sus hermanos, y también a los compañeros de clase. De la historia previa sabemos que su padre, que vivió con la familia hasta el sexto año de vida de Sven, también era violento, igual que los otros compañeros de su mamá. En la permanencia en la estación durante la primera sesión, Sven habló de su rabia, que siempre le acomete y después no se siente bien. Él siempre habla de excepciones, cuando tiene un buen día. Sven escucha, está atento y de acuerdo con el marco de su tendencia a la violencia: “Tienes razón al sentir tanta rabia; tu papá y los otros hombres de tu familia te han golpeado y después te han abandonado. Eso enojaría a cualquiera. Pero no logras controlar tu enojo, parece que la rabia te controla a ti, en vez de que tú controlarás tu rabia”. Como tema y meta se define: Durante su estadía Sven aprenderá a controlar su enojo, a tener días mejores. La madre se siente liberada, aprenderá a descubrir de nuevo las cualidades positivas de Sven, cosa que no puede hacer cuando él la golpea. Todos van a practicar cómo vivir juntos sin violencia cuando Sven regrese de nuevo a casa.

Otro caso de una estadía en una clínica psiquiátrica es una mujer joven que escucha voces y hace cosas raras, razón por la cual la familia y los vecinos decidieron aislarla. Se recibe a la señora S para que no tenga más dificultades y pueda descansar por vez primera. Esto indica su descripción: todos la estresan y está agotada. Al final ella debe aprender a lidiar con las voces de modo que pueda llevar una vida normal, trabajar y tener amigos. Junto con el terapeuta ella va a encontrar cuáles medicamentos pueden ayudarla. Y debe aprender a percibir de antemano y a moderar las tensiones que la llevan a escuchar voces.

4.4.3 Describir metas y utilizar dos instrumentos

Vamos a presentar dos instrumentos que ayudan a formular metas concretas y accesibles. Ambas listas incluyen funciones complementarias y deben adaptarse en la práctica a los

casos particulares. Los terapeutas de conducta han desarrollado inteligentes sistemas de intervención orientados a la meta (Tabla 7). Uno de esos ejemplos lo adaptamos a nuestras necesidades (Tabla 8). Se adecúa a la planificación y la reflexión de los aspectos importantes como también en los casos éticos para la elaboración conjunta con los clientes.

Mi meta:	
Competencias y recursos	Problemas
¿De qué dispongo / qué puedo ya hacer?	¿Qué debo aprender para lograr eso?
¿Quién me apoya, quién puede ayudarme?	¿Qué me lo impide?
Excepciones: ¿En cuáles situaciones ya me funciona?	¿Qué necesito?

Tabla 7: Desarrollo de metas para una medida (según Boelicke 2004)

Mi meta: Capacitación en gastronomía	
Competencias, recursos	Problema
¿De qué dispongo / qué puedo hacer ya? Título de bachiller. Ya puedo cocinar bien, ser amable.	¿Qué debo aprender para lograr eso? Resistencia, persistencia cuando las cosas se ponen difíciles.
¿Quién me apoya, quién puede ayudarme? Mis dos amigas me dan ánimo. Mi madre a veces me apoya con mi hija.	¿Qué me lo impide? Miedo: a separarme de mi hija; mi novio es celoso; soy descuidada.
Excepciones: ¿en cuáles situaciones ya me funciona? Tener mi diploma fue difícil, pero lo logré, porque quise y porque mis amigas me apoyaron.	¿Qué necesito? Plaza, información sobre la formación. Ponerle límites a mis amigas.
Medidas, primeros pasos: ¿Qué puedo hacer yo, cómo avanzo? Buscar informaciones en la agencia de empleo y conseguir plazas de aprendizaje; ir a la institución juvenil. Probar en algún práctico cómo es esto; separarme de mi hija por algunas horas. Ir al curso de auto afirmación para muchachas.	¿Hasta cuándo? En dos semanas. Resuelto en seis semanas. Inscripción la próxima semana.

Tabla 8: Un caso de una madre joven (adaptado de Boelicke 2004)

Situación	Metas	Secuencia de las prioridades
Sven no hace nada en algunas situaciones: le pedimos que venga a la mesa, que vaya a la cama, que ayude a limpiar, que ordene su mochila para la escuela.	Dar a Sven indicaciones claras (para que aprenda a escuchar); insistir cuando no escucha la primera vez.	
Sven se pone muy agresivo cuando se enoja conmigo. Me insulta: vaca tonta, puta, zorra.	Le pongo metas y lo puedo calmar: debe aprender a decir las cosas con calma, incluso cuando está enojado.	
Sven se aburre cuando no puede salir. No sabe ocuparse en casa, sólo ve tv.	Me tomo tiempo para hablar con Sven, le sugiero cómo puede ocuparse en casa.	
El plan del día está patas arriba; no hay tiempo de hacer una comida regular.	Aprendo a ocuparme por los tiempos de comida, cómo se planifica, se compra y se cocina. Hago con Sven un plan en que él puede ayudarme.	
No veo clara mi situación financiera	Hago una lista de ingresos y egresos. Las cuentas y facturas están en orden.	

Tabla 9: Desarrollo de metas para ayuda familiar a una madre soltera

La primera fila de esta tabla se focaliza en los problemas y recursos; la segunda fila en los campos de fuerza, y también en los factores que impiden o impulsan en el contexto de vida; la tercera fila aborda experiencias de superación exitosas y condiciones para llegar a la meta. Así surge una base realista para reflexionar sobre metas concretas.

Berger y Spanjaard (1999) presentan en su manual “Las familias primero” un instrumento muy valioso que puede adaptarse en el nivel concreto de las metas parciales y los pasos de implementación.

Lo presentamos en un caso de ayuda familiar para una madre soltera con un hijo agresivo. Estas metas se acordaron con la madre en un contrato de varias semanas. Al principio había ayudas concretas en el ámbito de la conducción del hogar y la opinión sobre el hijo. Los primeros éxitos suscitaron en la madre confianza de que podría lidiar con las cosas difíciles. El ejemplo de la tabla 9 muestra la aplicación de los principios básicos de la responsabilidad: las metas se formularon en el marco de acción de la madre, a pesar de que el caso en principio se describe como problema de comportamiento del hijo. Se necesita algún trabajo de relaciones y de aclaración hasta que ella pueda confiar, definirse a sí misma como actora de la solución y formular la meta. Condición esencial para eso fueron los resultados rápidos y tangibles al inicio de la tutoría.

4.4.4 Planificar y evaluar medidas

En el desarrollo organizacional existe el principio de la estrategia doble para situaciones de crisis en empresas: medidas rápidas y decididas producen resultados a corto plazo

(ganancia rápida); al mismo tiempo se emprende una estrategia de sanación a largo plazo, y mediante transformaciones profundas se procurará que la empresa opere a mediano plazo de manera exitosa y estable. Las medidas rápidas al inicio tienen varias funciones:

- Llenar los huecos más peligrosos, abordar cuanto antes los problemas más urgentes y con eso crear la posibilidad de construir las condiciones en que uno puede trabajar en tareas a largo plazo;
- Construir, a través de éxitos iniciales rápidos, valor, seguridad y confianza en uno mismo para tareas de cambio difíciles.

Este principio también es valioso para la asesoría y la terapia, pues en efecto cuando se trata de sistemas con varios problemas difíciles hay que decidir qué tema abordar primero. Lo clásico es emplear los tres criterios para la solución de problemas:

1. Significación: ¿Cuál tema es especialmente importante para el sistema?
2. Urgencia: ¿Dónde se necesita más la intervención de los bomberos?
3. Realización: ¿Cuáles problemas se pueden solucionar bien?

Desde la perspectiva sistémica no hay para ello pautas claras, pues cada sistema se organiza a su modo y para saber por dónde empezar hace falta un proceso experimental. No obstante, desde la praxis podemos dar algunas indicaciones que se focalizan en tres puntos.

Construcción de relaciones y de confianza: Para el éxito de las medidas es un factor decisivo la construcción de relaciones de confianza. En las primeras fases deben abordarse temas y preguntas que permitan construir una buena relación en la cual los clientes puedan sentir confianza y seguridad en las capacidades de los asesores; ellos deben percibir a su asesor como apoyador, apreciativo y respetuoso.

En casos de enfermos psíquicos el pedagogo social se dio cuenta de la resistencia de una cliente en todas las ofertas de conversación. Se comprobó que la cliente en su historial psiquiátrico ya había vivido una cantidad de intervenciones psicoterapéuticas con poco éxito duradero. Era una experta entrenada en el lenguaje y se expresó desconfiada y con rechazo. El colega valoró y respetó lo que ella dijo y acordaron que su apoyo consistiría exclusivamente en la superación de las necesidades cotidianas, tales como traslado, compra, planificación, vivienda. Él actuó de tal manera que surgió una relación muy estrecha y pudo ver que medio año después creció la confianza de la cliente y logró ocuparse de su vida personal y laboral. Para él fue importante que ella asumiera en todo momento la iniciativa y el control.

Éxitos rápidos: el éxito en la colaboración es el modo más rápido de generar confianza. Las investigaciones de Grawe muestran claramente los factores que influyen en la psicoterapia. Para los clientes los éxitos rápidos significan capacidad de vivir. Esto genera confianza para superar tareas difíciles, y es válido también para las transacciones delicadas en el campo de los negocios o en la política. Esto constituye un avance que es útil para problemas posteriores.

Vehículo de desarrollo: Este término algo complejo se lo agradezco a mi profesora de terapia familiar, Carol Gammer. Este principio de trabajo ha demostrado su validez y significa que en la primera etapa debemos proponer temas que puedan ser una vía más segura para abordar temas más amplios.

En una familia con estilos de educación muy divergentes y cuyo hijo presenta graves problemas de disciplina puede proponerse como tema inicial y urgente una cuestión cotidiana: cuánta televisión se le permite ver por la noche y a qué hora debe ir a la cama. Yo como asesor dramatizo el problema y explico que el niño se ha vuelto tan fuerte que el problema sólo podrá resolverse cuando los padres colaboren entre sí. Este pequeño problema lo uso como vehículo para que los padres puedan aprender a colaborar mejor en lo cotidiano. El otro conflicto de los padres no se nombra explícitamente. Invito a los padres a que tengan una actitud orientada a la tarea, en la cual al mismo tiempo trabajen en su relación. En ocasiones los padres cuentan hasta dos o tres temas-vehículo superados con éxito, lo que ha mejorado claramente su relación.

En el caso de Marcos, que veía al diablo, la hipótesis era que había alguna razón para la difícil separación del joven de 17 años; también podía ser que hubiese una mala relación entre padre e hijo, y ambos temían la ruptura de esa relación conflictiva. Siguiendo estas hipótesis, se les propuso a ambos tomarse una noche por semana para salir juntos como hombres. La focalización en el tema de la separación fue en alguna medida el vehículo para mejorar la relación entre padre e hijo. Esto tuvo un efecto paradójico: al cabo de unas semanas el hijo se orientó hacia afuera.

Evaluación

Cuanto más claras estén las metas y los acuerdos con los clientes, más fácil será comprobar el progreso.

Esto no es una mera aspiración formal, sino que también tiene enormes efectos en la autovaloración y suele ocurrir que se rompan algunas auto-imágenes de los clientes. Nosotros conocemos algo sobre el efecto de nuestras acciones; ese conocimiento lo necesitamos para construir la siguiente hipótesis y planificar la intervención. Por tanto en el enfoque sistémico siempre nos damos tiempo para evaluar.

Esto puede hacerse informalmente al inicio de cada encuentro, mediante preguntas orientadas al cambio:

“¿Qué logró usted desde nuestro último encuentro, qué cambios pequeños ha notado?”.

También son adecuadas las preguntas de escala:

“Usted al inicio dijo que en situaciones de conflicto sólo logra controlar el 20% de su comportamiento alimenticio, y que sería una buena meta remplazar el 80% de lo que ingiere por alimentos saludables: ¿dónde se ve usted en este momento? ¿Qué ha logrado remplazar, qué cosa nueva descubrió que le ayuda a controlar un 30%?”.

Finalmente también pueden emplearse formularios para tal fin.

4.5 Los grupos como sistema: construcción de hipótesis

En el acápite 2.5.3 dimos pautas para observar las interacciones en los grupos. En el capítulo 3.5 mostramos un procedimiento con el que describimos la dinámica social de los grupos, y al final se puede hipotetizar la dinámica psicológica del grupo. En este acápite queremos abordar la elaboración de hipótesis de trabajo y la planificación de medidas en el trabajo con grupos. Para eso describiremos primero de qué contexto partimos.

4.5.1 Diferencias en el contexto de grupos. Diferentes exigencias de dirección

Diferenciamos aquí entre dos contextos y contratos que exigen cada uno un enfoque distinto. En el primer caso el director del grupo tiene la tarea de trabajar en las relaciones, en las sensibilidades y en la situación psicológica de los participantes del grupo. Por ejemplo, aquí se trata de grupos de teatro, grupos de trabajo que acuerdan por un tiempo determinado trabajar en la estructura y cooperación del equipo, o se trata de grupos en el marco de medidas ambulatorias o estacionarias. Después el trabajo es muy comparable con el trabajo terapéutico y de asesorías con familias: podemos construir hipótesis sobre la estructura de relaciones y los procesos de comunicación en el grupo, y comprobarlas mediante preguntas circulares o esculturas con los grupos, explorar fantasías de solución y focalizarse en los recursos. Aquí es factible aplicar la intervención que describimos en el capítulo 5.

En otro caso los grupos tienen primeramente otras metas y tareas, como reflexionar sobre las relaciones y las sensibilidades. Pensamos en grupos de jóvenes y niños:

- Que deben resolver en el ámbito educativo tareas de desarrollo y aprendizaje conjunto.
- Que en el ámbito de la ayuda juvenil deben vivir juntos, desarrollarse y superar déficits.
- Que pueden generar en el tiempo libre disfrute conjunto, motivaciones, capacidades y nuevas experiencias.

Aquí partimos de grupos con adultos:

- Equipos sólidos, que superan juntos una actividad.
- Grupos de trabajo y de aprendizaje que deben desarrollar juntos capacidades técnicas, cognitivas, sociales y emocionales.

Puede ocurrir también en dichos contextos que los grupos desean ocuparse por un tiempo de lo que ocurre con las relaciones y sentires en el grupo. Después esto se contrata debidamente con el grupo y se aplican las herramientas que describimos en el capítulo 5. A continuación veremos cómo podemos apoyar, sin dicho contrato, el rendimiento de esos grupos con nuestra perspectiva sistémica de grupos, a fin de resolver sus tareas o a generar resultados.

El director del grupo, al buscar la hipótesis adecuada, encuentra como criterio importante la pregunta: ¿Qué puedo hacer para que el grupo sea capaz de lograr su meta?

Con eso se dará una lista de hipótesis e intervenciones que se ubican en el contexto y el área técnica específica. Nos concentramos aquí en los aspectos que no pertenecen a estas condiciones especiales del contexto.

- ¿Cómo debe estar constituido un grupo en su dinámica psicológica y social a fin de que ellos puedan lograr sus metas de desarrollo, de aprendizaje y de rendimiento?
- ¿Cuáles estructuras de relaciones perturbadoras en el grupo impiden lograr esas metas?
- ¿Qué tipo de intervenciones podemos proponer para apoyar condiciones y estructuras que resulten favorables para los grupos.

Presentamos algunas hipótesis y posibles intervenciones que son de mucha utilidad en la práctica.

4.5.2 Hipótesis de trabajo: mucha cohesión o muy poca

Para los grupos es difícil alcanzar sus metas cuando hay muy poca contención. Eso significa que los vínculos entre los miembros de los grupos o los subgrupos son insuficientes.

En el grupo hay poca vitalidad. Sólo unos pocos participan espontáneamente en la vida del grupo. Algunos se muestran tímidos y miedosos. El grupo se fija en la dirección. Miran esperanzados a la dirección cuando hay obstáculos en el desarrollo y se presentan dificultades. La dirección siente que todo depende de ella y asume mucha responsabilidad por el bienestar y malestar de los miembros del grupo.

Esta situación es característica del comienzo de un grupo. La dirección tiene ante sí la tarea de plantear intervenciones que propicien la integración recíproca de los participantes, además de integrar al grupo y darle la bienvenida a cada miembro en particular. Como facilitadores de grupo sabemos que conviene invertir bastante tiempo en la integración de los miembros del grupo, pues eso tiene efectos positivos en cuanto a los resultados y también en la satisfacción de los participantes. Es posible que la cohesión, la contención y la conexión entre los participantes sean insuficientes incluso para grupos que funcionan desde hace mucho tiempo. Siempre hay que ofrecer métodos que conduzcan a interacciones positivas entre los participantes. Esto, según sea la situación, puede implicar varias cosas:

- Propiciar interacciones entre todos.
- Vincular a los “rechazados” y los “invisibles” con subgrupos.
- El director del grupo deberá intervenir con una estructura de moderación adecuada para la integración de los y las participantes.

Puede ocurrir, por el contrario, que en los grupos existan conexiones positivas muy estrechas, o muy negativas. O puede suceder que los miembros del grupo cuiden sus relaciones personales y la tarea del grupo quede en segundo plano. Las relaciones prevalecen sobre el trabajo o la tarea.

En un grupo de capacitación las pausas se vuelven cada vez más largas. El director del grupo tiene que presionar a los participantes para que retomen el trabajo. En los grupos pequeños conversan con mucho interés, pero los resultados de trabajo son muy pobres. En la presentación de resultados de los grupos surgieron comentarios lapidarios como: "Nosotros tuvimos un comienzo débil y después nos abandonamos". No obstante, la atmósfera en el grupo es buena, y a la mayoría no parece molestarle que los resultados sean malos.

Aquí se trata de ofrecer estructuras de moderación que:

- Conduzcan a centrarse de nuevo en la tarea.
- Permitan que las personas puedan centrarse en sí mismas y separarse de los demás.
- Confronten a los participantes con su nivel de rendimiento y aprendizaje.
- Propicien la reflexión del grupo sobre sí mismos en lo personal y sobre la situación actual del grupo.

En algunas circunstancias conviene volver a hacer con el grupo el contrato de las metas.

4.6 Actuar: Intervenir y acompañar procesos

En las varias tradiciones de la terapia y la asesoría sistémica ha surgido una extraordinaria diversidad de enfoques metodológicos. En algunos congresos hubo acalorados debates sobre cuales métodos se adaptan mejor a los conceptos constructivistas sistémicos, o si por ejemplo se puede combinar intervenciones directivas con el respeto por la auto-poiesis y la auto-organización del sistema. En esto muchas veces no se ve un aspecto que los sistémicos deben tener presente: el contexto en el cual se desarrolló un método, es decir, los clientes, las culturas, el marco institucional y, no por último, la persona del terapeuta con su historia y sus preferencias. Las diferencias pueden ser muy útiles, pero en dependencia del contexto: en el trabajo con una familia bien estructurada y estable en alguna medida puede ser adecuado dar una sacudida a las perspectivas y patrones de comportamiento rígidos, y podemos confiar en que se va a desarrollar en la familia algo nuevo auto-poietico. En un grupo marginal o en una familia muy deteriorada que ya está afectada por múltiples factores acaso sea necesario primero dar contención, apoyo y estructura, y esto significa una intervención directiva. En ese contexto desarrolló Minuchin su enfoque estructural (Familias en pobreza, 1967). Por supuesto, es necesario un discurso crítico sobre los métodos, pero nosotros proponemos para la valoración que tengan como fundamento en primer lugar criterios empírico-pragmáticos y éticos; en segundo lugar teóricos o estéticos: ¿qué es lo que tiene efecto en tal o cual contexto? ¿Cuáles métodos corresponden al estándar ético profesional y pueden o no implementarse frente a la ética sociocultural (de un país, una religión, una región o una familia)?

Estos comentarios han sido muy reducidos, pero en el marco conceptual de este libro no podemos discutirlos detalladamente. Según nosotros se trata de aclarar el lugar desde el cual escogemos y evaluamos los métodos de intervención. Para nosotros es muy importante el planteamiento de Milton Erickson, que a cada cliente habría que encontrarle su propia escuela terapéutica, pues cada cliente es único (Gunther Schmidt, 1991), una perspectiva que Klaus Grawe (2000) siempre representó y que fundamentó en sus investigaciones sobre factores que influyen en la terapia. Esta apertura frente a la práctica de intervención que combina diferentes escuelas de ninguna manera significa que las intervenciones se escogen arbitrariamente. Lo primero que se toma en cuenta es lo que tiene efecto: Nosotros siempre estamos aprendiendo de los clientes y de nuestras experiencias en el trabajo de qué manera podemos influir en ellos y en cuáles dimensiones nuestras propuestas pueden suscitar cambios constructivos. Y segundo, ponemos seis criterios como fundamento para seleccionar la intervención, mismos que la mayoría de los sistémicos suscribirían plenamente:

Actúa siempre de tal forma que amplíes el número de posibilidades.

Completamos este imperativo ético del constructivismo en el sentido del desarrollo organizacional de Glasl (1983): actúa de tal manera que aumentes la capacidad de auto-dirección del sistema. Esto significa que en nuestras intervenciones debemos tomar en consideración que nuestros clientes y nosotros a través de nuestro trabajo debemos ser más capaces de actuar y estar más abiertos a las opciones. Esto significa también: intervenir de forma austera, dar solo el apoyo verdaderamente necesario, no crear dependencia y no bloquear la capacidad de autoayuda.

- Contextualización del problema y de las soluciones

Nosotros no consideramos sólo la persona particular, sino también el contexto, el entorno de vida de la persona. Vemos los problemas en el contexto biográfico actual, los connotamos positivamente como intentos de solución para las tareas existentes, como consecuencias de experiencias de vida anteriores. En las intervenciones consideramos cuáles efectos pueden tener ellos en el entorno del cliente.

- Orientación a los recursos

Partimos de que nuestros clientes disponen de recursos, mismos que en el momento han sido olvidados u ocultados, están casi bajo amnesia hipnótica (hipnosis del problema). Nosotros les preguntamos por sus recursos, cosa que para algunas personas representa un importante cambio de su actual visión del mundo. En los informes y acciones exploramos los recursos de que disponen los pacientes y nos referimos a ellos.

- Solución en vez de orientación al problema

En vez de la terapia relacionada con los individuos que tradicionalmente se focaliza en los problemas y los déficits, nosotros trabajamos en las soluciones. Cada persona que describe un problema implícitamente conoce también la solución deseada, pues nadie puede percibir un problema sin conocimiento interno de que las cosas pueden funcionar mejor y

de otra manera. De otra manera también funciona: Cuando hablamos de lo que deseamos, implícitamente también se trata de cuales son los problemas de que nos queremos despedir.

- Respeto por la auto-poiesis del sistema del cliente.

Nosotros lidiamos con sistemas abiertos y no con máquinas triviales que reaccionan al presionar un botón. Esto exige mantenerse curioso y abierto para aquello que hacen nuestros clientes con nuestras intervenciones, inclusive cuando después de décadas de experiencia creemos saber cómo influye una intervención. Y aprendemos de las reacciones, incluso cuando estas nos resulten sorprendentes o desagradables. De eso resulta que vemos nuestra práctica de intervención como un proceso cooperativo con los clientes, en el cual ellos son los expertos de su vida y deciden cuál camino resulta adecuado para ellos y asumen la responsabilidad.

- Inducción de lo nuevo

A través de nuestras intervenciones incitamos a hacer cambios, inducimos nuevos elementos en perspectivas (percepción), significados (cognición, modelos mentales) valoraciones (emociones) y actuaciones (acción, comportamiento).

Trasfondo: Inducción de lo nuevo

- Dónde se encuentra el punto de aplicación para el cambio.

Este criterio marca diferencias en las convicciones de los practicantes de la actuación sistémica: ¿Cuál es el camino rey en la inducción del cambio? ¿En cuál de los cuatro puntos clave del círculo (figura 25) se debe implementar para desarrollar la mayor fuerza impulsora?

La presentación en un modelo implica tener una visión panorámica que permita ver concretamente cómo interactúan los procesos entre sí. Lo que percibimos, qué significado le damos, depende de los modelos mentales como esencia de nuestras experiencias actuales. Y estos modelos mentales se forman, cambian y se adaptan a través de nuestras experiencias en la interacción con el entorno. Nosotros aplaudimos el hecho de ser capaces de actuar en los cuatro campos, ya sea mediante juegos verbales, interpretaciones sorprendidas, trabajo concreto sobre el comportamiento, valoraciones adecuadas de los sentimientos. El trabajo sistémico abarca también intervenciones en campos prácticos cotidianos, reestructuraciones directas de patrones de comportamiento y modelación en la situación real. Podemos introducir algo nuevo y diferente en el nivel de la acción y estar seguros de que también es posible cambiar, a través de experiencias, la valoración y la percepción; de la misma manera también podemos inducir —a través del trabajo con los significados— cambios en el actuar.

Reconocer patrones sistémicos, captar información, introducir diferencias o inducir cambios en el sistema, todo esto puede ocurrir en diferentes niveles:

- Virtualmente, mediante técnicas de preguntas y las descripciones que eso genera.
- Metafóricamente, mediante esculturas u otras formas simbólicas de

interacción.

- En interacción directa a través de escenas concretas.
- A través de tareas y de los informes de los clientes sobre sus experiencias.

Dónde nosotros aplicamos todo esto, depende de las dimensiones de acceso y de las preferencias del sistema del cliente, y también de nuestros propios modelos mentales y de acción con los cuales nos sentimos seguros o con los cuales fuimos exitosos en el pasado.

Trasfondo: Las soluciones son importantes – Los problemas también

En enfoques orientados a soluciones según Shazer (1989) se presenta a menudo una negación radical de los problemas. De esa manera se reconoce que al hablar sobre soluciones los problemas están implícitos, y el focalizarse estrictamente en la solución conduce a cambios más rápidos que el quedarse aferrado al problema.

Esta perspectiva la podemos aceptar ampliamente, no obstante, según nuestra opinión, nombrar los problemas y ocuparnos de ellos siempre debe estar presente en el pensamiento sistémico. En el contexto terapéutico y aún más en el empresarial observamos una fobia a los problemas. Igual que el diablo al agua bendita, muchos temen hablar de los problemas, y en vez de eso hablan de “exigencias” o de que “han encontrado enormes oportunidades de aprendizaje”. Resulta risible y dudoso pensar que el mero hecho de dar otro nombre a los problemas los hará desaparecer. Esta omisión sólo conduce a un distanciamiento del lenguaje cotidiano que resulta artificioso. Muchos clientes que se vivencian a sí mismos como cargados de problemas lo primero que quieren no es que se les hable de soluciones, sino que se hablen y se comprendan sus problemas. Una mujer que vivió abuso en su familia y nunca se le permitió hablar de ello, debe dársele en primer lugar el espacio para percibir, nombrar, poder vivir como válida su percepción de lo terrible que le ocurrió. Esto para nosotros significa hablar de los problemas y sobre los problemas, reconocer y validar las cargas y suposiciones sobre la vida de los clientes, para después focalizarse en los posibles cambios y soluciones. Otro aspecto es: clientes que han vivido largo tiempo con un problema y han sufrido mucho por eso deben comprender el sentido de ese sufrimiento y desarrollar una actitud positiva hacia sí mismos. Esto es válido cuando en la terapia o en la asesoría se resuelve prontamente un problema que ha existido por mucho tiempo. ¿Qué significa esto para la autoestima del paciente? ¿Cómo se puede comportar alguien que durante mucho tiempo no estuvo en condiciones de resolver su problema y ahora puede solucionarlo rápidamente? Nosotros consideramos importante nombrar problemas, honrarlos como tales, y de ser posible, darles una connotación positiva. Trabajamos junto con los clientes qué significado tuvo y tiene este problema en su vida, cómo se puede comprender, qué fue lo importante de eso. En ese contexto las investigaciones de Antonovsky sobre salutogénesis son muy estimulantes y útiles (Antonovsky). Este sociólogo de la medicina investigó en Israel la adaptación de mujeres de diferentes grupos étnicos al climaterio y recogió datos sobre el bienestar físico y emocional. En ese contexto se planteó una pregunta sobre la estadía en un campo de concentración nazi. Se confirmó que el 29% de las mujeres sobrevivientes disponían de una buena salud emocional y física.

“Haber sobrevivido al inimaginable horror del campo de concentración, haber sido durante muchos años una persona desplazada, y después haberse construido una nueva vida en un país que vivió tres guerras... y a pesar de eso, estar en un buen estado de salud. Fue para mí la experiencia dramática, que me hizo tomar consciencia, y formular lo que después caractericé como el modelo salutogénico,

y en 1979 se publicó en Health, Stress and Coping” (Antonowsky 1997).

En esa y en otras investigaciones Antonowsky se planteó la pregunta de si hay patrones, tendencias de comportamiento y actitudes que puedan explicar por qué hay personas que después de un trauma terrible pueden tener una vida estable. Las investigaciones arrojaron tres factores que regularmente están fuertemente desarrollados en personas traumatizadas sanas y estables que sufrieron diversos problemas físicos y psíquicos.

- **Comprensibilidad:** Se considera que es la capacidad de ordenar eventos, disponer de explicaciones sobre los eventos. Personas que pueden ordenar eso en un contexto tienen más probabilidad de superar las experiencias traumáticas que las personas que no pueden hacerlo.
- **Accesibilidad:** Quien en situaciones difíciles encuentra y percibe recursos para la acción, puede superar eventos traumáticos antes que aquel que se siente hundido en un rol de víctima desvalida. Pensemos en los casos de aquellos que en el campo de concentración hicieron conjuntos de música, dieron cursos de dibujos a los niños, ayudaron a los compañeros que estaban sufriendo u organizaron la resistencia. Todos ellos buscaron posibilidades mínimas de acción en terribles situaciones de vida, y las aprovecharon.
- **Significado:** Quienes desarrollaron la capacidad de asignarle un significado a lo ocurrido en el holocausto, encontrarle un sentido valioso. Esto contiene el lado emocional motivacional de las vivencias humanas: El anclaje en otorgarle un sentido parece contribuir a que personas que sufrieron traumas pudieran recuperar su salud. Hubo posiblemente muchas otras personas que se valieron de su religión, de sus convicciones políticas, de sus valores humanistas para encontrar sentido y fortaleza bajo esas condiciones inhumanas.

Antonowsky elaboró estos conocimientos en un concepto amplio del surgimiento y mantenimiento de la salud (literalmente: saluto-génesis). Si damos a estos conocimientos un significado relevante, también debemos tomar en serio la vivencia que tienen los clientes del problema. Sería fatal aferrarse solo a eso; las experiencias en el contexto de los enfoques orientados a las soluciones proporcionan muchos datos sobre su fuerza transformadora.

4.7 Preguntas circulares

Las preguntas son, junto a las intervenciones referidas a la acción, una herramienta esencial del trabajo sistémico. Aquí lo que queremos es dar impulso, cómo podemos investigar los sistemas mediante preguntas y a través de eso impulsar cambios. A través de la reflexión sobre el contenido de diversas preguntas, construcciones y orientaciones podemos ampliar mucho el repertorio de preguntas estándar que normalmente les hacemos a los clientes.

Precisamente cuando hablamos de preguntas circulares nos encontramos en un campo poco sólido, porque no existe una definición general reconocida para eso. Según el texto de trasfondo sobre este tema vamos a presentar propuestas de clasificaciones y ejemplos de preguntas que hemos tomado de la literatura y de los entrenamientos. Esto lo unimos con

nuestras propias ideas sobre la clasificación y con ejemplos de nuestra práctica. No en todos los casos damos a conocer de dónde viene una clasificación o los ejemplos de las preguntas —aunque tampoco pretendemos decir que todo lo hemos desarrollado nosotros mismos. Esto es la transmisión de una herramienta y no el reconocimiento de la historia de las preguntas circulares.

Trasfondo: ¿Qué es lo propiamente circular en las preguntas circulares?

Lo “circular” implica una actitud o una perspectiva de las cosas y su relación recíproca. A influye en B, B influye en A y A de nuevo en B y así continúa. Dónde comienza ese proceso, no se puede decir; gráficamente se presenta como un proceso circular sin principio ni final. Lo que ocurre es visto como efecto recíproco entre los participantes o los acontecimientos, una acción es consecuencia de procesos activos y al mismo tiempo es causa de otras acciones. La ubicación de un punto de partida a través de un observador o un participante del sistema es una inter-punción arbitraria (Watzlawick 1969). En la práctica podemos vivir esto en muchas situaciones del trabajo con sistemas: un ejemplo de ello es la pelea en el patio de la escuela y la consecuente pregunta: ¿quiénes la comenzaron? O la pareja que se separó y se hace la pregunta, ¿cómo comenzó esto, fue el distanciamiento del marido o la displicencia de la esposa?

La actitud o perspectiva contraria la llamamos lineal. Aquí es claro que A es la causa y B la consecuencia: Primero la esposa fue displicente y después el marido se distanció (¿o fue a la inversa?). Gráficamente este orden se puede expresar con una línea en la cual los acontecimientos ocurren uno detrás de otro, como las perlas de un collar.

Con la perspectiva circular, por el contrario, vemos los efectos recíprocos: La displicencia de la esposa y el distanciamiento del marido se influyeron y se reforzaron mutuamente. Con esto la mirada circular permite ver los acontecimientos siempre en su contexto y no separados de él.

La perspectiva circular contextualiza los acontecimientos: El distanciamiento del marido no es solo una consecuencia de su carácter, sino que tiene que ver con su contexto de vida (el matrimonio, su trabajo, su familia de origen). Y la displicencia de la esposa no es tanto debida a su carácter, sino surgida de su contexto de vida. El equipo de Milán señala en su presentación original (Selvini- Palazolli 1981) que un asesor se acerca mediante preguntas circulares en un efecto recíproco con el sistema. Su pregunta respectiva es consecuencia de su actual percepción del sistema y de los supuestos (hipótesis) que de ahí surgen. Al mismo tiempo la pregunta influye en nuevos procesos en el sistema y en la interacción con el asesor y conduce hacia nuevas informaciones. El asesor puede hacer sus conjeturas, las cambia o las confirma y desarrolla a partir de eso nuevas preguntas. El proceso entre el asesor y el sistema es circular. ¿Qué fue primero: la información sobre el sistema o la intervención o la pregunta del asesor? Tal vez la forma de comportarse del asesor influyó en el cliente para que reaccionara de una determinada forma, y a partir de eso el asesor desarrolló sus hipótesis. Existe otra razón para decir que esas preguntas son circulares, habida cuenta de que se interesan por indagar:

- Las relaciones de los miembros del sistema y sus efectos recíprocos.
- La diferencias de las relaciones entre ellos y las consecuencias.
- Las diferencias de sus reacciones entre sí.

- Las diferencias de las reacciones sobre el problema.
- La diferencias de sus perspectivas.
- Posibles vínculos entre eventos anteriores en el sistema y el problema.
- Y sobre todo, los efectos recíprocos de todos estos factores entre sí.

El problema se va a ver inextricablemente unido al contexto. Tiene sus causas en el contexto y es siempre la causa para la creación del sistema. Forma parte de la circulación del sistema. Para Tomm (1988, citado por Palmowsky y Thone 1995) una pregunta será circular “no en razón de su contenido semántico o de su estructura semántica, sino por su intención terapéutica”. Y esta consiste en investigar mediante preguntas los efectos recíprocos en el sistema y hacerlos vivos para el asesor y el cliente.

4.7.1 Principios de construcción de las preguntas circulares

Aquí presentamos tres características que se emplean en la elaboración de las preguntas circulares. Con esto queremos invitar a profundizar en el tema.

Contenido

Las preguntas circulares investigan los efectos recíprocos en el sistema, sobre todo los efectos recíprocos entre el problema/síntoma y el contexto.

- Eventos en el pasado y en el futuro
- Reacciones a eventos y diferencias en las reacciones
- Sus perspectivas sobre pasado, presente y futuro.

Ejemplos de preguntas sobre “Paul es perezoso”	
Preguntas que descontextualizan el problema	Preguntas que contextualizan el problema
A los padres: “¿Se puede concentrar Paul largo rato en una cosa? ¿Cuánto tiempo?”	A Paul: “Paul, ¿quién se enoja más en la familia cuando te regañan en la escuela porque no haces las tareas? ¿Quién se enoja menos?”.
A los padres: “¿Es Paul muy inquieto? ¿Puede quedarse sentado largo rato? ¿Cuánto?”.	A la mama: “¿Qué piensa usted de las reacciones de su marido con las calificaciones de Paul?”.
A Paul: “¿Por qué haces tan poco en la escuela?”.	A Paul: “¿Qué ocurre entre tus papás cuando traes una mala nota?”.
Al padre: “Cuando le piden a Paul que traiga cuatro cosas de la cocina, ¿cuántas trae?”.	A Paul: “¿Qué significa para ti cuando en tu casa hay pleito por tus malas notas en la escuela?”.
A la familia: “¿Le han hecho a Paul un test de inteligencia?”.	A Paul: “Supongamos que de pronto te fuera bien en la escuela, ¿quién se alegraría más en casa?”.
A los padres: “¿Qué decían las educadoras en preescolar sobre el talento y el desarrollo de Paul?”.	A Paul: “¿Cómo te gustaría pasar tu tiempo libre para que tu madre esté contenta?”.

Tabla 11: Preguntas contextualizadoras y descontextualizadoras

Tabla 11: Preguntas contextualizadoras y descontextualizadoras

En el trabajo sistémico contextualizamos los problemas e irritamos la perspectiva de los miembros del sistema, en los cuales a menudo se individualizan los síntomas o problemas. Las preguntas circulares cumplen precisamente ese fin. Por tanto, pueden considerarse con toda razón como el meollo del trabajo sistémico.

Para una explicación más exacta presentamos de nuevo el ejemplo del capítulo 3.1.2: la familia de Paul y su “pereza”. Explicamos cómo podemos contextualizar este problema y cómo se puede descontextualizar. Aquí queremos presentar las preguntas correspondientes (tabla 12): Chismorreos sobre los presentes y preguntas directas.

Otro de los principios de construcción de las preguntas circulares consiste en pedir a un miembro de la familia que diga lo que piensa o hace otro miembro de la familia en una situación determinada.

Preguntas directas	“Chismorreo” sobre los presentes
A todos: “Tenemos aquí esta línea que representa una escala cuyo máximo (10) = <i>Me pongo furioso con Paul cuando no hace las tareas, pierdo el control</i> . El otro extremo (0) = <i>Me da lo mismo si hace o no hace las tareas</i> . Les pido que cada uno busque su lugar en la escala”.	A Paul: “Paul, ¿quién en la familia se enoja más cuando te regañan en la escuela porque no haces las tareas? ¿Quién se enoja menos? ¿Cómo se ubicarían tus papas en la escala de 1 a 10, donde el máximo es 10 = ‘ <i>Me pongo furioso con Paul cuando no hace las tareas, pierdo el control</i> ’, y el mínimo es 1 = ‘No me importa si Paul no hace las tareas?’”.
Al padre: “¿Cómo reacciona usted ante a los resultados escolares de Paul?”.	A la madre: “¿Qué piensa usted de la reacción de su marido sobre las calificaciones de Paul?”.
Al padre: “¿Cómo reacciona usted ante su esposa cuando Paul recibe malas notas?”. A la madre: “¿Cómo reacciona usted ante a su marido cuando Paul trae malas notas?”.	A Paul: “¿Qué pasa entre tus papás cuando traes malas notas de la escuela?”.
A Paul: “¿Cómo tendrías que comportarte para que haya conflicto entre tus papás?”.	Al padre: “¿Qué tiene que hacer Paul para que usted se enoje con su esposa”. A la madre: “¿Qué debe hacer Paul para que usted se enoje con su esposo?”.
A todos: “Según ustedes, ¿quién se pondría más contento si a Paul de repente le fuera bien en la escuela?”.	A Paul: “Suponiendo que de repente te fuera bien en la escuela, ¿quién se alegraría más en tu casa?”.
A la madre: “¿Con qué la haría feliz Paul?”.	A Paul: “¿Qué tendrías que hacer para que tu mamá estuviera contenta?”.
Al padre: “¿Qué tendría que hacer Paul en su tiempo libre para que usted esté satisfecho con él?”.	A la madre: “¿Qué debería hacer Paul en su tiempo libre para que su esposo estuviera contento?”.

Tabla 12: “Chismorreo” sobre los presentes y preguntas directas

Tabla 12: “Chismorreo” sobre los presentes y preguntas directas

Las respuestas describen interacciones entre miembros de la familia cuando ocurre una situación determinada o cuando especulan abiertamente sobre los pensamientos y sentimientos de los otros. Porque en estas preguntas a menudo se incluyen tres personas, se puede hablar de preguntas triádicas. A este tipo de preguntas se les llama “chismorreo sobre los presentes”.

En el acápite 2.3.2 nos ocupamos de la idea sistémica de que los sistemas se modifican a través de informaciones. Con las preguntas circulares generamos más informaciones esenciales que con las preguntas directas.

Un ejemplo: Cuando le preguntamos al papá sobre los resultados de Paul en la escuela, recibimos su versión “oficial” sobre el problema. Todos en la familia la conocen, probablemente debido a las muchas discusiones. Nadie, excepto el asesor, se entera de algo nuevo a través de la respuesta. Pero sólo las nuevas informaciones generan impulsos de

cambio. Por el contrario, cuando le preguntamos a la esposa qué actitud tiene el esposo frente al problema, ocurre que:

- Ella debe reflexionar si debe darnos sólo la versión “oficial”.
- Ella se va a preguntar si debe contar qué ha observado en su esposo y cómo interpreta ella el comportamiento de él ante el problema.
- Ella va a reflexionar si su actitud y la de su marido ante el problema son idénticas o diferentes.
- El marido se puede preguntar qué va a responder ella; él se va a fijar cómo lo ve ella.
- Tal vez él va a reflexionar cuán abiertamente reacciona la esposa y cómo aborda los temas delicados, cuán leal es ella con él durante la asesoría.
- Paul también se pregunta cuán leal es su madre con él en la consulta.
- El padre puede preguntarse si él ha valorado bien a su esposa.
- Él va a probar sobre todo si lo que ella piensa de él coincide con lo que él suponía que ella pensaba de él.
- Paul va a descubrir algo de la relación entre sus padres, y va a comprobar si lo nuevo coincide con la opinión que él tenía al respecto.
- Todos van a reflexionar sobre el modo en que el problema se vincula con la relación entre los padres.

El “chismorreó sobre los presentes” desata toda una avalancha de informaciones en un sistema. A fin cuentas, de qué otro modo puede cambiarse un sistema en la asesoría si no es con nuevas informaciones. Por tanto, los sistémicos suelen hacer preguntas complicadas e irritan con esto a los clientes y a los participantes en las capacitaciones. Hay otro aspecto que irrita a los clientes con esas preguntas: No se acostumbra —o se considera un tabú— hablar sobre los pensamientos y relaciones de los presentes. Con esas preguntas colocamos a los presentes en una encrucijada. A veces parece que no entienden la pregunta, a veces encuentran cómica la pregunta o no saben qué se espera de ellos. Debemos darles tiempo o explicar de nuevo la pregunta. Sobre todo, no debemos pensar que nuestras preguntas son cómicas o que los clientes son tontos ante nuestras descabelladas preguntas circulares. La mayoría de las veces, con un poco de paciencia, los clientes se acostumbran a esas preguntas.

Con este enfoque se pueden diferenciar diversas formas de construcciones. Aquí mostramos algunos ejemplos y explicamos cuál es el fin de cada tipo de pregunta.

Preguntas que leen los pensamientos

A un miembro del sistema se le pregunta qué piensa él que piensa otro miembro del sistema:

“Si yo le hago a su esposa esa pregunta, ¿qué piensa usted que me respondería ella?”.

“Yo me pregunto, Karen, ¿por qué llora tu mamá?”.

“Si yo le preguntara a su colega cómo han sido las cosas entre ustedes después de la última reunión, ¿qué me diría ella?”

“Si su esposo estuviera aquí, ¿qué cree usted que me diría él?”

“Roberto, ¿cómo crees tú que el profesor explicaría tu comportamiento problemático?”

Al profesor: “¿A qué cree usted que se debe que Roberto llega siempre muy tarde? ¿Cómo cree usted que respondería Roberto a esa pregunta?”

Cuando uno hace ese tipo de pregunta en presencia del afectado, podemos estar seguros de que conseguiremos la atención de todos. Al mismo tiempo comprobamos y ampliamos la capacidad de empatía. Sobre todo en el trabajo de conflicto este es un aspecto decisivo. Con estas preguntas detenemos la dinámica de la conversación. Los clientes viven de nuevo que la parte contrincante los escucha y busca comprenderlos. Se corrigen malentendidos, se desarrolla la curiosidad por lo que los otros piensan y cómo ven al mundo.

Las cualidades se convierten en diferencias:

“¿Cómo logra su colega poner las cosas patas arriba en el equipo?” (Se le considera caótico).

“¿Qué hacen los abuelos para que usted sea perezoso?”

“¿Cuándo es que él no hace nada?” en vez de “¿Cuándo es que él se porta perezoso?”

“¿En qué situaciones Susana preocupa a la familia con sus historias fantásticas?” (en vez de preguntar “¿Por qué mente Susana?”

Uno tiene o no tiene ciertas características, se encuentran en lo profundo de la persona, y cuestionable si se pueden cambiar. Probablemente sí, después de un proceso largo y difícil. Nosotros llegamos más allá puesto que no lidiamos con cualidades, sino con comportamientos, y el comportamiento uno lo puede cambiar. El comportamiento ocurre entre las personas. Con esto todos los participantes tienen que ver. Nosotros podemos ver lo que conduce a ese comportamiento o lo que puede conducir a otro comportamiento.

Preguntas de comparación

Se pregunta sobre cambios en las relaciones y patrones de comportamiento en el sistema, pero también sobre los vínculos entre el problema y las situaciones o eventos.

“¿Cuándo fueron especialmente difíciles los problemas en el equipo? ¿Cuándo fueron menos difíciles?”

“¿Cuándo está muy deprimido el padre? ¿Cuándo está menos deprimido?”

“¿En cuáles situaciones se sienten más contentos?”

“¿Su marido se pone ahora más de su lado que antes?”

Aquí se sensibiliza a los clientes acerca de las diferencias, que muchas veces ya no se perciben. Eso contextualiza el problema en la medida en que suscita ideas de cómo interactúa el problema con los eventos.

Preguntas de clasificación y de escala

Estas preguntas investigan diferencias entre miembros del sistema y clasifican cambios de la constelación familiar.

“¿Quién se entiende mejor con la mamá? ¿Quién después y quién al último?”

“¿Quién logra animar al papá cuando está deprimido?”

“¿Quién estuvo más satisfecho con sus terapias anteriores? ¿Quién después y quién al último?”

Con esto le podemos ofrecer al miembro de un sistema varias maneras de imaginarse su percepción. Estas preguntas también se pueden representar escénicamente, en la medida en que se traza una línea en el salón que representa una escala.

A partir del trabajo con la familia de un papá depresivo, el asesor marca una línea con dos objetos, entre los cuales hay casi tres metros de espacio. “Esta parte de la escala es para quien puede animar más al papa, lo pone alegre y hasta logra hacerle olvidar su depresión por algún tiempo. En nuestra escala de animación esto representa un diez (10). Al otro lado se sitúa quien pone al papá cada vez más depresivo y hace que se enferme. En nuestra escala esto representa un uno (1). Betina, ¿podrías ordenar a tu familia en esa escala? Por favor colócalos. Y los otros también ¿podrían participar?”. Después de la constelación y escultura de Betina preguntamos a los otros miembros de la familia: “¿Qué piensan ustedes de la perspectiva de Bettina? ¿Qué colocarían ustedes de otro modo?”.

Las preguntas de clasificación pueden servir muy bien para trabajar en decisiones y actitudes. Es cuestión de clasificar actitudes según su posición en una escala.

Preguntas de consenso y disenso

Estas preguntas son adecuadas para hacer experimentables todas las políticas del sistema. Permite indagar cuáles grupos de intereses, partidos, coaliciones y alianzas hay en los temas *particulares*.

“Cuando el señor Muller representa en el equipo esta opinión, ¿quién lo apoya y quién se opone? ¿Quién lo ve distinto, quién lo ve similar?”

“¿Quién en la familia comparte la opinión de que tu madre y tu hermano están más unidos que los otros?”

“¿Quién es de la opinión que el trastorno de personalidad de Petra es de nacimiento, o quién opina que tiene que ver con el desarrollo y la educación? Klaus, ¿qué piensas de eso?”

En una asesoría de equipo: “Noto un alto grado de coincidencias. Son muchos los que tienen la misma opinión sobre el jefe. ¿Hay también quien opine de otro modo?”

En una reunión familiar: “Algunas opiniones expresan que el padre no es muy congruente. Pedro, ¿quién opina de otro modo?”

Aquí podemos pedirle a uno de los miembros del sistema colocarlos a todos en un grupo para hacer una escultura. Así surge una imagen plástica del subsistema y sus fracciones. En el paso siguiente puede ser necesario intercambiar las interacciones típicas, reclamos, quejas entre los grupos. Por una parte, a través de esas preguntas se va a visibilizar el poder y el juego de intereses. Por otra parte se va a experimentar en cuáles interacciones ritualizadas está fijado el sistema y cómo influiría un cambio en el equilibrio político del sistema.

Preguntas para comparar subsistemas

Se pregunta por diferencias en la función entre los miembros del sistema o subsistemas.

En una asesoría de conflicto en un plaza de trabajo: “Cuando la señora Schmidt tiene una gran pelea con el jefe, ¿a cuál colega acude ella? ¿Qué importancia tiene la señora Schmidt para el grupo? ¿Cómo aborda el jefe la situación con el subgrupo? ¿Quién interviene cuando la situación se vuelve muy compleja?”

Igual que en las preguntas de consenso y disenso, aquí se visibilizan los subsistemas. Lo que surge en primer término son las funciones de los subgrupos y cómo el movimiento recíproco genera patrones típicos de interacción en el sistema.

“¿Qué pasaría si...?”

Otro grupo de preguntas se ocupa de lo que sería posible. Se trata de posibilidades, ofertas, propuestas. Ejemplos de dichas preguntas se encuentran en el acápite 5.3.2. Se pregunta como sería la vida:

- si la solución ya estuviera aquí
- si se presentara una mejoría
- si el problema empeorara
- si ocurriera algo totalmente diferente.

Estos escenarios deben desarrollarse de manera sumamente concreta para conseguir que los clientes se fijen en esto. Aquí también la cuestión es el contexto del problema, el contexto temporal del futuro y el deseo de un cambio y sus efectos. Este cambio puede ser

realista o no realista. Nosotros usamos estas fantasías para aprender más sobre el sistema, sobre el contexto del problema y las posibles soluciones.