



MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO

**Con Énfasis en Orientación
Familiar y Educativa**

**Técnicas de
Orientación
Familiar**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS

**UNIDAD ACADÉMICA MULTIDISCIPLINARIA DE CIENCIAS,
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES.**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO
CON ÉNFASIS EN ORIENTACIÓN FAMILIAR Y EDUCATIVA**

PROFRA: JUANA MARIA RODRIGUEZ LIMON.

TÉCNICAS DE ORIENTACIÓN FAMILIAR

TAMAULIPAS

TÉCNICAS DE ORIENTACIÓN FAMILIAR

PRESENTACIÓN

Cuando en nuestro desempeño profesional trabajamos en una institución educativa e interactuamos con niños, jóvenes o adultos nos damos cuenta que existen otros factores que influyen en su buen desempeño escolar, entre ellos la familia, sin embargo, nos enfrentamos a que en ocasiones no contamos con los elementos teóricos y metodológicos para afrontar y dar respuesta a las necesidades de las familias de nuestros alumnos.

Las técnicas de orientación familiar son estrategias utilizadas para mejorar la interacción, la comunicación asertiva y el bienestar general. Su conocimiento permitirá a los participantes de éste curso identificar, analizar y seleccionar las estrategias de intervención acordes a las necesidades de cada caso.

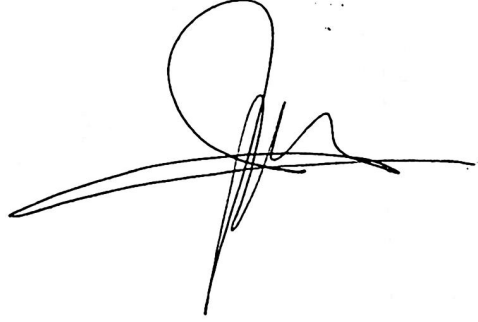
El presente curso denominado Técnicas de Orientación Familiar tiene como objetivo general que al término de la asignatura los asistentes elaboren un plan de intervención a los problemas familiares que enfrentan sus alumnos de acuerdo a su contexto; además podrá señalar con responsabilidad y ética aquellos casos que por su dinámica compleja requieren atención profesional específica y de su canalización.

Por último es importante señalar que para los profesionales que trabajamos con familias se requiere de una sólida formación teórica, un gusto en ayudar a los demás sin emitir juicios de valor, tolerancia a la frustración y sobre todo un trato muy humano.

BIENVENIDOS

Marcia Leticia Ruiz Cansino
Gabriela Solís Segovia
Compiladores

Alex..... Ripol-MilletFamilias,trabajo social.....y mediación..



Para presentar la bibliografía sobre la mediación existente en Francia, objetivo del estudio citado, el autor propuso limitar las referencias a la mediación a *nueve categorías principales* que incluían diversas *categorías secundarias*.

Modalidades de mediación	
Categorías principales	Categorías secundarias
1. generalidades sobre la mediación	aproximaciones transversales o transdisciplinarias
2. mediación administrativa	civil, diplomática...
3. mediación cultural	intercultural, etnocultural
4. mediación en empresas	en el campo del trabajo
5. mediación familiar	conyugal...
6. mediación penal	judicial...
7. mediación de proximidad	de barrio, de vecindad, local, asociativa
8. mediación escolar	pedagógica, educativa
9. mediación social	en el trabajo social o en la acción social

Más recientemente, algunos autores³⁵ distinguen entre dos grandes grupos de mediación y de mediadores: los mediadores institucionales y los mediadores ciudadanos.

Los «mediadores institucionales», al servicio del público y de la institución que los patrocina, intentan restablecer el diálogo entre institución y usuario cuando éste se ha perdido. Vienen «de arriba», son profesionales expertos en temas concretos y resuelven problemas específicos que les plantean los usuarios. Six llama a esta forma de mediar «mediación hombre».³⁶

Los «mediadores ciudadanos», mediadores *strictu sensu* según estos autores, vienen «de abajo» y se sitúan entre el individuo y cualquier poder como «terceros», surgidos espontáneamente de entre la ciudadanía. No tienen ellos mismos poder alguno para resolver problemas: tan sólo ayudan, sin prisas, a que los conflictos se elaboren y a que las partes encuentren sus propias salidas o soluciones. El mismo autor califica a este tipo de mediación «mediación mujer».

35. SIX, J. F. (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona, Paidós.

36. SIX, J. F. (1997), *op. cit.*

satisfactorios, viables, válidos, duraderos
reciprocamente aceptables

- que permitan una «sentente» estable
- que tengan en cuenta y ayuden a resolver las necesidades de:

la propia pareja
los hijos (de la pareja)
otras personas ligadas a la pareja

y que permitan una relación familiar postdivorcio.

Algunos de los nuevos desarrollos en mediación familiar seguramente resaltarían los objetivos de mejora de comunicación y de relación entre las partes implicadas en el conflicto, incluso en situaciones en las que no es posible o deseable llegar a acuerdos.

Antes de comparar la mediación familiar con otros servicios de ayuda a los diversos grupos familiares deberíamos intentar concretar brevemente cuáles son los objetivos de esta nueva disciplina.

5.2. Objetivos de la mediación familiar

Los objetivos que se propuso uno de los primeros servicios privados de mediación familiar creado en Bristol en el año 1978 eran los siguientes:

1. Ayudar a los padres que viven una ruptura familiar y en cualquier etapa del proceso de separación o divorcio en que se encuentren a llegar a decisiones pactadas como alternativa a la «lucha» entre ellos para ganarse la confianza de sus hijos e hijas.
- Para lograr este objetivo, los creadores del servicio creyeron que lo mejor era ofrecer un territorio neutral y privado donde los padres pudiesen reunirse de forma discreta y hablar de sus planes respecto de sus hijos e hijas y en el cual encontrasen la colaboración de mediadores expertos.
2. Ayudar a los dos progenitores a mantener el contacto con sus hijos e hijas y a compartir su rol paterno y materno a pesar de la interrupción de su matrimonio y de su convivencia.

Teniendo en cuenta que el divorcio implica una ruptura del ciclo vital familiar, el rol de los padres debe incluir tanto el dar respuesta a las necesidades inmediatas de sus hijos e hijas como el establecer estrategias que permitan prever y solventar necesidades que los hijos puedan tener en el futuro.

Al hablar de mediación en general hemos hecho referencia, básicamente, a la mediación familiar y no es de extrañar. De hecho fue una de las primeras aplicaciones del espíritu y de las técnicas de mediación, aunque no la primera ya que en Estados Unidos se ensayó inicialmente esta metodología en la resolución de conflictos surgidos entre obreros y patronos a principios del siglo pasado.

5.1. Qué es la mediación familiar en separación y divorcio

Una síntesis de las diversas definiciones clásicas de mediación familiar en separación y divorcio, algunas de las cuales han sido expuestas anteriormente, seguramente incluiría los elementos siguientes:

- a. La intervención en un conflicto o en una negociación de dos o más partes.
- b. A partir de la demanda de las partes implicadas.
- c. De un mediador que se constituye en *tercera parte* y que debe tener las características siguientes:

ser profesional, neutral, cualificado, imparcial, sin ningún poder de decisión, aceptable a las dos partes,

Que pueda garantizar la *confidencialidad* de lo tratado.

- d. La tarea del cual consiste en:
ayudar a las partes a *resolver sus conflictos*
para que ellos mismos *lleguen a decisiones constructivas y a acuerdos que sean:*

3. Ofrecer una alternativa al litigio judicial, que se considere más largo, más costoso tanto económica como emocionalmente, y menos satisfactorio.

En nuestro país, como en la mayoría de los países occidentales, la participación de la jurisdicción es un requisito indispensable para la disolución del vínculo matrimonial. Por tanto, en la mayor parte de las mediaciones los acuerdos a los cuales llegue la pareja se convertirán, con la ayuda de un abogado, en una propuesta de convenio regulador que será presentada al juez en el proceso de una separación o divorcio generalmente de común acuerdo.

Normalmente, y si el contenido y la forma de la propuesta del convenio presentado al juez son correctos, los acuerdos de las partes son respetados y convertidos en convenio regulador.

Esta forma de operar, utilizando un solo abogado y un solo procurador que represente a las dos partes, permite un importante ahorro de dinero, energía y sufrimiento a todos los implicados en la ruptura.

La mediación no pretende simplificar el divorcio ni aspira a evitar todo el sufrimiento que normalmente comporta una ruptura familiar. Pero sí puede «reducir el sentimiento de pérdida y la amargura que con frecuencia la ruptura comporta, ayudando a las familias a reorganizar sus vidas y reestructurar su relación, logrando que los implicados en ella miren más hacia adelante que hacia atrás».¹

El objetivo principal de la mediación familiar es ayudar a negociar para encontrar una solución de compromiso a problemas concretos tales como el futuro domicilio de los hijos e hijas, el ejercicio de la autoridad paterna, el derecho de visita y alojamiento, la pensión de alimentos, la prestación compensatoria o el reparto de bienes, acuerdos todos ellos que comprometen el futuro de todos los miembros del grupo familiar.²

Para hacerlo, es preciso lograr que la pareja mantenga en exclusividad el poder de decisión sobre su futuro y que el mediador, tercera persona imparcial y técnicamente cualificada, sirva de catalizador de sus decisiones.

Será preciso que se pongan de acuerdo como mínimo tres de los subsistemas en que, según algunos autores de orientación ecológica, se puede dividir la estructura de una familia: el subsistema marital (formado por la pareja en su rol de esposos), el subsistema paterno-filial (formado por los padres y los hijos e hijas) y el subsistema fraterno (compuesto por el grupo de hijos e hijas en su faceta de hermanos).

1. PARKINSON, L. (1988). «Mandatory Conciliation: A contradiction in Terms?», *Family Law*.

2. MARTINÉRIE, M. T.; NEWSON, F. y ROHNERT, M. (1989). «La médiation familiale, une voie transitionnelle», *Dialogues*.

El mediador está presente principalmente para lograr que el rol paterno de cada uno de los miembros del subsistema parental sea reconocido y mantenido después de la ruptura.

La mediación en separación y divorcio no es, por tanto, ni práctica jurídica ni terapia sino un «espacio contenedor transitorio que puede humanizar el divorcio y limitar los efectos negativos que aquel puede tener sobre todos los que participan en él, especialmente los hijos y las hijas».

Según el mismo autor, la mediación familiar permitirá redinamizar un proceso de cambio personal que con frecuencia queda bloqueado por la dolorosa y angustiante realidad del proceso jurídico de separación. Se sitúa, por tanto, en la crisis y pretende que la separación sea vivida más que como la ruptura de algo importante, como un paso hacia una nueva forma de vida que puede comportar un mayor despliegue y crecimiento personales para todos los miembros del grupo familiar.

Desde la praxis, el objetivo que se proponen la mayor parte de los servicios de mediación familiar es el de ayudar a la pareja a negociar para que encuentren una solución de compromiso a problemas concretos derivados de su separación o divorcio.

Tal como ha ido apareciendo a lo largo de las descripciones de lo que es la mediación familiar en separación y divorcio, frecuentemente los problemas giran alrededor de los temas siguientes:

- Determinación de la forma de autoridad paterna y materna a ejercer a partir de la separación y el divorcio.
- Determinación de quién asume la custodia de los hijos o hijas (en el caso de que no se contemple la figura legal de la custodia compartida).
- Determinación de la forma en que la custodia de hijos e hijas será compartida (en el caso de que la custodia compartida sea posible y deseable).
- Reparto del tiempo de contacto con los hijos e hijas: determinación de los objetivos, concreción de los contactos, acuerdos alrededor de las visitas o del tiempo a compartir.
- Formas concretas de dar respuesta a las necesidades de hijos e hijas y/o del cónyuge más afectado económicamente por la separación (si procede).
- Distribución de los bienes de la pareja (según el régimen económico al que estén acogidos).
- Acuerdos de la pareja sobre la forma en que la separación es comunicada a los hijos e hijas y a la familia extensa.
- Formas de actualizar los acuerdos. Formas de controlar y corregir las desviaciones en el cumplimiento de los acuerdos.

3. MARTINEAU, M. T., NERISSON, F. y ROBINET, M. (1989). *op. cit.*

Parece oportuno detenernos un poco en la explicación de las diversas disciplinas de ayuda a la familia en situaciones de crisis que existen actualmente en occidente ya que posiblemente irán arraigando poco a poco en nuestro país si seguimos, también en este aspecto, los pasos de otros países de mayor desarrollo.

Deberíamos ir arribando recursos para que los diversos grupos familiares pudiesen obtener asesoramiento y ayuda para cumplir sus objetivos, evitando que la mediación familiar, allí donde se cree, haya de suplir funciones inexistentes pero necesarias para una sociedad en la cual la crisis familiar, la separación y el divorcio son realidades en continuo crecimiento.

Y si dan respuesta a necesidades sociales perentorias deberíamos garantizar que toda la población que lo necesite pueda acceder a tales servicios, haciendo que sean conocidos y gratuitos como uno más de los servicios públicos de bienestar social.

Conciliación familiar frente reconciliación familiar

Creo que ningún profesional del ámbito de los servicios dirigidos a las personas confunde hoy en día los términos conciliación y reconciliación. Pero no hace tanto tiempo —y seguramente todavía hoy en contextos alejados del nuestro— que los conceptos y la realidad que existe tras ellos eran frecuentemente confundidos.

El término «conciliación» (traducción del *conciliation* inglés) hace referencia a un contenido asimilable a la mediación familiar. En cambio los servicios de «reconciliación familiar», en los pocos lugares en donde subsisten con este nombre, intentan ayudar a que la pareja en crisis se replantee su opción por la separación o el divorcio matrimoniales y renueve su relación matrimonial.

El Código del Consejo Nacional de Conciliación Familiar Norteamericano establece como objetivo de la *conciliación* el «ayudar a las parejas implicadas en un proceso de separación o divorcio a reducir las áreas o la intensidad de su conflicto y trabajar de cara a que lleguen a acuerdos, especialmente en aquellas disputas que afectan también a los hijos». Esta definición de conciliación coincide con lo que nosotros entendemos por mediación familiar.

En Gran Bretaña, el término *conciliation*, entendido de forma semejante a como lo entienden los norteamericanos, está siendo progresivamente abandonado en favor del término *mediation* (mediación). término más explícito y susceptible de ser homologado en toda Europa.

4. FISHER, T. (1987). *op. cit.*

5.3. Diferencias entre la mediación familiar y otros servicios de ayuda a las familias

Debido a la relativa novedad de la mediación familiar, su ámbito específico de intervención todavía está en proceso de definición, mostrando zonas de intersección con otros servicios de ayuda a las familias y grupos afines.

Esta todavía insuficiente concreción de objetivos en el diseño de los servicios de mediación familiar es más evidente en países como el nuestro, en los que todavía hay una muy escasa oferta de servicios dirigidos a las familias en general y para las parejas en crisis en especial.

No se puede esperar que los servicios de mediación familiar de países en los cuales el asesoramiento a las familias no es un recurso habitual puedan mantener la misma pureza de diseño que aquellos otros en los cuales, junto al servicio de mediación familiar, la población encontrará servicios de asesoramiento familiar, de intervención en crisis o de terapia de divorcio.

Debemos, sin embargo, conocer la definición exacta y el ámbito de intervención de cada una de estas disciplinas, consagradas ya en la mayoría de los países occidentales más desarrollados, para ser exigentes en el proceso de ir rellenando poco a poco nuestras lagunas asistenciales, aprovechándonos de la experiencia de los países que nos han precedido en el uso de estas instituciones de ayuda social.

La mayoría de los países que utilizan la mediación familiar permiten a esta disciplina una cierta flexibilidad, en parte debido a su joven existencia como servicio pero también para favorecer los objetivos finales que la mediación persigue.

No es posible operar con una pareja que está viviendo una separación e intentar que llegue a acuerdos de futuro a menos que hayan superado, aunque sea de forma parcial, la profunda crisis emocional que acostumbra a comportar la ruptura matrimonial.

Y no siempre es práctico o posible derivar a la pareja a otros servicios de ayuda a la persona para que superen su angustia y puedan sentarse a reflexionar, planificar y pactar con la ayuda de un mediador.

Por tanto, una parte importante del tiempo dedicado a la mediación, sobre todo en las primeras sesiones de trabajo, se destina a «calmar» a los usuarios de diversas formas. Puede ser útil dejar que, de entrada, expresen sus sentimientos, sus miedos y sus expectativas, por separado o conjuntamente, aun cuando se deje claro a continuación que el objetivo principal de la intervención mediadora no será el de elaborar tales sentimientos.

Esta cierta flexibilidad ha dado pie a que diversos autores consideren que la mediación contiene, inevitablemente, elementos terapéuticos —restauradores si se prefiere— que han de ser manipulados ajustadamente y por personal cualificado.

Hasta hace muy poco tanto en Inglaterra como en Gales los actos de intervención mediadora que utilizan aproximadamente la mitad de los Tribunales de divorcio eran conocidos con el nombre de *conciliation appointments* (sesiones de conciliación).

También en Estados Unidos los términos han estado confusos hasta hace relativamente poco. Hasta la Segunda Guerra Mundial, el término *conciliation* era sinónimo de «reconciliación» y los servicios que se creaban con dicho nombre pretendían evitar las rupturas matrimoniales, que empezaban a inquietar a las autoridades por su continuo incremento en número y en extensión geográfica.

A medida que el divorcio fue perdiendo carácter de estigma y ganando legitimidad social, los objetivos de la conciliación se fueron progresivamente dirigiendo a la consecución de acuerdos que tuviesen en cuenta las necesidades de toda la familia que vivía una ruptura, muy especialmente las de los niños implicados en ella.

El primer documento que claramente distinguió conciliación de reconciliación fue el elaborado por el Comité de las Familias Monoparentales (*Finner Committee on One-Parent Families*), publicado en Londres, en el año 1974. El comité fue creado para promover la conciliación como alternativa a la litigación en casos de separación y divorcio.

En el citado documento, los servicios de conciliación se imponen como objetivo prioritario «ayudar a las partes a solucionar las consecuencias negativas de una ruptura matrimonial ya establecida, bien sea como resultado de una separación o de un divorcio».

Y ello con la finalidad de facilitar consentimientos, llegar a acuerdos o reducir las áreas de conflicto en temas tales como la «custodia de los hijos, el mantenimiento y el acceso a la educación de los mismos, así como cualquier otro asunto que requiera alguna decisión sobre acuerdos futuros».

Mediación familiar frente terapia de divorcio

Uno de los servicios de ayuda a las parejas más cercano a la mediación familiar tal vez sea el de terapia de pareja en procesos de divorcio, servicios a los cuales me referiré a partir de ahora con el anglicismo «terapia de divorcio».

También se encuentran muy cercano a la mediación familiar el servicio de asesoramiento a las parejas que se plantean una ruptura, que llamaré «asesoramiento en divorcio».

5. MUNN, A. (1986). «Divorce Mediation: A process of Self-Definition and Self-Determinations», *op. cit.*

Se podría describir la «terapia de divorcio» como un tratamiento relacional centrado en el decrecimiento de la función del vínculo marital y con el eventual objetivo de disolverlo.⁶

Por tanto, la terapia de divorcio se ocupa de ayudar a una persona o a una pareja a desvincularse de una relación marital o de pareja, ajustarse a la tensión que implica la separación y a dominar emociones tales como la rabia, la hostilidad, el resentimiento, la ansiedad, la culpabilidad, la pena, la angustia y la depresión.⁷

La terapia de divorcio puede también ayudar a ambos miembros de la pareja a comprender qué fue lo que no funcionó en su relación, construir un puente hacia la nueva situación de soltero «ex casados», preparar el futuro, establecer nuevas relaciones posdivorcio, mantener de forma constructiva y eficaz la responsabilidad y relación con los hijos y a relacionarse adecuadamente con el o la ex cónyuge.

La primera tarea de la terapia de divorcio es la de establecer un contrato terapéutico muy semejante al que se establece en la terapia marital de la que, para algunos autores, la terapia de divorcio forma parte.

Tanto en la terapia marital como en la específicamente dirigida al divorcio, la pareja acostumbra a moverse entre dos extremos antagónicos: la mejora de la relación matrimonial o la liquidación del matrimonio.

La elección de una de las dos alternativas permitirá una aproximación terapéutica diferenciada por su objetivo: el refuerzo del vínculo (terapia de pareja) o la debilitación del mismo (terapia de divorcio).

Como alternativa, la mediación familiar no se centra en obtener *insight* en la historia del conflicto ni pretende cambiar pautas de personalidad o relacionales, como no sean las estrictamente necesarias para que se logre el objetivo de las sesiones que es el de llegar a acuerdos operativos.

Tampoco es objetivo principal de la mediación familiar que las personas que participan en sus sesiones reduzcan su ansiedad o tensión. Esta afirmación debe matizarse diciendo que ayudar a mejorar el bienestar psíquico de los clientes debe ser siempre el objetivo —aunque pueda ser secundario— de cualquier servicio de ayuda a la persona.

La mediación familiar coincide con la terapia de divorcio en que no pretende obtener la reconciliación aun cuando ésta pueda darse a lo largo del proceso de ayuda a la pareja en cualquiera de los dos servicios.

Sprengle considera que la terapia de divorcio debería tener un ámbito más amplio y la define como «el proceso de ayuda a una pareja y a una familia a

6. Brown, D. (1982). «Divorce and family mediation: History, review, future directions», *Conciliation Courts Review*, 20 (2).

7. Brown, D. (1982), *op. cit.*

62 | Familias, trabajo social y mediación

ción matrimonial o de pareja ni en la dependencia del ex compañero o compañera.

2. Relación funcional con el ex cónyuge después de la ruptura.

De alguna forma esta dimensión equivale a un «hacer las paces» con la ex pareja, superar la herida narcisista que implica la ruptura y «perdonar» a la otra parte por su responsabilidad en la ruptura matrimonial y familiar.

La relación con la ex pareja permitirá resolver los problemas que puedan surgir de la anterior convivencia y continuar respetando los compromisos adquiridos en la anterior fase de la vida que no han concluido con la disolución del vínculo matrimonial: relación y obligaciones con los hijos, algunos compromisos patrimoniales como pueda ser un negocio común, etc.

3. Ajuste emocional.

Pretende lograr la superación de los sentimientos negativos que comporta una ruptura: culpabilidad, rabia, autocompasión, etc.

4. Ajuste cognitivo.

Apunta a desarrollar una comprensión realista que permita convertir la separación en algo positivo. Implicará superar la visión deformada, excesivamente emocional, de lo que ha sucedido, de cuál ha sido el proceso que ha desembocado en la ruptura, qué errores personales se han cometido, etc.

5. Ajuste y soporte sociales.

Se entiende por ajuste social la capacidad para establecer nuevos contactos sociales significativos sin la dependencia de la ex pareja. Este ajuste se constituye en un buen indicador del grado de recuperación personal lograda después de la ruptura.

6. Ajuste parental.

Es la capacidad de encontrar un rol paterno adecuado a la nueva situación personal. Siempre implicará encontrar la forma de comunicarse con el o la ex cónyuge sin necesidad de utilizar a los hijos como mensajeros, evitándoles cualquier chantaje afectivo derivado de la competencia que se establece con la ex pareja para ganar el afecto de los hijos comunes.

7. Ajuste de los hijos.

El comportamiento de los hijos será, también, un buen indicador del grado de superación de la tensión propia de la separación.

Es importante que los hijos conozcan y comprendan las razones —que no necesariamente las causas— de la separación de sus padres, que estén con-

través de las fases de toma de decisión, estructuración del divorcio y de recuperación tras consumarse éstas.⁸

La intervención propia de la terapia de divorcio puede dividirse metodológicamente en las fases siguientes:

Fase 1

La primera tarea del terapeuta y de la pareja que asiste a las sesiones es la de establecer los objetivos de la sesión, el trabajo que se llevará a cabo y las reglas de juego que se utilizarán a lo largo de las reuniones (clima de no agresión, turnos de palabra, entre otros).

Para evitar que cada uno de los miembros de la pareja valore de forma diferente el objetivo de esta primera fase es preferible puntuar esta primera sesión como de «evaluación marital» o de «evaluación de pareja» a considerarla como terapia de divorcio.

El terapeuta deberá ayudar a la pareja a considerar el divorcio como una posible alternativa a sus dificultades de relación, ayudando a cada miembro a valorar las consecuencias de su decisión.

Fase 2

En la segunda fase el terapeuta ayuda a los miembros del grupo familiar a organizar el paso de un estatus matrimonial (o de pareja) a otro posmatrimonial, tanto en los aspectos sociales como emocionales, legales y económicos.

Fase 3

En esta tercera fase el terapeuta estimula el crecimiento de las habilidades personales de autonomía e independencia, nuevo estilo de vida y establecimiento de nuevas relaciones sociales.

También trabaja de forma individual con cada uno de los miembros de la pareja aspectos relacionados con su relación con los hijos (custodia, visitas, etc.), con la familia extensa y con la aparición de nuevos emparejamientos.

El objetivo final de la terapia es el ajuste, a largo plazo, de unos aspectos que Sprengle llama «dimensiones» del proceso de separación y que, sintéticamente, son los siguientes:

1. Aceptación de la liquidación del matrimonio.

Implica el reconocimiento y la integración en el proyecto de vida propio del hecho de que se deja de estar casado o conviviendo con la ex pareja. Supone también la construcción de una nueva identidad no basada en la condición

8. Sprengle, D. (1990), «Treating Issues Related to Divorce Separation», en E. W. Nunnally, C. S. Chilman y F. M. Cox (comps.), *Troubled Relationships*.

La mediación familiar | 63

vencidos de que tal separación no es culpa de ellos y que no se vean sometidos a un conflicto de lealtades.

También es deseable que los hijos puedan y quieran expresar sus variados sentimientos a lo largo de cada una de las fases del proceso de separación. Para poder hacerlo es preciso que entiendan y acepten sus propios sentimientos, por muy inaceptables que les puedan parecer.

Un adecuado rendimiento escolar y una vida social normal serán los mejores indicadores de ajuste de los hijos a la nueva situación.

8. Formación y crecimiento personal.

Pretende ayudar a las partes a que valoren la separación como una oportunidad para un mayor crecimiento personal, para obtener mayor autonomía y lograr una mayor autoestima. Llegar a estos resultados es el mejor indicador de ajuste posdivorcio de la pareja.

9. Regularización legal.

También se muestra un buen indicador de ajuste el uso adecuado de los instrumentos legales de los que dispone la pareja. Los dos extremos del desajuste en este terreno serían el uso abusivo del poder de una parte en contra de la otra (seguramente por medio de un proceso contencioso) o la renuncia a todos los derechos personales.

En el primer caso sería evidente que subsiste el resentimiento. En el segundo caso, seguramente no se habrían superado los problemas emocionales, depresivos, que suelen acompañar a una buena parte de las rupturas.

10. Bienestar físico y psíquico.

Tal vez sea éste el más claro y definitivo exponente de ajuste. Es conocido que las personas que han pasado por un divorcio tienen un mayor número de problemas físicos y psíquicos, seguramente derivados, al menos en parte, de la no superación de problemas emocionales ligados a la experiencia de ruptura.

Como síntesis y siguiendo a Sprengle, se puede afirmar que «la recuperación del bienestar personal, de la salud, del humor, de las ganas de vivir son siempre muestra de ajuste personal y de superación de problemas».

Algunos autores se cuestionan las fronteras entre la terapia de divorcio y la mediación entendida en su sentido más amplio. Temas como la coparentalidad o la custodia compartida pueden ser abordados de forma muy eficaz desde un contexto de «mediación familiar terapéutico-intervencionista».

9. Kruk, E. (1993), «Promoting co-operative parenting after separation: A therapist/interventionist model of family mediation», *Journal of Family Therapy*, vol. 15 (3), págs. 235-261.

Mediación familiar frente asesoramiento en divorcio

En los países occidentales más desarrollados se distingue entre la terapia de divorcio y el asesoramiento en casos de divorcio o de ruptura matrimonial.

De forma muy general podríamos decir que el asesoramiento en divorcio es un primer paso, no siempre seguido por un segundo, de la terapia de divorcio.

En aquellos países en los cuales el asesoramiento a las familias es un servicio normalizado, frecuentemente las parejas en crisis acuden a los consejeros con una genérica demanda individual o de pareja de asesoramiento ante la eventualidad de una posible separación.

Y frecuentemente estos frontizos servicios de asesoramiento familiar no tienen el encargo institucional y, por tanto, no disponen de medios ni de personal adecuado para llevar a cabo terapias familiares formales.

En algunos países occidentales, especialmente en los anglosajones, este primer nivel de asesoramiento a las familias está en manos de profesionales generalistas o incluso de voluntarios con exigua formación.

Si la demanda de ayuda supera la capacidad de respuesta del servicio, o después de una primera intervención orientadora, las familias son derivadas a servicios especializados.

Debido a la extensión del fenómeno de la separación matrimonial y a la complejidad de los temas que éste incluye, el asesoramiento en casos de ruptura se ha constituido en una auténtica especialidad de los servicios de consulta o de ayuda polivalente dirigidos a las parejas, a las familias o a la población en general.

Conocer las diferencias entre esta forma de asesoramiento y la mediación familiar nos ayudará al mismo tiempo a distinguir entre las dos disciplinas y a comprender mejor la variedad de temáticas que implica la ayuda a las familias que se separan.

Lisa Parkinson nos ofrece un esquema que nos puede ayudar a comprenderlas mejor.¹⁰

Antes de presentarlo es preciso decir que no todas las formas de practicar la mediación familiar respetan lo que la autora entiende como específico de la mediación. En Bélgica, por ejemplo, una parte importante de la tarea del mediador familiar coincidiría con procesos que la autora entiende pertenecen al asesoramiento en divorcio.

10. PARKINSON, L. (1988), «Mandatory Conciliation: A contradiction in Terms?», *Family Law*.

66 | Familias, trabajo social y mediación

5.4. Cuando está indicada la mediación familiar en separación y divorcio

Según Martinière la mediación familiar está indicada tan sólo cuando los que acuden a ella presentan las características siguientes:¹¹

1. *La separación es la opción que los demandantes han elegido: la consulta no pretende cuestionar tal decisión.*

Deberíamos matizar dicha afirmación diciendo que con frecuencia el grado de convicción de que la separación es lo deseable no es similar por parte de los dos miembros de la pareja. Casi siempre uno de los dos, normalmente la persona que ha pedido la visita «en nombre de los dos», es el motor del cambio.

El proceso de mediación puede ayudar a que una separación inevitable vaya siendo aceptada y asumida por la parte más resistente o menos convencida. Pero ello sólo es posible si ésta no se opone frontalmente a la ruptura.

2. *La demanda emana de las dos personas implicadas aun cuando difiera en las motivaciones.* Incluso en el caso de que la pareja haya sido derivada al servicio de mediación por otros profesionales (abogados, médicos, psicólogos, trabajadores sociales, etc.), es preciso que los dos estén convencidos de que quieren la modalidad de ayuda que la mediación familiar les puede ofrecer.

3. *La pareja está dispuesta a aceptar la ayuda de un mediador que coopere en el proceso de llegar a acuerdos.*

Para que los dos miembros de la pareja acepten no sólo la mediación en general sino la mediación que ofrece un profesional concreto debe garantizarse que los dos miembros de la pareja hayan elegido libremente el servicio de mediación familiar que les merezca más confianza.

4. *Los dos miembros de la pareja atendida deben ser capaces de tomar en consideración el punto de vista y los intereses de los otros miembros de la familia que están implicados en la ruptura.*

Aun cuando todos estos requisitos sean técnicamente imprescindibles para garantizar el éxito de la mediación, la práctica en nuestro país nos enseña que a veces se deben iniciar intervenciones sin esta predisposición de la pareja y que, con frecuencia, se va llegando a obtener resultados al mismo tiempo que se modifican actitudes estériles de los dos clientes.

La proximidad de servicios complementarios de atención a la familia en crisis, como pueden ser el asesoramiento en divorcio, la terapia individual o de pareja o el asesor legal, pueden ayudar a que el proceso avance mejor y no se estanque.

11. MARTINIÈRE, M. T., NERISSON, F. y ROBINET, M. (1989), *op. cit.*

Algunas diferencias entre: ASESORAMIENTO EN DIVORCIO Y MEDIACIÓN FAMILIAR	
<i>Asesoramiento en divorcio</i>	<i>Mediación familiar</i>
puede ofrecerse a un solo miembro de la pareja	involucra a los dos miembros de la pareja
puede ser de larga duración	intervenciones cortas (1 a 6 sesiones)
ayuda al cliente a mejorar su «insight» de los problemas personales, a controlar mejor sus sentimientos, mejorar las relaciones y su capacidad de soportar frustración	ayuda a ambas partes a llegar a decisiones que sean aceptables para los dos y a cooperar como iguales en su relación con los hijos
puede intentar establecer conexiones entre el pasado y el presente	se centra en el presente y en el futuro
independiente y separado del proceso legal de divorcio	proceso socio-legal también dirigido a conseguir acuerdos legales
los dos focos principales de la intervención son la madurez y la dinámica de pareja	el foco principal es la familia como sistema, especialmente los subsistemas parental y filial
pospone la resolución de los problemas prácticos mientras se atienden los problemas emocionales y psicológicos del cliente	ayuda a que se consigan acuerdos prácticos y concretos, con especial atención a los detalles
el rol del consejero no es directivo y relativamente pasivo	el rol del mediador es muy activo, dirigiendo las discusiones, conteniendo los conflictos, identificando y clarificando las opciones
fueramente influenciado por la teoría psicodinámica y por la psicoterapia	la base teórica incluye las teorías del conflicto, de sistemas familiar, de vinculación, de la comunicación y de la crisis
puede utilizar la relación cliente consejero para promover el cambio en otras relaciones	apunta a aumentar la autonomía de la pareja para que llegue a decisiones sin el recurso a una autoridad externa

(Lisa Parkinson 1988)

Algún estudio reciente ha mostrado que el momento en que la pareja experimenta la mayor tensión no es cuando se materializa el divorcio legal sino a lo largo de esta primera etapa de separación que acostumbra a preceder al divorcio formal.

Las pautas de comportamiento, los acuerdos tácitos o explícitos y el estilo de relación que se adquiere en esta primera fase, tendrán tendencia a consolidarse.

Si ya desde el principio del proceso de separación el cónyuge que no convivirá con los hijos tiene poco contacto con ellos, es difícil que en el futuro establezca una relación más intensa.¹²

Éste sería un argumento más para desear que la mediación tenga lugar al inicio del proceso de ruptura matrimonial.

En algunos casos, sin embargo, no parece que la mediación familiar pueda ser eficaz e incluso puede estar contraindicada.¹³

1. Cuando ha habido en el seno de la familia *maltrato físico de los hijos, negligencia en su cuidado o maltrato grave de uno de los miembros de la pareja, frecuentemente la mujer.*

2. Cuando ha habido en la historia familiar *largos contactos con servicios de trabajo social o con departamentos psiquiátricos.*

3. Cuando la pareja está o ha estado implicada en *frecuentes conflictos judiciales* respecto de su divorcio.

4. Cuando una de las partes tiene *importantes problemas psiquiátricos o comportamientos erráticos, violentos o antisociales.*

En todos estos casos puede ser más prudente derivar las demandas de mediación a otros servicios antes de iniciar el proceso mediador.¹⁴

Otros autores no desaconsejan la mediación familiar con tales familias pero recomiendan el uso de técnicas específicas.¹⁵

12. WALLERSTEIN, J. S. y KELLY, J. B. (1980), *Surviving the Break-up: How children and parents cope with divorce*, Nueva York, Basic Books.

13. HART, B. (1990), «Gender jeopardy: The further endangerment of battered women and children in custody mediation. Special Issue: Mediation and spouse abuse», *Mediation Quarterly, sum.*, vol. 7 (4), págs. 317-330.

14. PACHOW, M. (1990), «Effects of domestic violence on children and their consequences for custody and visitation agreements. Special Issue: Mediation and spouse abuse», *Mediation Quarterly, sum.*, vol. 7 (4), págs. 347-363.

15. PARKINSON, J. y THORNHILL, N. (1990), «Divorce Mediation: Reflections on a Decade of Research», *Mediation Research*.

PARKINSON, J. y THORNHILL, N. (1990), «Custody after Divorce: Demographic and Attitudinal Patterns», *American Journal of Orthopsychiatry*, 60.

15. THORNHILL, N. (1995), «Mediation and domestic violence: current policies and practices. Special Issue: Domestic violence», *Family & Conciliation Courts Review*, vol. 33 (1), págs. 6-29.

Por el contrario, existen algunos tipos de grupos familiares que se pueden beneficiar más que otros del proceso de mediación familiar. Kressel, junto con divorciados y que es sintéticamente la que sigue:

Grupo 1. Parejas amalgamadas: presentan un alto nivel de conflicto abierto y ambivalencia respecto del divorcio. Acostumbran a tener «conflictos mayores sobre temas menores».

Grupo 2. Parejas autistas: muestran poco conflicto abierto, tienen una mínima comunicación entre ellos y se evitan todo lo posible a lo largo de la fase de toma de decisión de la ruptura.

Grupo 3. Parejas con conflicto abierto: mantienen conflictos abiertos, intercalando y se comunican directamente incluso sobre el tema de la decisión del divorcio.¹⁶

Grupo 4. Parejas desligadas: se muestran poco ambivalentes respecto del divorcio, están dispuestas a concluir su relación de pareja y tienen poco interés mutuo.

Según el autor citado, las «parejas con conflicto directo» y las «desligadas» tienen mayores posibilidades de llegar a acuerdos por medio de una mediación familiar que el resto de los grupos.¹⁶

Si nos fijamos en la relación entre la pareja y su conflicto, podemos aceptar una clasificación como la que sigue:

1. *Parejas con cólera normal*, en ocasiones por parte de un solo miembro. controlan o castigan a su pareja.
2. *Parejas amalgamadas*, que se definen por el desecho de las dos partes de su relación.
3. *Parejas habitadas al conflicto* y en las que el conflicto se constituye en vehículo primario de la comunicación.

Existen otras diversas tipologías de parejas directamente entresacadas de la práctica de la mediación familiar y que utilizan conceptos de diversos autores expertos en técnicas de resolución de conflictos.¹⁷

En mediación familiar cada uno de estos tipos de familia requiere una estrategia de intervención diferenciada.

16. KRESSSEL, K., JAFFRE, M., TINKHAM, B., WATSON, C. y DEUTSCH, M. (1980). «A typology of divorcing couples: Implication for mediation and the divorce process», *Family Process*, 9.
17. WILSON, R. E. (1969), *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third-Party Conciliations*, Addison, Wesley.

Con este grupo el trabajo del mediador será fácil. Llegar a este estilo de comunicación es el reto del mediador con respecto del resto de los grupos que acuden a mediación.¹⁸

Tal vez podríamos añadir un último grupo, cercano al grupo primero. Es aquel compuesto por parejas que en realidad lo que desean es pelearse por diversos motivos, más o menos conscientes, más o menos confesados. No parece que la mediación —sobre todo si no es voluntaria— pueda ayudarles a solucionar su problema de fondo.

La mediación también puede ser útil una vez se ha consumado el divorcio, incluso cuando la pareja lleve ya años sin convivir.

Es frecuente que los pactos elaborados antes o inmediatamente después del proceso de divorcio deban ser revisados y actualizados al cabo de unos años. Seguramente ha habido cambios personales significativos (nuevos emparejamientos, nuevas familias, cambios de lugar de residencia, nuevas fases del ciclo vital de los hijos, etc.) que aconsejan volverse a sentar y renovar los acuerdos.

La mediación intenta promover acuerdos flexibles, no anclados en pautas o normas inmóviles. El éxito de los acuerdos a los que las parejas llegan no se podrá medir tanto por su estabilidad en el tiempo cuanto por el bienestar que procuren a todos los implicados en el proceso.¹⁹

5.5. Principios básicos de la mediación familiar

Los expertos en mediación familiar acostumburan a referirse a unos principios sobre los cuales se basa la práctica de la mediación y que, a su vez, se constituyen en elementos propios de un código ético de esta disciplina.

Nos han parecido claros y útiles los que Lisa Parkinson expone:

1. *Principio de los acuerdos informales.*

El objetivo primordial de la mediación familiar es el de llegar a acuerdos sin que las partes deban recurrir a una confrontación judicial.

La mayor ventaja de que sean ellos mismos los que lleguen a tales acuerdos no radica tan sólo en el hecho de que se evita a toda la familia los sufrimientos que comporta un juicio sino que se ha probado que los pactos fruto del trabajo de la pareja se muestran, a la larga y a la corta, más estables y más ajustados a las necesidades de todo el grupo familiar.

18. FISHER, T. (1987), «Towards a Model of Co-Working in Family Conciliation», *The British Journal of Social Work*, 17.

19. PARKINSON, L. (1988), *op. cit.*

1. Parejas con conflicto «errado» (lacked).

Estos grupos tienen un importante conflicto que se muestra permanentemente activo, «en explosión continuada». Cada uno de los miembros de la pareja encuentra que las soluciones propuestas por la otra parte son inaceptables y, con frecuencia, indignantes. Existe poca empatía. El objetivo implícito parece ser el de mantener la vinculación aun cuando sea por medio de la confrontación.

En estos casos será preciso que el mediador, siempre contando con la historia de la pareja, elija una metodología de intervención basada en desgranar los conflictos, apoyando a cada parte por separado y evitando el conflicto abierto.

También puede optar por disparar el conflicto, «intensificar el estrés», para obligar a la pareja a ubicarse de forma diferente frente al mismo. Si la pareja no llega a enfocar el tema de forma diferente a la que están habituados, es fácil que acaben en un litigio judicial.

2. Parejas con conflicto «muy enmascarado» (highly masked).

Las parejas que pertenecen a este grupo acostumburan a poner barreras a la escalada de su conflicto, ocultando las causas del mismo y relacionándose mutuamente de forma débil y con poca empatía.

En estos casos el mediador deberá ser cuidadoso en el momento de desvelar los temas conflictivos, conformándose con intentar solucionar temas parciales o aspectos concretos.

3. Parejas con conflicto «muy directo» (high direct).

En su trabajo con estos grupos el mediador deberá estar atento para evitar que el exceso de implicación de las partes les impida llegar a acuerdos útiles. Y ello sin perder la energía que la pareja despliega sobre los temas en conflicto.

En parejas de este tipo es fácil que el mediador quede atrapado en el conflicto y, por tanto, deberá estar especialmente atento para evitarlo.

4. Parejas con conflicto «poco enmascarado» (low masked).

Con estas parejas el mediador deberá evitar que desaparezca la expresión del conflicto e intentar aumentar la energía que la pareja invierte en la solución de los problemas reales. En ocasiones deberá intensificar la conciencia del desacuerdo, velado u ocultado por las partes.

5. Parejas con conflicto «poco directo» (low direct).

La pareja puede hablar de su conflicto con facilidad puesto que está bajo control y no es ocultado por parte de nadie. Con frecuencia la pareja tendrá un suficiente grado de empatía y mostrará buena capacidad para resolver sus

2. Principio del control del grupo y la confidencialidad.

Este principio nace de la concepción del mediador como persona sin ninguna potestad ni capacidad de arbitrar sobre los clientes.

Todos los acuerdos a los que la pareja llegue son de su exclusiva propiedad. Llegar a acuerdos en un contexto no judicial, en privado y en un espacio físico y emocional adecuado aporta importantes ventajas en cuanto a la libertad y la confidencialidad.

La única limitación de esta confidencialidad por parte del mediador, limitación que será explicitada en el establecimiento inicial de un contrato de intervención, será en el caso de que ponga en peligro el bienestar físico o psíquico de alguno de los hijos o hijas no presentes en la sesión pero sí implicados en el proceso.

3. Principio de la imparcialidad del mediador.

El mediador no toma partido, ni juzga, ni atiende tan sólo a una de las partes que intervienen en el proceso de mediación. Su actuación sobre los hijos e hijas es generalmente indirecta dado que éstos no acostumburan a participar en las sesiones de trabajo de sus padres.

Con una cierta frecuencia la postura del mediador puede hacer pensar a alguna de las partes que toma partido por la otra parte. Ambos han de comprender que la imparcialidad del mediador no ha de impedir intentar hacer ver a una de las partes —o a las dos si es preciso— que un acuerdo concreto puede dañar a algún miembro del grupo familiar o puede resultar inaceptable si se presenta como propuesta formal de un posible futuro convenio regulador.

4. El principio de la equidad del mediador.

El mediador intenta que el acuerdo sea justo para ambos miembros de la pareja, considerándolos a ambos como igualmente importantes de cara a sus hijos, con frecuencia en contradicción con la opinión de algunos tribunales de justicia que de forma automática acostumburan a adjudicar la custodia de los hijos e hijas pequeños tan sólo a la madre.

Al hablar de la equidad debería mencionarse algunos conceptos expresados anteriormente, insistiendo en que no debemos considerar equitativo lo que imaginamos que un juez decidiría sobre el caso. La ausencia de exigencias legales o de ruinas de jurisprudencia permite a la pareja decidir, y al mediador opinar, con mayor libertad que la que tal vez tendría un juez y persiguiendo únicamente el bienestar de las partes implicadas.

Lo más equitativo, lo más «justo» es, en ocasiones, una irregular distribución de tareas, responsabilidades y bienes, contando para hacerlo con las voluntades y deseos, con la generosidad, con la historia y con muchos otros elementos que difícilmente pueden la ley o la jurisprudencia tener en cuenta en el momento de arbitrar soluciones.

Tal vez una anécdota ayude a explicar este punto. En una ocasión vino a nuestro servicio de mediación un médico de gran prestigio quien, agradecido por el esfuerzo que su esposa había hecho mientras él, ya casado, acababa sus estudios de medicina, insistió en contra del consejo de su abogado, en ofrecer a su esposa, de la que se divorciaba, condiciones económicas mucho más ventajosas de las que ningún tribunal le hubiese exigido.

Desgraciadamente este comportamiento no es el más frecuente por parte de nuestros clientes.

Algunos autores formulan en términos de «propuestas» ciertos principios básicos de la mediación, filosofía de la intervención mediadora si se prefiere. Veamos algunas de ellas:

1. Las personas intentan escapar de lo que perciben como negativo o destructivo (dolor) e ir hacia lo que perciben como ventajoso o positivo (placer).
2. Las personas, cuando son conscientes de los sentimientos que crean los conflictos y los afrontan, llegan a decisiones mejores y más completas. Afrontarlos quiere decir en este caso integrar los sentimientos en las decisiones sin dejar que las emociones ahoguen la racionalidad.
3. Los participantes en una disputa personal generalmente pueden tomar mejores decisiones acerca de sus vidas que las que puede tomar una autoridad externa como puede ser un árbitro o un juez.
4. Las personas ligadas por un acuerdo más fácilmente se sentirán obligados por éste si sienten alguna responsabilidad sobre el resultado y han participado en el proceso que les ha llevado al acuerdo.
5. En mediación, la historia pasada de los participantes sólo es importante en la medida en que se relaciona con el presente o en la medida en que puede predecir necesidades futuras, intenciones, habilidades y reacciones con respecto a las decisiones a tomar. Algunas tendencias actuales replicarían a este postulado afirmando que el pasado siempre se relaciona con el presente y está en la base de nuestras decisiones de futuro.
6. Cuanto más ajustadamente refleja un acuerdo las necesidades, intenciones y habilidades de los participantes, tantas más probabilidades de durar tiene.
7. Los acuerdos de mediación deberían incluir formas de modificar los acuerdos en el futuro ya que es muy probable que cambien a lo largo del tiempo las necesidades, intenciones y habilidades de los que han participado en su elaboración. Tales propuestas de cambio deben ser consideradas como una parte constructiva y viable del acuerdo y deben ser abordadas a lo largo del proceso de mediación.
8. El proceso de mediación es sustancialmente el mismo para toda clase de participantes y para cualquier situación, pero las técnicas, el uso del tiempo y las tareas a realizar deben variar para responder a las circunstancias, los participantes y el estilo del mediador.

a la incapacidad de las partes para resolverlo y no a la falta de voluntad de hacerlo.

4. *Las negociaciones entre dos personas que disputan acostumbra a ir mejor si éstas necesitan continuar su relación posterior que si no se han de relacionar en el futuro.* La presencia de hijos, por tanto, debería ayudar a resolver los conflictos.

5. *El resultado de la mediación es responsabilidad de las partes.* La mediación es la arena en la cual se dirime un conflicto con las reglas de juego que las partes han elegido. Los temas que llevan a la pareja a la mediación son de tipo psicosocial. Si desearan transformar sus problemas psicosociales en problemas legales seguramente acudirían a los abogados. Al acudir a las sesiones de mediación han definido sus problemas como temas psicológicos y sociales que desean resolver.

6. *El mediador/a es el/la responsable del proceso.* Cada una de las partes necesita saber que el proceso es neutral y que la otra parte no se beneficiará del mediador de forma abusiva. La única forma de garantizarlo es que el mediador tenga un control estricto sobre el proceso.

7. *Todos tienen parte de razón.* Hay un trozo de verdad en el interior de todas las personas aun cuando cueste que la otra parte, en medio de una disputa, la pueda reconocer. El mediador ha de saber ver esta verdad y hacer que las partes la encuentren dentro de sí mismas y en el oponente.

8. *El comportamiento del mediador/a se fija día a día.* La estrategia de la intervención por parte del mediador nace día a día de la intervención y no hay recetas fáciles.

5.7. Primeras experiencias de mediación familiar en diversos países occidentales

Para entender mejor qué es la mediación familiar nos puede ser útil hacer un corto recorrido por la experiencia de los primeros servicios de mediación en Norteamérica y en Europa.

Estados Unidos

Tal como explicábamos antes Estados Unidos es, junto con Canadá, la cuna de la mediación familiar moderna.

A juicio de algunos autores, hay dos razones importantes para explicar el notable crecimiento de la mediación familiar en Estados Unidos en la década de los sesenta y, sobre todo, de los años setenta. En primer lugar el notable incremento del número de divorcios y la percepción social que se empezaba a

La intervención de terceras partes se mueve, inevitablemente, entre la ríscica mediación imparcial y la frecuente real adjudicación o arbitraje camuflados. Y no sólo en el contenido sino también en la forma de operar.²⁰

La objeción a la función de la mediación desde este modelo de sociedad es que si la intervención de terceras personas puede variar o redefinir el conflicto en función de sus disposiciones, preferencias o prejuicios, lo mejor es ser riguroso con los procedimientos y estructuras legales (dos personas litigando, cada una de ellas con su propio abogado), ya que éstos reducen el peligro de la moldeabilidad por parte de un tercero.

Una segunda objeción hace referencia a la falta de control público sobre los procesos de mediación: un proceso mal llevado puede romper el equilibrio de poder de las partes, dando excesivo poder al mediador.²¹

5.6. Premisas básicas para mediar en familias

La práctica de la mediación ha dotado a los mediadores de unas habilidades difícilmente exportables a otros interventores psicosociales ubicados en contextos diferentes.

John Haynes, un experto mediador norteamericano, explica que su experiencia en mediación familiar le ha llevado a unas *premisas básicas de la mediación*, requisitos ideológicos imprescindibles para que se pueda dar auténtica mediación, que resume de la forma siguiente:²²

1. *El conflicto es saludable pero resulta peligroso si no es resuelto.* Todo conflicto implica un cambio, resultado de la resolución de un problema. Es, por tanto, un generador de crecimiento.
2. *El conflicto sobre temas concretos relativos a la separación puede ser resuelto por medio de la mediación familiar; el conflicto sobre el comportamiento debería ser resuelto en un contexto «terapéutico».* La confusión de niveles debería llevar a la inoperancia en ambos campos: en la resolución de temas específicos propios de la separación y en los problemas de relación.
3. *Casi todas las parejas quieren llegar a un acuerdo.* El conflicto, aun cuando sea una parte útil de la vida diaria, se convierte en penoso si afecta a las personas y tarda en resolverse. Si no se supera, muy frecuentemente es debido

20. FOLGHER, J. P. y BURNARD, S. (1987), «Divorce mediation: When mediators challenge the divorcing parties», *Mediation Quarterly*, 10, págs. 7-23.

21. ABUL, R. (1982), *The politics of informal justice*, Nueva York, Academic Press.

22. HAYNES, J. (1981), *Divorce Mediation: A practical guide for therapists and counselors*, Nueva York, Springer.

tener de la ruptura conyugal como acontecimiento no sólo jurídico sino, sobre todo, personal y perturbador de todo el sistema familiar. Y en segundo lugar —tal vez el que más nos interesa para explicar la filosofía que subyace en la mediación— el deseo de los norteamericanos de no dejar el control de temas tan personales como son los que se derivan de una separación conyugal en manos del sistema jurídico-judicial.

Esta actitud respecto del divorcio es a la vez congruente y divergente con relación al estilo de vida norteamericano. La cultura de Estados Unidos a veces nos sorprende con la elaboración de constructos peculiares, seguramente fruto de la complejidad racial y social del país. La nación líder en conocimientos altamente especializados de todo orden es, a la vez, celosa de la autonomía de sus ciudadanos: la cuna del «hazlo tú mismo» y de la defensa del derecho a ser protagonista de la propia vida.

El mismo país que a veces pleitea por lo que a nosotros nos puede parecer una banalidad es el que, en su momento, ha liderado un movimiento de promoción de una justicia alternativa a los procedimientos judiciales contradictorios, cercana a la comunidad y basada en el acuerdo voluntario de las partes.

Esta misma complejidad social y el amplio margen de libertad de los diferentes estados y comunidades que forman el país ha propiciado la aparición de diversas modalidades de mediación familiar.

En California, primer estado que registró un índice de divorcios superior al 50% de los matrimonios, la mediación familiar puede ser impuesta como paso previo a los procedimientos judiciales en separación y divorcio. Es lo que se conoce como «mediación imperativa», alternativa a la voluntaria.

En California la mediación en divorcio imperativa generalmente sólo pretende resolver temas relacionados con la custodia y el régimen de visitas de los hijos, dejando los temas económicos en manos de procedimientos de arbitraje. Esta modalidad de mediación es conocida como «mediación parcial» frente a la mediación «global» que entiende de todos los temas relacionados con el divorcio.

Así actúa el Tribunal de Conciliación familiar (*Family Conciliation Court*) de Los Ángeles (California), fundado en 1939 y que ofrece servicios gratuitos de mediación desde el año 1980. El tribunal está compuesto por un juez supervisor y una plantilla profesional con formación en mediación y provenientes de diversos campos de la intervención psicosocial (psicólogos, trabajadores sociales...). El juez no participa en la mediación sino que dirige el programa y firma todos los trámites judiciales, incluyendo la homologación de los acuerdos a los cuales han llegado las partes.²³

23. MARTÍN I CASAS, M. (1995), «La mediación familiar en los casos de separación y divorcio: líneas generales y una visión comparada», en *Ínter. Cuadernos de política jurídica*, n.º 4, Generalitat de Catalunya, Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, págs. 115-134.

A lo largo de los últimos años otros estados —empezando con los de Maine y Delaware— han ido poniendo un funcionamiento servicios de mediación familiar de diversas modalidades.

Canadá

El primer servicio de mediación que se creó en Canadá fue el Servicio de Conciliación del Tribunal de Familia de Edmonton en Alberta en el año 1972. Dos años más tarde, en 1974, Howard Irving, trabajador social, terapeuta familiar y profesor de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Toronto creó el segundo servicio de «conciliación familiar» en Canadá.

En el año 1981 se creó en Montreal el Servicio de Conciliación para la Familia (S. C. F.), servicio que tres años más tarde se convirtió en un servicio de mediación familiar permanente, público y gratuito.

En 1982 se creaba un servicio de mediación en Quebec. Desde entonces en casi todas las ciudades importantes de Canadá

El término «conciliación», hoy prácticamente sinónimo de mediación, sugiere que uno de los objetivos fundamentales de los primeros servicios canadienses de mediación era evitar las rupturas matrimoniales innecesarias, objetivo que todavía conserva el Servicio de Mediación Familiar de Montreal (SMF), creado en el año 1981.

El SMF fue diseñado como servicio de mediación «cerrado» (las entrevistas son confidenciales y no pueden ser utilizadas por los juzgados), voluntario, modelo sistémico de intervención sobre las familias.

Canadá fue el primer país en redactar un código deontológico para mediadores, elaborado por la Asociación para la Mediación Familiar (Ontario, 1986).²⁴ También a Canadá le cabe el honor de haber sido el país que ha formado a la mayor parte de los pioneros de la mediación en Europa, especialmente mediadores franceses y belgas.

Gran Bretaña

Gran Bretaña es el país europeo con más larga tradición en mediación familiar. Una de las impulsoras de la mediación en aquel país, Lisa Parkinson, habla de seis contextos diferentes en los cuales se ha ido desarrollando la mediación familiar en Gran Bretaña desde sus inicios:

24. DUBAN, J. y THÉBAULT, M. (1992), «La mediación familiar: su inserción en Europa», *Infancia y Sociedad*, 16.

Francia

La mediación familiar moderna empieza en Francia en el año 1986 con regulación a conflictos sociales y territoriales de la Val-de-Marne.

Fue en este mismo lugar donde empieza la mediación familiar a partir de que un equipo de consejeros matrimoniales y terapeutas de familia del grupo APEC 94 recibiese entrenamiento en mediación por parte del Instituto de Mediación Familiar de Montreal.²⁵

A mediados de los años ochenta un buen número de entidades privadas ofrecían mediación, entre ellas *l'Association Sociale du Marais et des Halles* y *l'Association père-mère-enfant de Versailles*. Más tarde, algunas instancias oficiales, entre ellas el Ministerio de Justicia y la Secretaría de Estado para los Derechos de la Mujer, pusieron en marcha algunas experiencias piloto de mediación.²⁶

En Francia se distinguen dos tipos de mediación: la mediación judicial, procedimiento ya habitual en casi todo el país, y la mediación independiente, «al margen de todo procedimiento judicial».

El proceso de mediación puede ser iniciado extrajudicialmente por medio de un expediente informativo instruido por una entidad mediadora o puede ser judicial. En este último caso el juez suspende el proceso de divorcio y remite a los cónyuges a una asociación mediadora para que lleguen a acuerdos sobre algunos aspectos de su relación posmatrimonial. La elección de mediador corresponde en algunos casos a los cónyuges y en otros al juez, quien puede llegar a determinar no sólo la entidad que ha de mediar sino incluso el número mínimo de sesiones, una fecha máxima para que las partes presenten un acuerdo y quién debe sufragar el coste de las sesiones.²⁷

Una buena parte de los servicios independientes de mediación familiar reciben subvenciones públicas que permiten a los clientes pagar según sus posibilidades económicas.

En el año 1988 se creó en Francia la Asociación para la Promoción de la Mediación Familiar (APMF), que coordinó la mayor parte de los esfuerzos

1. *Mediación durante el proceso judicial*. Tiene lugar durante la conciliación judicial y se lleva a cabo por medio de funcionarios judiciales. Los clientes cuentan con la asistencia de sus respectivos abogados ante un funcionario de bienestar social que actúa como mediador.

2. *Mediación a cargo de servicios civiles*. Tiene lugar al margen de la jurisdicción, llevada a cabo, en general, por ONGs privadas de asesoramiento matrimonial o familiar. No suelen celebrar más de una o dos sesiones.

3. *Mediación a cargo de servicios privados autónomos*. Estos operan a partir de indicaciones genéricas emanadas de la Administración. Los servicios de estas empresas son requeridos tanto por los particulares como por los abogados y los propios juzgados. El número de sesiones acostumbra a ser de dos o tres.

4. *Servicios de mediación a cargo de agencias de bienestar o de ONGs sin ánimo de lucro (las antiguas «charities»)*. La mayor parte de las grandes organizaciones privadas de ámbito familiar que ayudan a las familias disponen de servicios de mediación familiar (Barnardo's, Children Society, The National Children's Home, Marriage Guidance, The Institute for Family Therapy entre otras).

5. *Servicios de mediación para comunidades específicas*. Dirigidos a grupos étnicos o religiosos concretos (*Asian Family Conciliation Service, Jewish Family Mediation Service*, por ejemplo).

6. *Servicios de mediación a cargo de juristas*. Dichos juristas han sido formados específicamente en mediación y suelen estar supervisados por un experto en trabajo psicosocial con familias. Generalmente están especializados en temas financieros o patrimoniales.

La mediación familiar en Gran Bretaña está en gran parte ligada a la historia del Consejo Nacional de Conciliación (*National Family Conciliation Council: NFCC*), la primera entidad que agrupó a la mayor parte de servicios de mediación «independientes» (no ligados a los tribunales de justicia) de la Gran Bretaña.

El NFCC fue oficialmente creado en 1983. Un año antes los profesionales que lo fundaron se habían propuesto definir un modelo de trabajo en mediación familiar que definiese las tareas a realizar por parte de los mediadores, los métodos de trabajo y la formación necesaria para poder acceder al oficio de mediador. También se propuso —y todavía lleva a cabo— el objetivo de promover la mediación en toda Europa.

En el año 1985 el NFCC elaboró, junto con la Asociación de Abogados de Derecho de Familia (*Solicitors Family Law Association*) un código de práctica mediadora que han aceptado todas las asociaciones que promueven la mediación familiar en su país: la Asociación Escocesa de Servicios de Conciliación Familiar (*Scottish Association of Family Conciliation Services: SAFCOS*).

europeos para promover esta institución. La APMF también insta reformas legislativas que promuevan la mediación familiar, difunde ejemplos de buenas prácticas mediadoras y dispone de un fondo documental sobre diversos servicios europeos de mediación.

En el Primer Congreso Europeo de mediación, celebrado en Caen en el año 1990, se votó y aprobó por parte de 600 congresistas un primer código deontológico de la mediación que establece normas básicas de actuación de los servicios afiliados con la finalidad de dar a los usuarios garantías de profesionalidad y ética.

Desde el mes de septiembre de 1991 la APMF es la sede de una comisión europea compuesta por responsables de formación de Italia, Bélgica, Francia, Alemania, Suiza y Gran Bretaña, redactores de una carta europea de formación de mediadores familiares.

La forma de operar de los servicios de mediación varía notablemente. Este servicio pionero de Val-de-Marne recibía la demanda de intervención directa de las parejas en situación de prerruptura o por medio de personas que derivaban el caso (trabajadores sociales, médicos, abogados entre otros).

La secretaría del servicio mantenía un primer contacto telefónico con los demandantes para discriminar aquellos casos que se podían beneficiar de la mediación familiar de aquellos otros que debían dirigirse a servicios de asesoramiento o terapia conyugal o familiar.

La primera fase del trabajo con la pareja demandante consistía en establecer un contrato de trabajo, siempre que se diesen las condiciones siguientes:

1. Que la separación fuese una decisión firme de la pareja o, por lo menos, la opción más probable para los dos. La consulta no debería pretender cuestionar la ruptura conyugal.

2. Que la demanda emanase de los dos cónyuges. Este requisito con frecuencia era investigado individual y personalmente con cada uno de los miembros de la pareja demandante.

3. Que cada uno de los demandantes estuviese dispuesto a aceptar la intervención de un tercero, el mediador, y a cooperar para que se llegase a acuerdos.

4. Que cada uno de los demandantes fuese capaz de llegar a comprender el punto de vista de su pareja y también de otras personas vinculadas a la familia (hijos, hijas, familia extensa, etc.).

5. Que ningún miembro de la pareja sufriese una patología mental grave que pueda invalidar o contraindicar la mediación familiar.

En la primera sesión se analizaban con detenimiento las expectativas de cada uno de los asistentes y se recordaban los objetivos que la mediación persigue: negociar para encontrar una solución de compromiso a problemas tales

25. MARXINJANI, M. T., NEUMANN, F. y ROHMERT, M. (1989), «La médiation familiale, une voie transitionnelle», *Dialogue*.

26. BASTARD/CARDIA-VONCKHE, (1990), *Le divorce autrement: la médiation familiale*, París, Syros-Alternatives, págs. 50 y sigs., citado por MARVIN y CASALS, M., (1995), «La médiation familiale en cas de séparation et divorce: lignes générales d'une vision comparée», *op. cit.*

27. RUBELIN-DIVICH, J. (1990), «Personnes et Droits de la Famille», en *Rev. trim. de dr. sep. et div.*, pág. 451, citado por MARVIN y CASALS, M. (1995), «La médiation familiale en cas de séparation et divorce: lignes générales d'une vision comparée», *op. cit.*

como el domicilio de la pareja y de los hijos e hijas, el ejercicio de la responsabilidad paterna, el tiempo y la forma en que cada uno de los progenitores cuidará de sus hijos, la determinación de la forma en que las partes contribuirán a sufragar los gastos de los hijos, la cuantía de la prestación compensatoria si es oportuna y la distribución de los bienes comunes.

La mediación ha evolucionado mucho en Francia en los últimos años. Uno de los más notorios logros tal vez sea la creación, en el año 1995, del Alto Consejo de la Mediación (*Haut Conseil de la Médiation*) con los objetivos de definir el concepto, las funciones y la formación del mediador, crear un código deontológico y promover el uso de la mediación.

Belgica

La mediación familiar nació en Bélgica en el año 1986 en los encuentros que bajo el lema «Padres para siempre» tuvieron lugar en Cambridge, ciudad en la cual se formaron los primeros mediadores belgas. Las asociaciones belgas que inicialmente se comprometieron en temas de mediación fueron «Ad-Siempre»,²⁸ el «Movimiento Belga para la Igualdad Paterna» y «Padres para Siempre».

Definen la mediación como una ayuda que se presta a los progenitores para que puedan tomar decisiones conjuntas después de que cada uno de ellos haya escuchado al otro tanto en sus demandas personales como en lo que afecta a los hijos e hijas comunes.

Los objetivos de la mediación familiar incluyen temas que en otros países seguramente serían propios de disciplinas alternativas de ayuda a la pareja y a la familia (servicios de terapia familiar o de asesoramiento en divorcio). Suelen ser los siguientes:

1. Ayudar a los padres a renunciar a su vida de pareja.
2. Ayudar a cada uno de los progenitores a comprender el sufrimiento de la otra parte y sus expectativas de futuro.
3. Llegar a acuerdos sobre la educación de los hijos en su sentido más amplio.
4. Negociar un contrato de distribución de los bienes comunes.

Una de las tareas que la pareja ha de afrontar y que está implícita en los objetivos es la de decidir qué tipo de relación tendrán en el futuro entre ellos y con sus hijos.

²⁸ GORTULINK, M. L. C. (1988), «Pratiques de Médiation en Thérapie du Divorce en Belgique», *Service Social dans le Monde*, 4.

En el año 1988 un grupo de dieciocho abogados de la Sociedad Holandesa de Abogados en Ejercicio se formaron en negociación y mediación para poder ofrecer a la población servicios de atención familiar en casos de ruptura familiar. La incidencia de los divorcios en los Países Bajos es muy alta. Aproximadamente uno de cada cuatro matrimonios holandeses acababa en divorcio hace unos pocos años.

Los servicios sociales locales tienen el encargo institucional de dar soporte a las parejas a lo largo de todo su proceso de ruptura. Este soporte incluye el asesoramiento especializado, la tramitación de la documentación pertinente e incluso la oferta de alojamiento alternativo para una de las partes si ello fuese necesario. Las parejas que se separan pueden obtener, además, ayuda especializada para sus hijos en centros de orientación infantil, en los departamentos de protección a la infancia o en servicios psiquiátricos.²⁹

De forma similar a como se realiza en España, las partes pueden pedir a un único abogado que les represente en el proceso de separación.

La coparentalidad es actualmente aceptada social y legalmente. Desde el año 1984 la guarda de los hijos de la pareja a partir de su divorcio es conjunta por parte de padre y madre a menos que el juez determine lo contrario.

España

El primer servicio de mediación familiar del que tenemos noticia es el «Servicio de Mediación a la Familia» de Donosti, actualmente cerrado. Fue creado en el año 1988 por una trabajadora social, a partir de su participación en la 22 Conferencia Internacional de Bienestar Social que tuvo lugar en Montreal el año 1984 y en el cual se presentó el servicio de ayuda a la familia dependiente del Tribunal Supremo de Montreal.

En el año 1988 dicho servicio elaboró un proyecto de ayuda a la familia en conflicto «antes, durante y después de la separación o del divorcio», con el nombre de «Servicio de Mediación a la Familia en Conflicto». Éste fue aprobado, y posteriormente subvencionado, por el Departamento de Justicia del gobierno vasco el 10 de octubre del mismo año.

Después de una primera fase de elaboración del plan de actuación y de sensibilización de la población, el servicio de mediación a la familia en conflicto entró en funcionamiento atendido por una asistente social con formación terapéutica, supervisada por un psicólogo clínico experto en conflictos matrimoniales y en la elaboración de informes periciales para tribunales eclesiásticos y civiles.

²⁹ MCGILLIVRAY, D. H. D. (1988), «La médiation aux Pays-Bas», *Service Social dans le monde*, 4.

Para conseguir los anteriores objetivos se suele exigir a la pareja un compromiso que ha de respetar mientras dura la intervención mediadora. Este acuerdo incluye los puntos siguientes:

1. Compromiso por parte de cada uno de los participantes de tomar parte en todas las sesiones de mediación pactadas entre ellos y el mediador.
2. Compromiso de no iniciar ningún procedimiento contencioso mientras dure la mediación.
3. Compromiso de no utilizar en el futuro los elementos aportados por la otra parte a lo largo de las sesiones de trabajo.
4. Compromiso, que también afecta al mediador, de no comunicarse unilateralmente fuera de las sesiones.

La experiencia de los servicios belgas de mediación familiar muestra que, aunque no se lo propongan, con frecuencia el proceso hace aflorar temas y conflictos no resueltos por la pareja tales como las causas de la separación y el posicionamiento de las partes respecto de la ruptura. Los temas no son eludidos por los mediadores.

No es infrecuente que los hijos de la pareja participen en algunas de las sesiones de mediación, muy especialmente en aquellas en las que se tratan temas que les afectan muy directamente. Evidentemente los hijos sólo pueden participar en las sesiones si los dos miembros de la pareja, después de escuchar la opinión del mediador, creen oportuno que lo hagan.

Una vez se llega a un acuerdo éste puede ser firmado ante notario y enviado a los tribunales de justicia para que sea homologado y se convierta en la figura jurídica similar a nuestro convenio regulador.

Países Bajos

En el año 1982 se creó en la región de Groningen el primer Instituto del Divorcio (*Buro l'chtscheiding*) con el objetivo de ofrecer a las parejas que se divorciaban una ayuda coordinada y completa para las primeras fases de su ruptura matrimonial. El equipo técnico de este primer servicio estaba compuesto por un trabajador social, un abogado, un psicólogo, un pedagogo y una secretaria. El instituto funcionó durante cuatro años hasta que fue clausurado por el Ministerio de Justicia y por el Ministerio de Asuntos Sociales que lo financiaban.

Un segundo servicio pionero de mediación familiar en los Países Bajos fue el que puso en funcionamiento el Departamento de Derecho de Familia y Juventud de la Universidad Erasmus en Rotterdam.

El servicio operaba por medio de entrevistas concertadas previamente por teléfono. La duración de las mismas solía ser de una hora u hora y media, siguiendo las fases siguientes:

- acogida
- recepción del problema
- análisis con detenimiento de la situación, búsqueda de posibles problemas que pudieran ser motivo del conflicto
- soporte terapéutico para la búsqueda de soluciones propias
- orientación sobre recursos existentes
- en su caso, derivación a otros servicios.

Según la memoria del servicio, dos años después de iniciada la experiencia, el Servicio de Mediación a la Familia había intervenido en cincuenta y cinco casos, difundido la mediación y había recibido una mención honorífica del jurado de los Premios de Infancia de 1989.³⁰

En el año 1990 empezaron en España, casi de forma simultánea, cuatro servicios de mediación familiar.

El primero de ellos, ubicado en Madrid, era el Servicio de Mediación Familiar, SMF, de la Unión de Asociaciones Familiares (UNAF). El servicio se constituyó a partir de un convenio-programa entre el Ministerio de Asuntos Sociales y UNAF y se proponía «aportar un asesoramiento especializado a aquellas familias que se disponen a afrontar una ruptura matrimonial, ofreciéndoles ayuda eficaz y apropiada para superar las dificultades asociadas a la separación y el divorcio».³¹

Los objetivos fundacionales del SMF eran los siguientes:

1. Conseguir un clima que permita a la pareja negociar para encontrar una solución de compromiso a aquellos problemas asociados a toda ruptura matrimonial.
2. Facilitar una discriminación clara entre las cuestiones referentes a su condición de padres y las que corresponden a sus relaciones de pareja, con la intención de que estas últimas no incidan en la cooperación paterna necesaria para garantizar la relación del niño con ambos progenitores.
3. Facilitar una disminución de las respuestas emocionales en toda la unidad familiar, así como tratar de evitar las posibles repercusiones que aquellas puedan tener sobre hijos e hijas.

³⁰ RUIZ, A. (1990), «Servicio de mediación a la familia: una experiencia pionera en la Comunidad Autónoma Vasca», *Memorias*.

³¹ Memoria de la UNAF, 1992.

4. Elaborar por escrito un proyecto de acuerdo paterno que plasme los puntos de vista negociados por ambos cónyuges.

El proceso de intervención que inicialmente seguían es el siguiente:

1. Fase de premediación

Se empezaba con una sesión que, antes de iniciar cualquier negociación, pretendía definir exactamente el problema de la pareja. Dicha fase duraba entre dos y tres sesiones y se trabajaban los puntos siguientes:

- conocimiento de cuáles son las alternativas a la resolución del conflicto que la pareja presentaba;
- evaluación de la insatisfacción de la pareja respecto de su vida en común;
- verificación de en qué lugar se situaba cada uno de los miembros de la pareja respecto a la decisión de separarse o divorciarse. Si se comprobaba que no había una firme decisión de separarse, se utilizaba una técnica de resolución de problemas dirigida a explorar las alternativas de solución del conflicto y las consecuencias que la ruptura podía tener para todo el grupo familiar.

2. Fase de mediación

Esta fase empezaba al acabar la primera y a partir del momento en que la pareja se reafirmaba en su decisión de poner fin a su convivencia.

La pareja firmaba un compromiso de intervención de una duración aproximada de 10 a 12 sesiones, a lo largo de las cuales el trabajo se centraría en el presente y en el futuro, abordándose temas relativos al bienestar de los hijos (con quién era preferible que conviviesen, forma de establecer contactos y comunicaciones con el progenitor no custodio, etc.) y al reparto de bienes y responsabilidades financieras de la pareja.

Los acuerdos eran plasmados en un proyecto de acuerdo paterno que posteriormente era transcrito en términos jurídicos con la intención de que sirviese de base para la redacción de una propuesta de convenio regulador. Esta última tarea no era asumida por el servicio, remitiéndose a los clientes a sus abogados o a un único abogado que les representase y gestionase su separación o divorcio legales.

Un segundo servicio de mediación madrileño pionero fue el Programa de Mediación Familiar que puso en funcionamiento el centro psicológico Abside conjuntamente con la fundación Familia, Ocio y Naturaleza³², (FONAT).

El centro era gestionado por un equipo pluridisciplinar formado por psicólogos, abogados y otros profesionales de la intervención psicosocial sobre familias. Se proponían los objetivos siguientes:

El servicio intervenía siguiendo las siguientes fases:

Fase 1: primera recepción de la demanda

La primera demanda era recibida, generalmente por teléfono, por la recepciónista-administrativa, la cual abría una ficha-usuario con los datos que le eran facilitados libremente por el demandante. Para llevar a cabo esta inicial y decisiva relación con el usuario la acogedora seguía un protocolo de primer contacto.

Fase 2: primera entrevista de evaluación

La primera entrevista animaba a los usuarios a expresar libremente sus preocupaciones y deseos, en ocasiones en breves entrevistas individuales, con el intento de evaluar la demanda, derivando el caso a otros servicios de ayuda a las familias (orientación, terapia, etc.) si la necesidad expresada era de crisis familiar y no de mediación.

Si la propuesta de mediación era aceptada, después de que el mediador explicase la forma de operar del servicio, se establecía un contrato verbal y se emplazaba a las partes a la primera sesión de mediación formal.

Fase 3: sesiones de mediación

El equipo de mediadores, conjunta o separadamente según los casos, iniciaba el proceso de mediación siguiendo las pautas técnicas de los modelos sistémico y comunicacional.

El proceso de mediación normalmente finalizaba con la redacción de un documento de acuerdos que la pareja podía, si lo deseaba y con su abogado, convertir en una propuesta de convenio regulador para su separación legal.

En Bilbao y un año más tarde comenzó a funcionar, después de un año de preparación, el Servicio de Orientación Familiar Lagunak (*Sendi Onerak Laguntza*), integrado en la Delegación Diocesana de Pastoral Familiar de Bilbao.

El servicio, según su documento de presentación, nació «como una contribución eclesial a la mejora de la convivencia familiar y de parejas». Se constituyó como entidad sin ánimo de lucro, dirigida a todos los ciudadanos sin ningún tipo de discriminación, para facilitar a quien lo necesitara orientación, asesoramiento y terapia.

El equipo técnico estaba constituido por un director, un asesor familiar, un asesor jurídico, un asesor moral, un médico, un pedagogo, un psicólogo, un psiquiatra infantil, un psiquiatra y un terapeuta familiar.

Existen otros servicios confessionales de atención a la familia que incluyen en sus prestaciones la mediación familiar, no siempre entendida de la misma forma como la entienden los servicios antes reseñados. Seguramente influidos

- Ofrecer información psicológica y jurídica sobre la separación y el divorcio.
- Conseguir acuerdos en el proceso de ruptura.
- Elaborar un convenio regulador que acompañase la demanda de separación o divorcio legales.

La aspiración del servicio era que con su intervención disminuyesen los costes y la duración de la tramitación legal, se rebajasen los sentimientos negativos, el enfrentamiento y la reacción violenta tras el divorcio. También se esperaba que aumentase la participación de todos los miembros del núcleo familiar en el proceso de negociación, la responsabilización del progenitor que no convivía con los hijos, el soporte al progenitor custodio y el aumento de la autoestima y la cooperación de todos los participantes.³²

En Barcelona se crean, unos meses más tarde que en Madrid, dos servicios de mediación familiar: el *Servicio de Mediación Familiar de Barcelona*, adscrito al Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales (INTRASS) y el *Servicio de Mediación Familiar* del Instituto Genus.

El Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales, dentro del cual nace el Servicio de Mediación Familiar de Barcelona, es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a la formación, la investigación y la iniciación y promoción de servicios pioneros en el campo de la intervención psicosocial.

En el año 1990 se encargó a uno de los expertos en trabajo con familias del Instituto el diseño de un servicio de mediación familiar. Aquel mismo año el proyecto fue presentado al Ministerio de Asuntos Sociales para su financiación, proyecto que no fue aceptado. El servicio logró ser financiado en sus inicios por parte de la Fundación la Caixa.

En el mes de febrero del mismo año tuvo lugar la presentación pública del servicio, conjuntamente con el patrocinado por el Instituto Genus de Barcelona. En el mes de marzo del mismo año el servicio fue presentado formalmente en el Colegio de Abogados de Barcelona, en el Servicio de Orientación Jurídica del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña y en el Colegio de Psicólogos de Cataluña.

El equipo del servicio estaba dirigido técnicamente por un psicólogo con formación en terapia familiar y experto en técnicas de mediación. Consta de un psicólogo, una abogada experta en derecho de familia, con formación en mediación familiar y que actuaba como consultora jurídica, y una recepciónista-administrativa, responsable del primer contacto y del control administrativo. INTRASS asignó al servicio un gerente a tiempo parcial para la difusión y el control económico del SMF de Barcelona.

32. Proyecto de Mediación Familiar. ÁNSIDI-FONAT, 1992.

por su ideología religiosa, la mediación familiar que ofrecían se acerca más al modelo que tenían los países anglosajones antes de los años setenta. El objetivo prioritario de algunos de estos servicios era reconciliar a las partes y evitar una ruptura familiar.

Uno de ellos es el Centro Diocesano de Orientación Familiar (cos) de León, dirigido, según su folleto de divulgación, «a los jóvenes que desean solucionar sus problemas y/o insertarse mejor en la vida familiar y social, a los novios, para su preparación matrimonial, a los esposos, para ayudarles en las dificultades que puedan aparecer a lo largo de la vida conyugal, a los padres, para que busquen juntos soluciones a los problemas de educación de los hijos y de las hijas y a todos los que estén preocupados por la familia, sus derechos, por la defensa de la vida y por una convivencia más humana».

En los últimos años se han creado en toda España un gran número de servicios de mediación de todo tipo, incluida la mediación familiar.

5.8. Ética de la mediación familiar y código deontológico

Todos los países que han puesto en funcionamiento servicios de mediación familiar se han planteado la elaboración de un código ético que rijan las relaciones entre los mediadores y sus clientes. Los principios de actuación de la mediación familiar configuran una ética propia de esta forma de ayudar a las personas en crisis.

Los temas principales de un tal código de ética profesional se refieren a la forma confidencial de tratar la información, a las relaciones entre los diversos profesionales que practican la mediación, al perfil profesional, a las habilidades necesarias para la práctica de la mediación y, en general, a los derechos y deberes de los técnicos que se dedican a esta especialidad de la intervención psicosocial.

En Estados Unidos los mediadores familiares siempre se han cuestionado temas de ética y valores.³³

En Canadá, país pionero en la puesta en práctica de la mediación familiar, existe un código ético nacional que se empezó a elaborar en el año 1985, del que ya hay más de un modelo, como el que aprobó la asociación Médiation Familiale Canada en el año 1986 o el elaborado por la Association de Médiation Familiale de Québec.

En Gran Bretaña está en vigor un Código de Práctica para los Servicios de Conciliación Familiar elaborado por el Consejo Nacional de Conciliación Familiar (NIFCC).

33. GRUBB, S. C. (1992). «Ethics and the Professional Family Mediator», *Mediation Quarterly*, 10, 2, págs. 155-165.

En Francia se ha creado un Código de Deontología propiciado por la Asociación para la Promoción de la Mediación Familiar que es seguido por la mayoría de los países que se integran en la APMF.

Los países de América Latina también disponen de códigos éticos propios.³⁴

También en España se dispone de un código ético del mediador que está en revisión y ampliación. Disponemos, entre otras, de una propuesta de Código Deontológico elaborada por la Asociación Catalana para el desarrollo de la Mediación y del Arbitraje.

En el Parlamento de Cataluña está en fase de estudio una Ley de Mediación Familiar que regula tanto los aspectos deontológicos como funciones del mediador y formas de acreditar a los profesionales.

Creemos que la mediación familiar actual se siente cómoda en esta forma de entender la intervención psicosocial sobre las familias, de entender el servicio profesional a las personas y a los grupos humanos. La práctica de esta nueva disciplina nos ayudará a ir aprendiendo la forma de ser cada día más útiles a nuestros semejantes.

34. Puede consultarse: FEMENIA, N. (1999). «Mediación, ética y cultura» y FEMENIA, N. (1999). «Un marco ético teórico para encuadrar la mediación», copiado en junio de 2000, sitio web: <http://www.inter-mediacion.com/papers/etculm.htm>

y mediación

Para mediar en familias creemos que es importante conocer tanto la forma de operar de los sistemas familiares en general como la estructura, la dinámica y el contexto de las familias concretas sobre las cuales vamos a intervenir. Proponemos una metodología concreta para conocer a las familias sobre las cuales intervenir y para decidir qué tipo de intervención será más útil para ayudarles.

Trabajar desde un modelo concreto

El trabajo psicosocial es una de las disciplinas de atención a la persona que ha teorizado poco sobre su metodología. Y, sin embargo, si analizamos su praxis, podemos comprobar que ha ido variando sus fundamentos teóricos a lo largo de los años.

Clásicamente se pueden distinguir como mínimo tres tipos de aproximación metodológica utilizada por los interventores sociales:¹

Metodología centrada en el cliente: El interventor social asume en este modelo un rol limitado: escucha y aconseja al cliente, confiando en la capacidad de éste para resolver el problema que presenta. Autores como C. Rogers o R. Carkhuff respaldarían estos modelos poco directivos.

Metodología centrada en el problema: El interventor social y el cliente, que puede ser un particular o una familia, colaboran en la resolución de un problema concreto, de un «caso».

Metodología centrada en el trabajador social: El interventor social «asume» un caso y propone caminos de solución que el cliente —en nuestro caso la familia— debe seguir. En este modelo el papel del trabajador social es prioritario. Su ejercicio requiere profesionales preparados en metodología especializada, la cual puede incluir técnicas de modificación de conducta, psicología dinámica, terapias, planificación social y mediación.

De forma semejante a como ha sucedido en la mayoría de las ciencias humanas, el trabajo social ha ido evolucionando a lo largo de las últimas décadas hacia una concepción de la persona y de la intervención psicosocial más «holística», más comprensiva y ajustada a la compleja realidad de los sistemas humanos. Podemos considerar esta aproximación al trabajo social como precursora de la orientación ecológico-sistémica a la que pretendemos acercar al lector o a la lectora y que nos servirá, creemos que de forma óptima, para hablar de la mediación familiar.

1. O'NEIL, M. J. (1984). *The General Method of Social Work Practice*, Nueva Jersey, Prentice-Hall Inc.

6 La práctica de la mediación en el trabajo psicosocial con familias: conocimientos básicos

6.1. Conocer a la familia y su demanda

Los interventores sociales que trabajamos con familias en el contexto del trabajo social tenemos una ubicación privilegiada para operar no sólo en el interior de las familias sino también en el contexto social que define y a la vez es definido por los grupos de convivencia que lo forman. Pero no siempre lo hacemos con método.

Como sucede con todos los recursos de intervención social, el ámbito de aplicación de la mediación es limitado. Utilizar esta disciplina fuera del contexto de su eficacia es errar en la solución del caso que nos ocupa y, lo que es más grave, dañar seriamente la credibilidad de la mediación como forma de ayuda.

Los interventores sociales debemos ser, antes que facilitadores de recursos, analistas de situaciones. Antes de intervenir debemos conocer. O lo que es lo mismo: no intervenir jamás antes de haber comprendido. Antes de aplicar un recurso debemos conocer bien el sistema sobre el cual vamos a actuar para asegurarnos de que la demanda realmente cubre la necesidad.

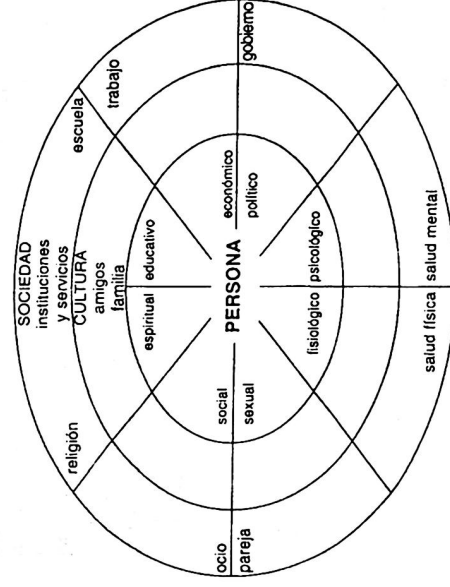
Debemos asegurarnos de que la demanda que se nos hace realmente satisface la necesidad de quien acude a nuestro servicio y conocer a la familia que nos pide ayuda. En primer lugar, para indagar si la mediación será útil en el caso que nos ocupa y, una vez hayamos decidido que la mediación nos puede ayudar, para que ésta sea más eficaz.

No creemos que se pueda mediar sin conocer los sistemas en los cuales pretendemos intervenir. No es posible la mediación en empresas sin conocer la estructura y la dinámica de las organizaciones en general y en concreto de las que estarán representadas en las sesiones de mediación. Ni es posible la mediación intercultural sin conocer la forma de operar propia de los contextos culturales de las personas que asistirán a las sesiones de mediación.

La práctica de la mediación en el trabajo psicosocial con familias | 91

En una aproximación «holística», la representación gráfica de las necesidades psicosociales de las personas en el contexto social podría ser, congruentemente con los clásicos diagramas del espacio vital de Kurt Lewin² o con la clasificación de las necesidades corporales, cognitivas y estéticas de Maslow,³ tal como expresa el cuadro que sigue:⁴

Representación gráfica de las necesidades de las personas
objeto de intervención psicosocial



Fuente: MASLOW, A. (1970), *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row.

A los interventores sociales les cabe el honor de contarse entre los primeros profesionales de la ayuda a las personas que en su práctica profesional han tenido en cuenta el entorno social y familiar del demandante.

2. LEWIN, K. (1936), *Principles of Topological Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill.
3. MASLOW, A. (1970), *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper & Row.
4. O'NEIL, M. J. (1984), *op. cit.*

Y esta aproximación se ha llevado a cabo con métodos que en su base teórica derivan de diversas teorías sobre la familia, más o menos explícitas y más o menos interrelacionadas. Veamos algunas de las más importantes:

1. Teorías psicodinámicas³

La formación en psicología de la mayor parte de los interventores sociales ha incluido diversos temas de psicología dinámica relacionados con la familia, entre ellos las fases de desarrollo psicosexual de sus miembros, las relaciones objetuales, los procesos y fases de vinculación y separación, la formación de la identidad de la persona, etc.

El análisis de la praxis de muchos interventores sociales que intervienen sobre niños, adolescentes y familias nos haría ver la gran influencia que las teorías psicodinámicas tienen todavía en su trabajo diario.

2. Teorías del aprendizaje⁴

Formarían parte de este grupo de teorías numerosas aproximaciones a la adquisición de hábitos, conocimientos y habilidades individuales, familiares y sociales, elaboradas por diversas escuelas: conductuales, lingüísticas, cognitivas, del desarrollo, etc. En la base de todas ellas está implícita la importancia otorgada al entorno y a la educación.

3. El modelo ecosistémico

La aplicación del modelo ecológico-sistémico al trabajo psicosocial es muy temprana. Ya en la década de los setenta diversos autores, entre ellos Gordon Hearn,⁷ Germain⁸ y Gitterman,⁹ utilizaban en un contexto de intervención social conceptos ecológicos derivados de la teoría general de sistemas de Bertalanffy.¹⁰

3. Sería prolijo enumerar los diversos autores de tendencia psicodinámica o psicoanalítica que han formado parte de los currículos educativos de las diversas profesiones que actúan en la intervención social. Tal vez puedan destacarse S. Freud, A. Freud, Erikson, Bowlby, Ainsworth. Puede consultarse: Howie, D. (1997), *La teoría del vínculo afectivo para la práctica del trabajo social*, Barcelona, Paidós.

6. Podemos incluir bajo este amplio epígrafe a autores tan dispares como Skinner, Bandura, Hoffman, Rodgers, Weiss o Ellis.

7. Hearn, G. (1979), «General Systems Theory and Social Work», en Francis J. Turner (comp.), *Social Work Treatment: Interlocking Theoretical Approaches*, Nueva York, The Free Press, *Casework* 54.

8. GERMAIN, C. B. (1973), «An Ecological Perspective in Casework Practice», en Social Work, The Free Press.

9. GERMAIN, C. y GITTERMAN, A. (1979), «The Life Model of Social Work Practice», en Francis J. Turner (comp.), *Social Work Treatment: Interlocking Theoretical Approaches*, Nueva York, The Free Press.

10. BERTALANFFY, L. V. (1976), *Teoría General de los Sistemas*, FCE.

radioja, tienen como iniciadores a Mara Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin, Luigi Cancrini y Prata.

Veremos a continuación los elementos esenciales de conceptualización de la familia en los que coinciden todas estas primeras escuelas de intervención familiar y muchas otras aparecidas posteriormente.

Proceso para conocer a la familia desde el modelo sistémico

La familia se concibe en el modelo sistémico como «un sistema abierto, estable, gobernado por reglas, compuesto por subsistemas jerárquicos, inmerso en un suprasistema y con historia».

Veamos, por partes y de forma esquemática, qué implica cada parte de la definición de familia:¹¹

1. La familia es un sistema

Entendemos por sistema un conjunto de elementos relacionados entre sí de tal forma que la acción ejercida sobre uno de ellos es recibida por todos los restantes.

La familia es un sistema sociocultural. Los sistemas socioculturales son sistemas complejos que intercambian información y que poseen los siguientes atributos:

a. Totalidad, que implica:

Interdependencia: un cambio en uno de los miembros del sistema afecta (cambia) a todos los miembros del mismo. («La enfermedad del pequeño ha hecho cambiar los hábitos de todo el grupo familiar»)

No sumatividad: el sistema es más que la suma de sus partes. («La familia ha podido superar el problema gracias a la colaboración entre todos sus miembros»)

13. Para resumir en forma de esquema los elementos que nos han parecido esenciales de la concepción de la familia en el modelo sistémico hemos utilizado diversas fuentes. A riesgo de ser injustos con algunos de nuestros maestros, citamos a continuación las obras y personas que, bien a través de su enseñanza directa, bien a través de sus obras escritas, han aportado los elementos básicos necesarios para elaborar el capítulo «La familia como unidad de análisis»: MINUCHIN, S. (1977), *Familias y Terapia Familiar*, Gernica. WALROND-SKINNER, S. (1978), *Terapia Familiar*, América Nortlis; SELVINI, BOSCOLO, CECCHIN, PRATA (1987), *Paradoja y Contraparoja*, Buenos Aires, A. C. E.; MINUCHIN, S. y FISCHMAN, H. (1981), *Técnicas de Terapia familiar*, Barcelona, Paidós; SUZUKI, C. E. (1971) (comp.), *Interacción Familiar*, Buenos Aires, Tiempo Contemporáneo; SUZUKI, C. E. (1996), *La red social, frontera de la práctica sistémica*, Barcelona, Gedisa.

La ecología es entendida aquí como la ciencia que se ocupa de las relaciones entre los organismos vivos —en nuestro caso los seres humanos— y todos los elementos de su entorno para lograr un equilibrio adaptativo. El modelo se centra concurrentemente en el «interfaz» en el que se encuentran persona y entorno. Los conceptos «dar respuesta a» (*coping*), «estrés», «transacción», «equilibrio» e «interdependencia», son fundamentales para comprender este modelo.

Carol Germain define el modelo ecológico aplicado al trabajo psicosocial como: «una metáfora apropiada para profesiones de ayuda a la persona interesadas en las relaciones entre los seres humanos y sus entornos interpersonales e institucionales, con el objetivo de ayudar a las personas a modificar o intensificar la calidad de las transacciones entre la gente y sus entornos y también para promover entornos que favorezcan el bienestar de las personas».¹¹

Una importante aportación teórico-práctica sobre la familia como sistema humano proviene del campo de la terapia familiar sistémica, que empezó a tomar forma en Estados Unidos en la década de los sesenta.

Los primeros estudios sobre la interacción familiar patológica, asociada a la génesis de la enfermedad mental, concretamente la esquizofrenia, estuvieron a cargo de tres equipos coordinados respectivamente por Gregory Bateson, (y que incluía a Don D. Jackson, Jay Haley y John Weakland), Theodore Lidz y Lyman C. Wynne.¹²

El modelo sistémico de intervención familiar se nutre de diversas teorías, entre ellas el psicoanálisis (autores como Ksasanin, Fromm, Ackerman), el estructuralismo (básicamente Levy Straus), la antipsiquiatría (Laing, Cooper), la teoría general de los sistemas (Bertalanffy), la teoría de la vinculación (Bell, Bowlby) y el modelo cibernético (Wiener).

Las tres primeras escuelas que se crearon pusieron el acento en alguno de los aspectos constitutivos del modelo de intervención sistémica sobre familias. La escuela de Palo Alto, con Szuzki, Watzlawick, Haley y Weakland, se centró básicamente en el análisis comunicacional de las interacciones, siendo conocida en un principio como escuela Interaccional o Procesual-Estratégica.

La escuela de Filadelfia se fijó preferentemente en las estructuras de poder (jerarquías), en las alianzas y coaliciones entre subsistemas. Minuchin y Wisker taker fueron sus primeros representantes más significativos.

Las escuelas italianas, concretamente las de Milán y Roma, ampliamente conocidas en sus inicios por la creación de los conceptos paradoja y contrapa-

11. GERMAIN, C. B. (1973), *op. cit.*

12. SUZUKI, C. (1971), *Interacción Familiar. Aportes fundamentales sobre teoría y técnica*, Buenos Aires, Tiempo Contemporáneo, S. A.

Cualidad emergente: el sistema sobresale por encima de sus partes. («Miguel es de los González, los republicanos»)

No lateralidad: no hay relaciones unívocas entre las partes: todas las relaciones son recíprocas. («Hemos procurado que los niños no se enteren del tema pero están más nerviosos que en otras épocas»)

b. *Retroalimentación.* El sistema se autorregula, manteniendo su entidad y adaptándose al suprasistema, el sistema superior, más amplio, del cual él es un elemento constitutivo. («Nuestra hija mayor nos ha hecho comprender que no podemos obligarla a volver a casa a las diez, cuando todas sus amigas vuelven a las doce»)

c. *Equifinalidad.* En los sistemas cerrados el estado final viene determinado por su estado inicial. («Me desperté tarde porque mi despertador sonó a las nueve, como siempre, pero olvidé que se había adelantado la hora estival.») En el sistema familiar —sistema abierto—, el presente incorpora el pasado y es su mejor explicación. («Desde que hemos hablado del problema parece que nuestra relación es la mejor que hemos tenido hasta ahora»)

2. La familia es un sistema abierto

A diferencia de los sistemas cerrados en sí mismos (físicos, termodinámicos, etc.), los sistemas abiertos —los organismos vivos entre ellos— intercambian materia, energía o información con su medio en un continuo proceso de equilibrio-desequilibrio que constituye su forma de adaptación y crecimiento.

Los sistemas familiares, como sistemas culturales que son, intercambian información con su entorno. Su viabilidad como sistema en crecimiento depende del adecuado equilibrio entre su *morfoestasis* (su equilibrio basado en una retroalimentación negativa que disminuye la desviación y por tanto protege al sistema de su disgregación) y su *morfoénesis* (retroalimentación positiva que favorece el cambio, la modificación, el desajuste y por tanto el crecimiento).

(«El nuevo horario de trabajo de nuestra hija mayor nos ha obligado a diversificar los turnos de comida: eso sí, seguimos manteniendo la cena en común como espacio importante de relación familiar.»)

3. La familia es un sistema abierto, estable

Los sistemas humanos, la familia entre ellos, no tienen la estabilidad de los sistemas físicos («sistema solar») y, por tanto, pueden ser concebidos como *sistemas semiestables*.

Los roles de los miembros del sistema familiar y la expectativa que el resto de componentes del sistema tiene de que dichos roles se lleven a cabo confieren estabilidad y viabilidad al sistema.

(«Aunque mi hijo sea ya adolescente y por tanto podamos hablar con mayor libertad de un mayor número de cosas, él sabe muy bien que me ha de considerar como su padre, no como su compañero.»)

4. La familia es un sistema abierto, estable, gobernado por reglas. Entendemos por reglas familiares aquellos acuerdos relacionales que prescriben o limitan los comportamientos individuales, organizando su interacción en un sistema estable. («La pequeña ya sabe que después de cenar a ella le toca irse a la cama sin rechistar.»)

Las reglas del grupo familiar son aportadas por el *suprasistema* (código social imperante en un contexto social) («Tabú del incesto») o por el *sistema familiar* (código propio, elaborado por el propio grupo familiar a lo largo de su vida). («No nos gusta que se invite a amigos a cenar sin haberlo comentado antes en casa.»)

Algunas de las reglas son conocidas: se han establecido explícitamente tendidas pero no siempre por todos los miembros del grupo («El debería saber que su madre y yo siempre vamos al cine los viernes por la noche») y algunas de ellas son *reglas secretas*, modos de obrar encaminados a obtener el comportamiento deseado de otros miembros del grupo familiar («No ha habido nunca necesidad de prohibir a mis hijos mayores que traigan a casa a sus parientes a dormir con ellos.»).

5. La familia es un sistema abierto, estable, gobernado por reglas, compuesto por *subsistemas*.

Todo sistema es subsistema (parte integrante) para su *suprasistema* (sistema superior que le integra). En un sistema familiar, los *límites* acotan a un subsistema y definen quiénes participan en él y de qué forma deben hacerlo. («Los niños comen antes que los mayores.») Los límites protegen la diferenciación del sistema y lo hacen viable para alcanzar sus objetivos. Los límites rígidos configuran familias desligadas, los límites claros dotan a las familias de operatividad y los límites difusos crean familias aglutinadas que ofrecen poco margen para la libertad personal de sus miembros. («Siempre hemos respetado el derecho de nuestros hijos a elegir a sus amigos, pero ellos saben muy bien qué tipo de personas serían mal recibidos en casa.»)

Pueden coexistir en un grupo familiar diversos tipos de *subsistemas*, cuyos límites son establecidos en función de diversos criterios, entre otros:

por edades: adultos-adolescentes-niños
por roles: parental (ejecutivo)-filial
por grupos de presión (*lobbies*):

- el *microsistema* es el sistema formado con todos los microsistemas en los cuales interviene el ser o sistema en desarrollo. También tiene sus propias reglas de funcionamiento que permiten actuar sobre él. («El psicólogo del centro de salud ha hablado con la directora de la escuela sobre el aburrimiento de mi hijo.»)
- el *ecosistema* es el entorno con el cual el ser o el sistema en desarrollo no interactúa directamente pero en el cual «suceden cosas» que le afectan. Las clases sociales, el sistema escolar vigente, el barrio, la televisión o las leyes son ejemplos de *ecosistemas* de la familia. Los operadores sociales también deben actuar en este nivel para que el desarrollo del sistema familiar sea viable. («El padre tuvo que pedir permiso a su empresa para participar en la sesión; creo que su jefe valoró su interés por su familia.»)
- el nivel superior del contexto es el *macrosistema*, constituido por el marco sociohistórico en el que los sistemas están incluidos. Modula también las categorías mentales desde las cuales operamos. Incluso en este nivel se necesita la actuación de los interventores sociales, promoviendo iniciativas, aportando conceptos y, en fin, modificando las categorías desde las cuales actúa la sociedad. («Mientras en el barrio sigan considerando a los inmigrantes como grupo indeseable no mejorará su adaptación; deberemos dar a conocer los valores culturales del país de origen de los extrajeros que se mudan a la zona.»)

8. La familia es un sistema abierto, estable, gobernado por reglas, compuesto por *subsistemas* jerárquicos, inmerso en un *suprasistema* y que *tiene una historia*.

La historia del grupo familiar se inicia con la interacción de las diferentes historias que han vivido los miembros del subsistema ejecutivo en su familia de origen. La interacción familiar, a partir de sus reglas y normas, cristaliza comportamientos que se consolidan y condicionan conductas posteriores. («Lo que me gustó más de mi marido cuando le conocí fue su capacidad de decisión: era el mayor de cuatro hermanos y tuvo que ocupar el lugar de su padre cuando éste se separó de su madre.»)

El *mito familiar*, parte integrante de dichas historias, puede ser brevemente definido como el conjunto de creencias bien sistematizadas y compartidas por todos los miembros de la familia respecto de sus roles mutuos y de la naturaleza de su relación.¹⁶ Actúa como defensa del grupo y apunta a evitar el cambio. («En mi familia nunca hemos tolerado los niños blandengues. Creemos

hijos mayores-padres-hijos pequeños por generaciones: adultos-menores por género: varones-hembras.

6. La familia es un sistema abierto, estable, gobernado por reglas, compuesto por *subsistemas* jerárquicos.

Existen en el grupo familiar roles individuales y roles de los subsistemas. El subsistema parental, que en las familias «intactas» (que no han experimentado una ruptura matrimonial) suele coincidir con el subsistema marital, asume funciones ejecutivas y se sitúa jerárquicamente por encima del subsistema filial o de otros subsistemas existentes. («En casa se discute todo pero si no nos ponemos de acuerdo todos saben muy bien que se hará lo que decidamos los padres.»)

No son únicamente los límites intergeneracionales los que crean subsistemas (conyugal, parental, paterno-filial, fraternal, etc.). Las *alianzas* (unión entre dos miembros de un subsistema por intereses comunes) («El mayor siempre apoya a la pequeña») y las *coaliciones* (alianzas intergeneracionales con el objetivo de actuar conjuntamente contra una tercera persona) («Cuando mi madre riñe a la pequeña mi padre siempre la defiende»), aun cuando sean *coaliciones negadas* (la coalición no es aceptada ni reconocida por el grupo familiar aunque crean potentes subsistemas). («Desde que nos hemos separado mi hija no quiere venir a verme: me extraña porque ha sido siempre mi preferida y nos hemos entendido perfectamente hasta que me separé de mi pareja.»)

7. La familia es un sistema abierto, estable, gobernado por reglas, compuesto por *subsistemas* jerárquicos y que *está inmerso en un suprasistema*. El concepto de *suprasistema*, el «contexto» con el que trabaja el modelo sistémico de terapia familiar, puede ser completado en el trabajo social con las aportaciones de Bronfenbrenner,¹⁷ quien distingue diversos niveles de contexto:

- el *microsistema*, el marco (*setting*) en el cual el ser o sistema en desarrollo —también la familia— interactúa «cara a cara» con elementos de su entorno. («En el barrio todos nos conocen como «los canarios».») El microsistema tiene unas *actividades smolares* (parte fundamental de un proceso de crecimiento) («Nos hemos dado a conocer en el barrio»), unas *estructuras interpersonales* («Frecuentemente hablamos con la maestra del pequeño») y unos *roles* («Nuestros vecinos saben que pueden contar con nosotros para atender a su pequeño»). Todos estos elementos tienen sus propias reglas, una estructura y una dinámica propias, las cuales deben ser conocidas para mejorar las transacciones entre la familia y su entorno.

14. BRONFENBRENNER, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano*. Buenos Aires, Paidós.

que los chicos han de estar preparados para afrontar la frustración ya desde pequeños y no permitirlos sus llores ni sus rabietas.»)

Todos los anteriores conceptos colaboran a definir de forma operativa qué es para nosotros una familia, toda familia. Son, desde un modelo concreto, los elementos básicos presentes en todo grupo familiar.

Nuestro proceso de ir conociendo a la familia sobre la cual vamos a operar deberá ir más allá. Debemos conocer una familia concreta, la cual, seguramente, tendrá elementos comunes con otras familias por razón de su ubicación geográfica, social, cultural o económica.

La familia en desventaja social

En el contexto de la intervención social, una buena parte de las familias objeto de nuestra atención acostumbra a tener unas características propias que, sin duda, las condicionan y, por tanto, también condicionan nuestra actuación.

Debemos, ante todo, establecer un criterio que nos permita conceptualizar e identificar a dicho colectivo. Según se haya puesto el acento del criterio diferenciador en un aspecto u otro de su organización interna o externa, o en la responsabilidad del entorno social en la génesis del colectivo, se han ido acunando, entre otras, las concepciones siguientes:

- *familia aislada*:¹⁸ de núcleo extenso, sin sostén en las fases críticas del ciclo vital. (Las familias inmigradas de etnias o culturas no presentes en un contexto geográfico concreto pueden ser un buen ejemplo de este grupo.)
- *familia excluida*:¹⁹ separada del contexto parental, institucional y social. (Algunas de las familias inmigradas del grupo anterior, sobre todo si no tienen prestigio social o un nivel económico que compense su destitución, pueden formar parte de este grupo de «excluidos».)
- *familia suborganizada*:²⁰ con disfunciones en el desarrollo de sus roles familiares, en especial el parental. (Algunas familias monoparentales, con un progenitor sobrecargado de trabajo, inestable emocionalmente o muy pobre pueden pertenecer a este grupo.)

16. POWELL, M. y MOSKAS, J. (1969). «Reaching the Reject through Multifamily Group Therapy», *International Journal of Group Psychotherapy*, vol. 19, 1.

17. TAJUBENY, L. (1976). *Excluded Families*. Nueva York, Columbia University Press.

18. APONTI, J. H. (1976). «Structural Family Therapy», en *Handbook of Family Therapy*. Guttman, A. S. y Kinsker, D. P. (comp.). Nueva York, Gardner.

- *familia asocial*:¹⁹ de comportamiento «desviado» en el plano social. (Las familias «hippies» de los años sesenta podían tal vez ser consideradas por el grupo social dominante como «desviadas» y «asociales»). En el dos mil hay otros criterios para etiquetar a algunas familias como asociales.)
- *familia desorganizada y en desventaja social*.²⁰

Minuchin nos aportó interesantes datos sobre las familias desorganizadas y en desventaja social a partir de su primer trabajo terapéutico con familias hispanas en ciudades norteamericanas.²¹ Una buena parte de las características que Minuchin encuentra en el colectivo que atendió en una de las primeras etapas de su trabajo como terapeuta coinciden con las peculiaridades de muchas de nuestras familias atendidas hoy en contexto de trabajo social. Veamos algunas:

- Muchos hijos (más que la media general del país), gran parte de ellos menores de quince años.
- Padre más o menos «periférico» al sistema familiar (participa tan sólo parcialmente en la dinámica familiar ordinaria).
- Convivencia en el propio hogar con personas ajenas a la familia nuclear, (familiares, «padrinos» entre otros).
- Espacio vital reducido y, con frecuencia, inadecuado.
- Bajo nivel de ingresos.
- Funciones parentales (nutrición, mediación, socialización) débiles.
- Insuficientes contención, normatividad y educación de los hijos.
- Escolarización deficiente: problemas escolares, absentismo.
- Frecuente problemática psicológica y psiquiátrica.
- Dependencia de instituciones de ayuda social (salud, servicios sociales, instituciones benéficas).

Las características de dichos colectivos con relación a sus funciones educativas y socializadoras —creemos que aplicables en gran medida a nuestras familias usuarias de servicios sociales— son, según el autor, las siguientes:

a. caracteres generales

- hiperestimuladas y con poca capacidad de respuesta a dicha estimulación ambiental. («Es duro pasear por un mercadillo sin tener ni un duro en el bolsillo.»)

19. VOILAND, A. (1962), *Family Casework Diagnosis*, Nueva York, Columbia University Press.

20. MINUCHIN, S. et al. (1967), *op. cit.*

21. MINUCHIN, S. et al. (1967), «Families of the Slums», Nueva York, Basic Books, Inc.

y mediación

d. socialización de los sentimientos

- los sentimientos son tema tabú. («Nunca dije a mi padre que le quería: no era nuestro estilo.»)
- al no ajustar los afectos en la relación con los adultos, el niño conoce mal sus sentimientos. («La brusquedad de mi padre en el trato conmigo y con mis hermanos me hizo creer durante muchos años que no nos quería.»)
- o todo o nada: «o conmigo o contra mí».
- tendencia a buscar estimulación extrema y dramática. («En casa todo era vivido como urgente y grave.»)
- poca interiorización de normas con el resultado de una necesidad de contención inmediata. («No había tiempo ni calma suficiente para explicar por qué se nos ordenaba hacer una cosa concreta.»)
- reacciones por estrés interno (tema «mundo peligroso» como globalizador del concepto del entorno social). («Mi madre siempre nos prevenía de que en nuestro barrio nos podían atracar o agredir pero nunca pasó nada de eso.»)
- la madre autodefinida como madre antes que como persona. («Cuando mi mamá se quedó sin ningún hijo en casa se deprimió mucho; no encontraba sentido a su vida.»)

Los interventores sociales que trabajamos con este colectivo de familias nos encontramos con el caso, no infrecuente, del abandono de un hijo o hija por parte de sus padres, bien sea dejándole desprotegido, bien solicitando su ingreso en alguna institución de suplencia familiar.

Según el autor citado, el proceso del abandono de un hijo sigue con frecuencia unas pautas —pasa por unas fases— que pueden ser sintetizadas como sigue:

Las dificultades para comunicarse con los hijos hacen que éstos aprendan mal las normas y exijan a sus padres una continua intervención que resulta agotadora, especialmente si son varios hijos y hay otros factores estresantes. Con frecuencia la respuesta de los padres es inadecuada o violenta, con lo que el niño se descontrola todavía más y se crea una espiral de desajuste mutuo. Los niños posiblemente intentarían avisar, a su manera, de que las cosas no iban bien: estaban nerviosos, aprendían mal, se peleaban. Pero nadie comprendió que su comportamiento era un síntoma del mal funcionamiento del sistema; tal vez incluso les medicaron...

En otro momento tal vez fueron los padres quienes pidieron auxilio: le dijeron al médico que el niño estaba inquieto, o a la maestra que no estudiaba.

- inestables, impredecibles en su comportamiento, en especial con los hijos. («Cuando papá no llega bebido es muy simpático con nosotros.»)
- frecuentes contactos personales internos y externos erráticos e impermanentes. («Habríamos quedado en vernos pero ni se ha presentado ni ha avisado que no vendría.»)

b. autoobservación

- insuficiente autoobservación, autoestima, y sentimiento de competencia por la percepción de su poca influencia sobre el medio. («Nunca tendré dinero suficiente para salir del barrio... y viviendo aquí nadie me dará un buen empleo.»)
- no individualización en sus comunicaciones: se dan mensajes genéricos dirigidos a todo el grupo familiar, especialmente a los hijos, con poca estimulación personal individualizada. («¡Callaos!, en esta casa no se puede ver la tele con tranquilidad, todo el mundo grita.»)
- baja recompensa para tareas completadas con éxito, en especial con relación a las tareas educativas. («A mis padres no les interesa lo que hacemos en el colegio.»)

c. comunicación

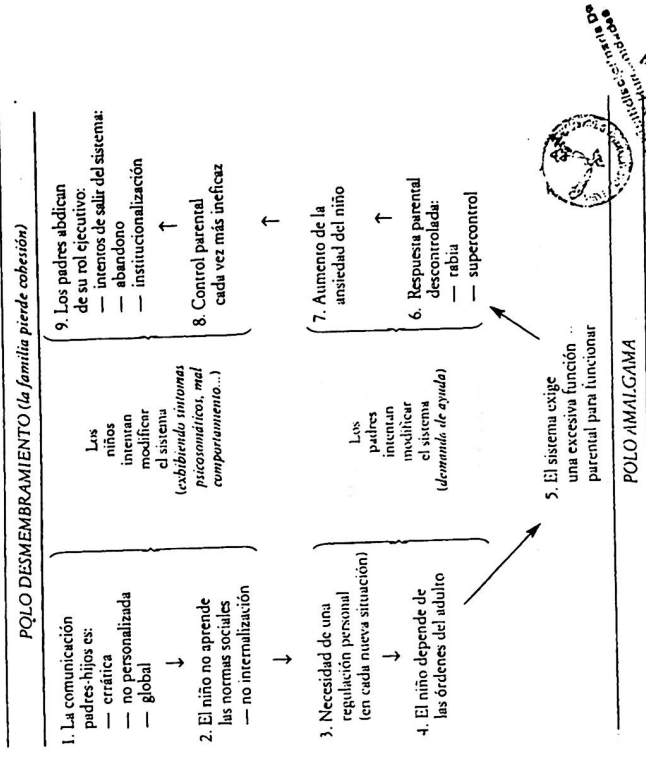
- falta contacto suficiente con adultos significativos para que los hijos puedan procesar la información y ordenar su universo personal. («Mis padres nunca encuentran el momento de hablar con nosotros de nuestros problemas.»)
- cortocircuito entre mensajes relacionales y contenido (qué relación pretendo establecer al decir lo que digo —y de la forma como lo digo— a alguien dentro del grupo). («Siempre que en casa se hablaba de dinero mi padre se dirigía con sorna a mi madre, convencido de que ella malgastaba lo poco que él ganaba.»)
- reglas comunicativas propias y socialmente poco útiles: código verbal restringido; baja conceptualización; desconocimiento de las reglas comunicativas aceptadas socialmente; experiencia de no ser escuchados dentro del grupo familiar ni fuera de él; se vive como más importante quién habla que lo que dice; los temas no llegan a su conclusión: saltos de tema, monólogos paralelos; no hay «turnos» de palabras para garantizar que todos puedan ser escuchados; la madre se constituye en centro de comunicaciones...

Y el médico a lo mejor les sedó (a los padres o al hijo) o la maestra le castigó en vez de indagar la causa de su agitación.

A medida que fue pasando el tiempo las dificultades aumentaron —niños chicos problemas chicos, niños grandes, problemas grandes— y la familia no pudo con él: el paso siguiente fue ir a la trabajadora social para pedir para su hijo «un buen internado», un eufemismo frecuente para reconocer el fracaso de una relación paterno-filial.

El proceso, que sintetizamos en forma de gráfico, constituye un buen ejemplo de una aproximación sistémica a una problemática claramente social: la frecuente abdicación de los padres de sus funciones parentales.

Círculo del abandono



Con frecuencia las familias desorganizadas y en desventaja social que vemos en nuestros servicios sociales presentan diversos déficit simultáneos. Es por ello que algunos autores las han definido como «familias multiproblemáticas».

Algunos autores²² definen operativamente las características de las familias multiproblemáticas de la forma siguiente:

1. Presencia simultánea en dos o más miembros de la misma familia de comportamientos problemáticos estructurados, estables en el tiempo y lo bastante graves como para requerir una intervención externa.
2. Insuficiencia grave, sobre todo por parte de los padres, de las actividades funcionales y expresivas necesarias para asegurar un correcto desarrollo de la vida familiar.
3. Refuerzo recíproco entre 1 y 2.
4. Labilidad de los límites, propia de un sistema caracterizado por la presencia de profesionales y de otras figuras externas que sustituyen (desplazan) parcialmente a los miembros considerados incapaces.
5. Estructuración, por esta vía, de una relación crónica de dependencia de la familia respecto de los servicios, lo que en términos sistémicos significa la consecución de una condición de equilibrio (homeostasis) interstémico.
6. Desarrollo de algunas modalidades características no usuales de comportamientos sintomáticos en los pacientes identificados en este tipo de proceso, del que un ejemplo clásico puede ser el de las toxicomanías de tipo sociopático.²³

Nuestra intervención con dichas familias suele empezar con una demanda presentada por algún miembro del grupo familiar, frecuentemente la madre. Analicemos un poco el valor de tal demanda desde nuestro modelo de actuación.

La demanda de las familias a los servicios sociales

En el modelo ecosistémico de intervención sobre familias en contexto social, la demanda tiene valor de síntoma. El proceso de análisis que el interventor social va a compartir con la propia familia demandante les permitirá ambos conocer la relación que la demanda tiene con la auténtica necesidad de la familia, con lo que algunos autores llaman «el problema».

22. CANCEMINI, L., DE GREGORIO, F. y NOTURINO, S. (1997). «Las familias multiproblemáticas», en *La intervención sistémica de los servicios sociales ante la familia multiproblemática: la experiencia de Ciutat Vella, Barcelona, Paidós*, pág. 52.

23. CANCEMINI, L. y LA ROSA, C. (1995). *La caja de Pandora, Barcelona, Paidós*.

Necesidad percibida: Se apoya en las expectativas y experiencia vivida por parte de los usuarios. (La vivencia de una madre de que debe recabar ayuda para su hijo absentista puede ilustrarla.)

Necesidad expresada: Nace en el momento en que una necesidad percibida se convierte en demanda. (La señora del ejemplo anterior se dirige a un centro de Servicios Sociales para pedir ayuda para su hijo absentista.)

Necesidad comparativa: Las expectativas se basan en la comparación entre lo que se tiene y lo que tienen otros grupos comparables. (Un grupo de vecinos pide a la Administración que cree un Centro Cívico en su zona que ayude a combatir el fracaso escolar, tal como se ha hecho en otros distritos de la ciudad.)

El *problema* se define en el contexto de la intervención psicosocial como el tema, necesidad, pregunta o dificultad presentada por el demandante para que sea estudiada y contestada por el sistema interventor. Correspondería a la necesidad expresada. En ocasiones esta necesidad se ubicaría en la intersección de la necesidad expresada con algunas de las restantes necesidades (normativa, comparativa o percibida).

La coincidencia entre el *problema* (necesidad experimentada convertida en demanda expresada) y la auténtica necesidad de la familia no siempre acaba siendo real, aun cuando el demandante se obsesne en ello. No hay que olvidar que, frecuentemente, el grupo familiar analiza su situación y decide cuál es su problema desde el interior de una situación disfuncional o en un clima emocional adverso.

No siempre es posible ni deseable solventar los «problemas» de la familia concediéndoles el piso o la ayuda económica que, según ellos, es lo único que realmente necesitan para «ir bien».

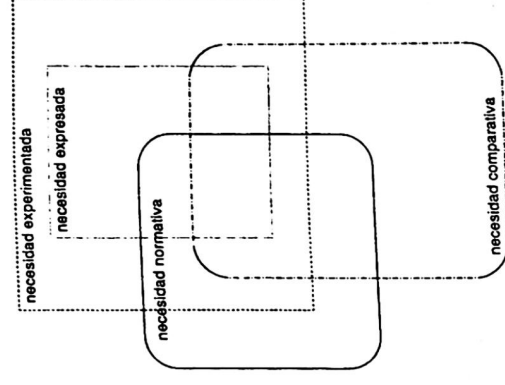
Desde fuera del sistema disfuncional, cuando es posible actuar desde fuera, será más fácil hacer una lectura útil de lo que está pasando y de cuál es la auténtica necesidad de los demandantes. Por tanto, aun cuando la demanda es hecha por la familia usuaria, la definición del problema que subyace a la demanda, el descubrimiento de la auténtica necesidad, deberá ser trabajada por la familia y por los interventores sociales conjuntamente.

Si se prefiere una formulación más precisa, la «redefinición de la demanda» debe ser llevada a cabo por el sistema resultante de la interacción del sistema cliente (familia, derivante, etc.) y el sistema interventor (trabajador social, instituciones participantes, etc.).

En el contexto en el que trabajamos la demanda no acostumbra a hacer referencia a un solo problema sino a un conjunto de ellos, a un auténtico sistema de problemas los cuales, además, cambian y evolucionan al mismo tiempo

Tal vez sea útil recordar al lector en este punto que existen diversos tipos y niveles de necesidades, interrelacionadas entre sí en la forma que ilustra el clásico gráfico de Braushaw,²⁴ y que fácilmente pueden ser adaptadas a la familia:

Cuadro integrativo de diversos tipos de necesidades



Necesidad normativa: El experto define el nivel óptimo de funcionamiento y las leyes o normas que establecen para un colectivo específico. (En el trabajo social con familias un ejemplo de este tipo de necesidad puede ser la exigencia legal de que los hijos en edad escolar asistan a la escuela de forma regular.)

24. BRAUSHAW (1972), citado por CHACÓN FUERTES, F. (1993), «Análisis de necesidades sociales», *Información*, 10, Ayuntamiento de Zaragoza.

y rimo que cambia y evoluciona el grupo familiar, exigiendo de los interventores un continuo análisis de situaciones.

Esta conjunción de problemas es propia de las «familias multiproblemáticas», para las cuales es preciso arbitrar recursos complejos que no pueden ser, simplemente, una suma de soluciones parciales (piso para la familia, más tratamiento antialcohólico del padre y más terapia para el niño), sino que deben constituirse en un auténtico sistema de intervención.

La demanda de las familias multiproblemáticas suele ser indirecta (una vecina que avisa de su situación degradada) o por derivación (de la policía u otros profesionales) y referida a dificultades en sus funciones nutritivas y socializadoras. En la base de sus dificultades puede fácilmente esconderse una psicopatología de tipo socio o psicopático (trastornos caracterizados por la tendencia a la actuación desajustada y por la insuficiencia de las competencias y de las prestaciones a las que el individuo confía su esfuerzo de integración en los sistemas externos y en los de procedencia).²⁵

En nuestro modelo, como decíamos, la demanda es leída como síntoma de disfunción, desajuste o ajuste insuficiente entre el sistema cliente y los sistemas que lo envuelven.

El *síntoma* no es explicado de una forma lineal (causa-efecto) sino preferentemente relacional: el síntoma en el modelo ecológico-sistémico es un mensajero promotor de conductas e instrumento de control familiar que tiene algunas características:

- no es reconocido como mensaje (nuestros clientes difícilmente crearán que, con su absentismo escolar, el niño pretende, sin saberlo el mismo, lograr un mayor reconocimiento por parte del grupo familiar).
- logra una intensa inducción, no reconocida, de conductas (resolver el absentismo escolar del niño tiene prioridad sobre su mal comportamiento en casa, síntoma más asimilado por el sistema).
- la conducta inducida no se cuestiona (el grupo familiar no protestará porque la madre abandone otras obligaciones para llevar de la mano al niño al colegio, o para acudir al centro de servicios sociales).

Y, sin embargo, el síntoma será utilizado en beneficio propio por parte de todos y cada uno de los miembros del sistema familiar (madre se sentirá todavía muy necesaria, papá podrá sentirse justificado y perpetuado en su propio absentismo laboral y los hermanos estarán menos controlados por la madre), hecho que ayudará a que el síntoma se mantenga y la familia no cambie.

25. CANCEMINI, L. y LA ROSA, C. (1995), *op. cit.*

Para poner a prueba el nivel de utilización del síntoma que hace la familia, en nuestra práctica acostumbramos a hacernos diversas preguntas milia:

- ¿Por qué viene quien viene a exponerlo?
- ¿Por qué ahora?
- ¿Por qué viene solo/solo?
- ¿Por qué lo pide a mi servicio?
- ¿En qué beneficia el síntoma al sintomático?
- ¿En qué beneficia al demandante?
- ¿En qué beneficia al resto de la familia?
- ¿En qué me beneficia a mí la intervención?

El objetivo final será lograr que el proceso de conocer y cambiar sea un proceso compartido con y en beneficio de todo el grupo familiar.

Aproximación a la familia objeto de intervención

Como hemos visto, la intervención psicosocial sobre un grupo familiar suele comenzar con una demanda por parte de algún miembro del grupo a un interventor social. A partir de este primer contacto entre el sistema interventor y el sistema familiar, se inicia un proceso que acabará con la elaboración, ejecución y evaluación de un plan de trabajo. Y este plan de trabajo puede incluir una mediación familiar.

Para elaborar este plan de trabajo es preciso que la familia nos ayude a que la conozcamos. Y es preciso que los interventores sociales pautemos nuestra aproximación a la realidad familiar para llegar a conocer sus auténticas necesidades, las cuales, como hemos explicado, no siempre son coincidentes con la demanda que nos presentan.

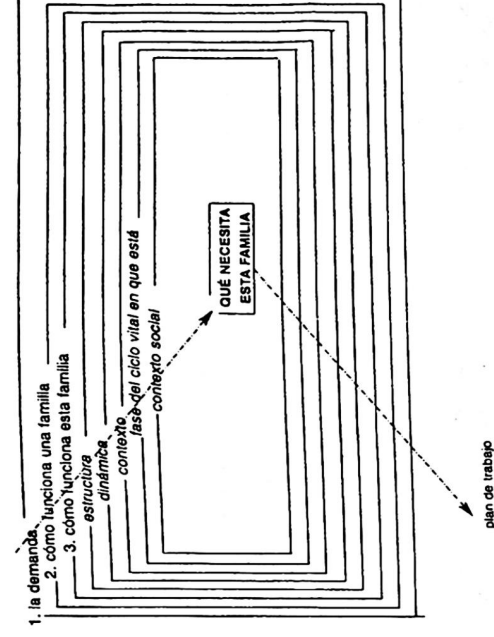
Es importante no hacer ningún movimiento respecto de la familia, no introducir nuevos elementos, sin haber comprendido qué está pasando en el grupo que nos pide ayuda y qué puede realmente servirle de ayuda. No existen intervenciones neutrales: toda actuación implica abrir unos caminos y cerrar otros. Dar un recurso o incluso un consejo a un miembro del grupo sin comprender lo que está sucediendo en la familia puede consolidar una situación disfuncional o, por lo menos, confundir aún más el cuadro sobre el cual intentamos intervenir.

Aconsejar una mediación familiar cuando lo que realmente se pretende es «convencer» a la familia de que tomen una determinación que el interventor social considera indispensable no solo confunde a los usuarios sino que daña

Objetivos e instrumentos para el análisis operativo de familias

Qué debemos conocer de la familia	Forma de conocerlo	Instrumentos básicos que podemos utilizar
Qué es y cómo opera una familia en general	Conocimientos teóricos-prácticos de las leyes de funcionamiento de los grupos familiares	Conocimiento teórico-práctico de cómo opera un grupo familiar en general
Cual es la estructura de esta familia en concreto	Indagar la composición de las unidades de convivencia de 3 generaciones	Genograma
Cual es la historia de esta familia en concreto	Indagar los cambios familiares en los últimos años	Historiograma
Cual es la dinámica de esta familia en concreto	Indagar cómo se relacionan entre sí los diferentes microsistemas	Mapa de relaciones familiares
Cómo se relaciona esta familia con su entorno	Conocer qué conexiones tiene cada uno de los miembros de la familia con su entorno	Ecomapa
Cual es el contexto social (estructural) de esta familia	Conocer cuáles son las características de las familias en desventaja social	Esquema «las familias en desventaja social» y «el círculo del abandono»
En qué fase del ciclo vital se encuentra la familia	Conocer las tareas que implican cada una de las fases del ciclo vital	Cuadro de tareas familiares en las diversas fases del ciclo vital
Qué modelo teórico de trabajo utilizo	Elección de un modelo sobre el cual elaborar el plan de trabajo con la familia	Modelos de trabajo psicosocial
En qué contexto me muevo como operador: qué elementos puedo utilizar	Conocimiento del modelo ecológico de trabajo social	Ejes del modelo ecológico de trabajo social

Qué es preciso conocer de la familia demandante para establecer un plan de trabajo



Para llevar a cabo este proceso de análisis de la familia y de su demanda, deberemos dotarnos de instrumentos adecuados. El cuadro que sigue concreta algunos objetivos e instrumentos que podemos utilizar para establecer una hipótesis válida sobre la familia y poder elaborar un plan de intervención que le pueda ser útil:

a. El genograma, instrumento de análisis de la estructura familiar

Los interventores sociales hemos sido de los primeros profesionales de la atención a las personas en utilizar el genograma. Posteriormente diferentes profesionales, entre otros los del ámbito de la salud, han incorporado este instrumento en su quehacer, enriqueciendo considerablemente la utilidad del genograma.²⁶

La utilización del genograma nos permite una aproximación sinérgica y fácil de visualizar a la ubicación de la familia en el espacio, permitiéndonos situar los subsistemas dentro del sistema de la familia nuclear y de las diversas unidades de convivencia de la familia extensa.

Nos interesa analizar por lo menos tres generaciones: los abuelos, los padres y los hijos. Sus agrupaciones como unidades de convivencia (qué unidades de convivencia había, cómo evolucionaron, cómo y cuándo se disgregaron), la secuencia de nombres, las edades y las diferencias entre ellas, las reagrupaciones familiares y cualquier otra peculiaridad estructural nos puede aportar información útil.

b. El historiograma, instrumento de análisis de la historia familiar

Sobre el mismo gráfico del genograma y fechando e intentando conocer los motivos o las circunstancias de los principales acontecimientos familiares, elaboramos la historia resumida de la familia, su historiograma.

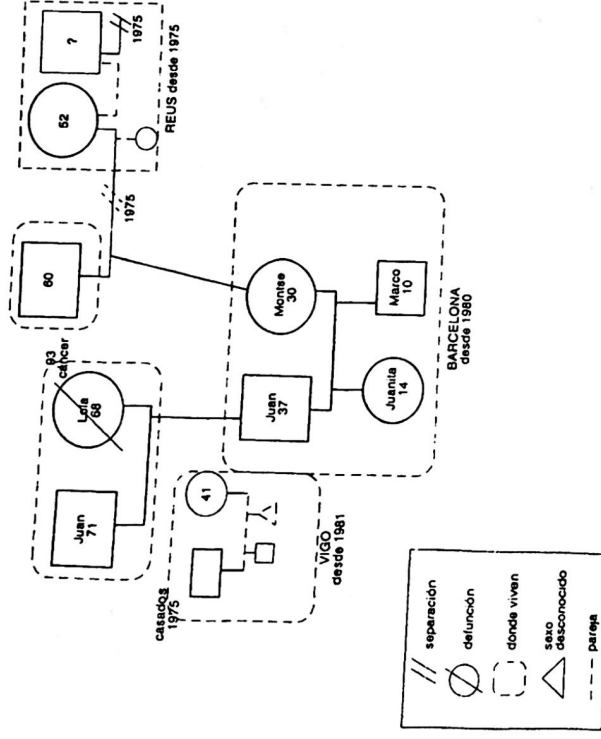
Las cronologías de los hechos aportan mucha luz sobre el devenir del grupo familiar: los acontecimientos fundamentales se entrelazan de forma circular, siendo al mismo tiempo causa y efecto de cambios importantes.

Nos interesa fechar cuantos más cambios familiares mejor: fechas de matrimonio, de salud, de nacimientos, de rupturas, de defunciones, de migraciones, de reagrupaciones familiares. Causas o circunstancias de defunción, de rupturas, de mudanzas. Tiempo de residencia, oficios desempeñados a lo largo del tiempo, «coincidencias» entre hechos y otros detalles.

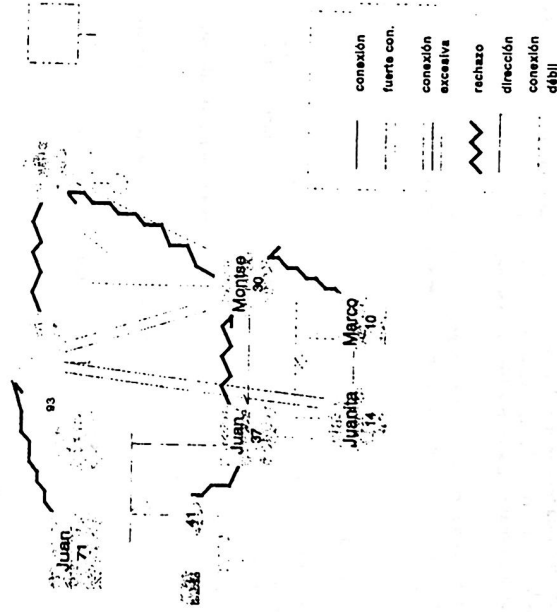
Veamos un ejemplo de genograma ilustrado con algunos elementos propios del historiograma:

26. GOLDMICK Y GIBSON (1987). *Genogramas en la evaluación familiar*. Buenos Aires, Gedisa.

Genograma + Historiograma



Mapa de relaciones familiares



Ciertas formas organizativas del grupo nuclear familiar se dan de forma repetitiva, casi nunca de forma pura, dando pie a una posible tipología familiar que Minuchin²⁸ resume como sigue:

28. MINUCHIN, S. (1977), *Familias y Terapia Familiar*, Garmica.

c. El mapa de relaciones familiares, instrumento de análisis de la dinámica familiar

Si el genograma nos permitía valorar la estructura familiar en el espacio, la «foto fija» de la familia en un momento histórico concreto, el mapa de relaciones familiares, el diagrama de relaciones, nos ayudará a comprender mejor las interacciones del grupo, su dinámica interna en el tiempo, metafóricamente la «película» de su interacción.

La representación gráfica de la dirección e intensidad de las vinculaciones y rechazos nos permitirá visualizar de forma rápida y sintética las alianzas, coaliciones y algunas de las reglas familiares.

El primer problema que acostumbran a tener los que utilizan el mapa de relaciones familiares por primera vez es la dificultad de definir una relación con un simple trazo. ¿Cómo puede definirse de forma simple la riqueza de un sentimiento ambivalente respecto del esposo, o del hijo? Una segunda dificultad es la volubilidad de los sentimientos y afectos: lo que hoy definimos como rechazo puede mañana puntuarse como vinculación.

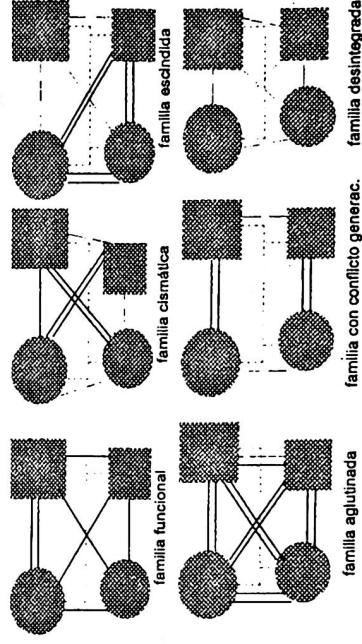
El mapa de relaciones familiares no pretende hacer un diagnóstico de los afectos del grupo familiar sino, tan sólo, ayudar a que, conociendo la dirección y valencia de los sentimientos expresados, podamos establecer una hipótesis útil para elaborar un plan de trabajo para la familia.

Será difícil aconsejar al hermano mayor que se constituya en «tutor» de su hermano menor si el mapa de relaciones familiares nos ha hecho ver que el grupo de hermanos ha constituido alianzas que, hoy por hoy, excluyen una relación amistosa entre ellos dos.

De forma práctica,²⁷ elaboramos el mapa de relaciones familiares sobre el genograma y el historiograma, trazando signos de vinculación (1 línea), de fuerte vinculación (2 líneas) o de vinculación excesiva (3 líneas), así como de vinculación débil (líneas de puntos) o de rechazo (línea irregular). Nos interesa conocer también las relaciones de la familia nuclear con sus familias extensas para hipotetizar coaliciones del grupo familiar amplio. Veamos un ejemplo:

27. Adaptación de: HARTMAN, A. (1979), «Finding Families: An Ecological Approach to Family Assessment in Adoption», Londres, SAGE.

Tipología de familias



d. El ecomapa, instrumento de análisis del contexto de la familia

En el modelo sistémico, el contexto es el elemento que da significado a la comunicación, a las conductas. Puede definirse como el conjunto de circunstancias y situaciones en el que un comportamiento determinado se desarrolla. Puede referirse al contexto de la relación entre sistema interventor y sistema familiar o al contexto de la propia familia «ad intra» o «ad extra».

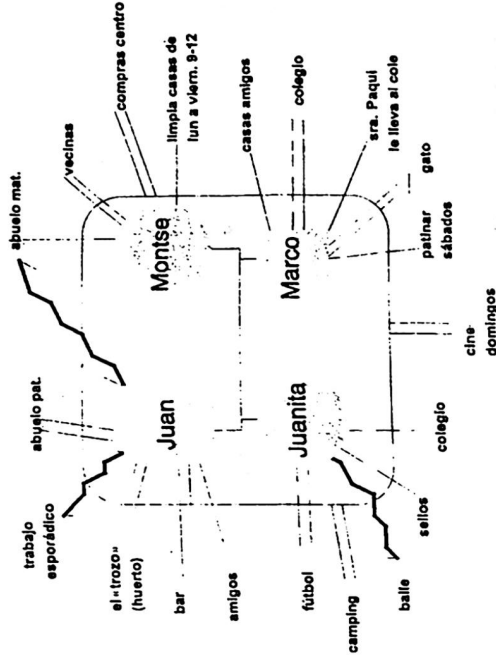
Concretamente, el contexto familiar en terapia familiar puede hacer referencia al ambiente físico y social del grupo, su adscripción a un nivel cultural, a los patrones de comunicación que el grupo utiliza, a su autoimagen como grupo, a sus propios mitos familiares, etc.

En el trabajo psicosocial con familias evaluamos el contexto familiar de forma más limitada: pretendemos conocer la vinculación del sistema familiar global y de cada uno de los subsistemas (incluyendo los subsistemas individuales) con el entorno para poder hacer una hipótesis sobre la apertura del sistema, sobre la flexibilidad o rigidez de los límites del sistema y de los subsistemas.

Para ello utilizamos la técnica del ecomapa.²⁹

29. Adaptación de: HARTMAN, A. (1979), *op. cit.*

Ecomapa



e. Tareas asociadas a la fase del ciclo vital en que se encuentra la familia

La fase siguiente en el proceso de conocer a la familia objeto de nuestra atención es detectar la fase del ciclo vital en que se encuentra y los afectos y las tareas asociados a dicha fase.

La gran mayoría de las múltiples teorías existentes sobre las funciones de la familia aceptan que éstas tienen una doble vertiente: una vertiente interna (la protección psicosocial de sus miembros) y una vertiente externa (la acomodación y transmisión de una cultura).

Mústiu y sus colaboradores encuentran seis dimensiones principales en la interacción familiar, base de sus funciones: estructura, afecto, control conductual, comunicación, transmisión de valores y relación con los sistemas externos.³⁰

30. MÚSTIU OCHOA, G., ROMÁN SÁNCHEZ, J. M. y GRACIA FUSTER, E. (1988). *Familia y Educación: prácticas educativas de los padres y socialización de los hijos*, Barcelona, Labor.

Carter y McGoldrick proponen un esquema útil para considerar cada uno de los estadios del ciclo vital de la familia y de los procesos emocionales de transición asociados al paso de una fase a otra.³¹

Ciclo vital de la familia

Estadio del ciclo vital	Procesos emocionales de transición	Cambios de segundo orden en el estatus de la familia necesarios para proteger su desarrollo
1. Entre familias de joven a adulto libre	Aceptación por parte de los padres de la separación de los hijos	a. Diferenciación de uno en relación con la familia de origen b. Desarrollo de relaciones íntimas con personas de la generación propia c. Independencia económica
2. La unión de las familias a través del matrimonio, la pareja recién casada	Compromiso: negociación con el nuevo sistema (el formado por las dos familias de origen de la pareja)	a. Formación del sistema marital b. Replanteo de las relaciones con la familia extensa y amigos para incluir al cónyuge c. Independencia económica
3. La familia con niños pequeños	Aceptación de nuevos miembros en el sistema	a. Ajuste del sistema marital para poder incluir a los hijos b. Aceptación de roles parentales c. Replanteo de la relación con la familia extensa para incluir roles parentales y de abuelos
4. La familia con adolescentes	Aumentar la flexibilidad de los límites familiares para incluir la independencia de los hijos	a. Cambio de relaciones padres-hijos para permitir al adolescente moverse dentro y fuera del sistema (entradas, salidas, horario) b. Reubicación en la vida marital madura; ajuste de temas profesionales c. Inicio de la preocupación por las generaciones mayores
5. Cuando los hijos se marchan y la familia sigue.	Aceptación de múltiples salidas y entradas en el sistema familiar	a. Renegociación del sistema marital como una diada (los hijos ya no están en casa) b. Desarrollo de relaciones de adulto a adulto entre los hijos mayores y sus padres c. Replanteo de las relaciones para incluir parientes no vinculados por sangre y nietos d. Planteo de la inhabilitación y muerte de los padres (abuelos)

(continúa)

31. CARTER, E. A. y MCGOLDRICK, M., *The family life cycle*.

A estos procesos básicamente intrafamiliares, que con frecuencia incorporan conceptos psicodinámicos, deben añadirse otros procesos que hacen referencia al suprasistema. Las exigencias del entorno de la familia (*«a mi edad todas mis amigas pueden llegar a casa a las doce»*) obligan a ajustar la cultura familiar a la cultura social de la que forma parte.³²

La elaboración del plan de trabajo con la familia será más fácil y eficaz si conocemos el grado de aceptación y la calidad de la ejecución de las tareas que implica la fase del ciclo vital en la cual se encuentra el grupo familiar. Con frecuencia las dificultades de la familia se encuentran precisamente en este terreno, aun cuando puedan proponer al interventor social demandas o intervenciones alejadas del punto álgido de su auténtica necesidad.

Distinguir entre familias transicionales (en proceso de cambio de un estadio del ciclo vital al otro) y familias disfuncionales será una de las primeras tareas del analista. El conocimiento de los factores de estrés que están afectando a la familia y de qué forma la familia los encara ayudará a comprender la demanda del grupo familiar y a decidir si será suficiente un proceso de mediación o se precisará de una intervención directiva desde el trabajo social, desde la terapia familiar, desde el asesoramiento, el control o desde cualquier otro contexto de intervención.³³

32. FALICOV, C. J. (1991). «Contribuciones de la sociología de la familia y de la terapia familiar al esquema del desarrollo familiar: análisis comparativo y reflexiones sobre las tendencias futuras», en *Transiciones de la familia*, Falicov, C. J. (comp.), Buenos Aires, Amorrortu.

33. MINUCHIN, S. y FISCHMAN, H. Ch. (1984). *Técnicas de terapia familiar*, Barcelona, Paidós.

En el modelo ecológico-sistémico que estamos brevemente describiendo, la forma de intervenir debe ser congruente con el contenido que queremos aplicar. Es preciso que actuemos respetando el sistema social familiar y su entorno incluso cuando debamos introducir cambios en él. Para que nuestra intervención no produzca efectos indeseados es preciso saber que no es posible intervenir en un sistema, en una familia, sin producir cambios por el mero hecho de interactuar con el grupo.³⁴

El observador forma parte del sistema observado y afecta el comportamiento de los miembros del grupo. El interventor social, el mediador, perturba, para bien o para mal, el funcionamiento ordinario de una familia a partir del momento en que intervienen en ella.

Para comprender esta interrelación es muy útil conocer los postulados elementales de la teoría de la comunicación humana desarrollada inicialmente por Watzlawick y sobre la cual daremos más información al exponer las técnicas de mediación familiar.

La entrevista con la familia

La forma de relacionarnos con la familia tiene, en nuestro modelo, gran importancia. La metodología utilizada en las entrevistas de análisis de las familias es similar a la que utilizamos en las primeras sesiones de mediación familiar y, por tanto, no la repetiremos al presentar técnicas de mediación familiar.

El contacto del sistema interventor (a ser posible dos interventores sociales repartidos los papeles de mantenedor de la entrevista y de observador-consultor) y del sistema usuario (familia demandante) sigue las fases que resumimos a continuación.

a. El primer contacto

Entendemos que el primer contacto con el grupo familiar o con quien lo represente, define la relación entre los dos sistemas —interventor y familiar—, y debe ser muy cuidado.

Pautamos la intervención (telefónica o personal) por medio de un protocolo de primer contacto (un esquema con el desarrollo que el operador ha de seguir al conversar con el cliente). Con éste intentamos evitar que la forma de actuar, de hablar, de preguntar de la persona que contacta en primer lugar con el demandante contamine prematuramente la demanda, reforzando algo

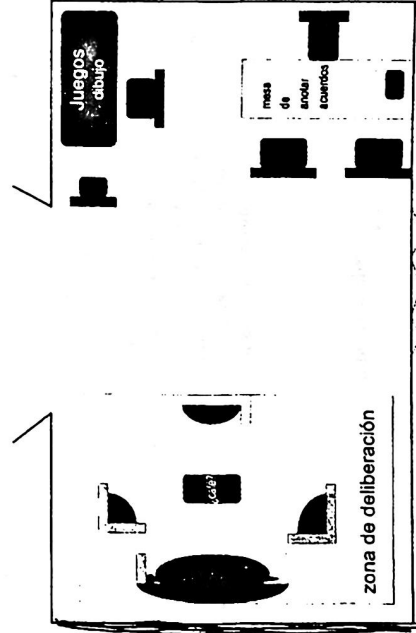
34. Postulados de la cibernética de segundo orden.

Entre una convocatoria para asistir a la sesión hecha a su marido por la señora que ha conecado inicialmente con el servicio al estilo: «*dícele la asistente social (o el psicólogo) que tú también tienes que ir para hablar del niño: ya se ve que no sabe que no le importa nada el tema*» y una carta dirigida desde el servicio al Sr. X diciendo «*sin su participación como padre no vemos de qué forma podemos ayudar a su hijo a superar sus problemas*», hay grandes diferencias que sin duda repercutirán en el resultado de la sesión que estamos preparando.

También es importante preparar el espacio en el cual se desarrollará la entrevista. La observación de la forma en que la familia ocupa espontáneamente la sala que hemos preparado para la sesión nos ofrece importante información «analógica», no verbal, de cómo se «ubican» relacionamente entre ellos. La madre que entra con el pequeño cogido de la mano y ocupa la silla central, el hijo que se sienta en un rincón de la sala, el padre a quien le cuesta entrar y, cuando lo hace, se sienta cerca de la puerta de entrada (¡y de salida!) nos ayudan a elaborar iniciales y provisionales hipótesis relacionales que nos pueden ser muy útiles.

Hemos dispuesto la sala —tal vez la biblioteca del centro de trabajo, poco ocupada por las tardes— de la forma que indica el dibujo:

El espacio físico:
la sala de análisis, intervención y mediación



120-220

que el comunicante dice o pide, desanimando alguna aproximación de tanto que pueda hacer el demandante o, simplemente, ofreciendo cosas antes de que la demanda haya explicitado una petición.

Nuestros usuarios se amoldan rápidamente a nuestras exigencias y saben captar nuestros mensajes más sutiles. Si lo que anidaba en el fondo de su corazón al llamarnos, si su auténtica demanda (necesidad experimentada) no es inicialmente aceptada (lo cual no quiere decir validez) tal como surge, es fácil que la persona que nos llama la disfrace, la maquille para congraciarse con el operador social que le atiende. Y nos perderemos lo que realmente nos quería decir o pedir.

Para evitar que, sin querer, seamos nosotros quienes llevemos la iniciativa, intentamos recabar el máximo de información sin hablar más de lo imprescindible para alimentar la conversación y tomando nota literal de todo lo que el cliente dice a lo largo del contacto. Nos interesa saber, sobre todo, el contenido de la demanda-información, saber quién demanda, qué información pide, cómo define el problema, qué produce espontáneamente y, si el caso ha sido derivado, quién y por qué deriva el caso.

Ya en este primer contacto puede establecerse un primer contrato verbal para la primera entrevista, determinándose las personas que asistirán, quién y cómo avisará a los miembros de la familia que no han participado en el primer contacto, fecha, lugar y precio (si es aplicable) de la sesión.

También deberemos asegurarnos que tenemos todos los datos de identificación de la familia (nombres, direcciones, teléfonos, permisos para contactar con posibles derivantes, etc.).

b. Preparación de la primera hipótesis

Con los instrumentos de que dispongamos, tal vez con datos obtenidos del archivo del servicio, de fichas anteriores, por medio de información recabada del derivante o, simplemente, con el protocolo de primer contacto, debemos aventurar una primera hipótesis de cuál va a ser el comportamiento del grupo familiar en nuestra primera entrevista.

La hipótesis nos permitirá iniciar nuestra relación con la familia desde un proyecto inicial en el cual habremos establecido zonas preferentes de investigación, habremos previsto algunos puntos conflictivos y aventurado algunas pequeñas actuaciones tan elementales e importantes como puede ser intentar, ya desde un principio, rescatar para su familia a un padre que es miembro climático del grupo (a la vez único excluido y que se ha autoexcluido), o preparar la convocatoria y el espacio físico que utilizaremos para reunirnos con el grupo.

c. Convocatoria y preparación del espacio físico

Una vez establecida una primera hipótesis sobre el juego relacional de la familia, deberemos decidir quién participará en la sesión, quién avisará al resto del grupo y el contenido de la convocatoria.

d. Desarrollo de la sesión

Intentaremos que la sesión no deje de incluir una serie de fases:

- **Operaciones de aproximación**, dirigidas a suavizar la formalidad de la sesión, con comentarios personales, presentación de los interventores, explicación de los instrumentos que podamos utilizar: video, espejo unidireccional, etc. En el momento de pedir opiniones sobre el tema que nos reúne deberemos ser cuidadosos con el orden jerárquico del grupo para respetarlo o, si nos conviene, cuestionarlo.
- **Identificación del problema**: A diferencia del procedimiento seguido en otras aproximaciones metodológicas, en nuestro modelo la identificación del problema coincide con la contextualización del mismo. Intentaremos que la familia, y nosotros mismos, entendamos lo que sucede no como un tema que afecta a un solo miembro del grupo sino al grupo total.

Nos interesará conocer el punto de vista de cada uno sobre el problema. La utilización de la técnica de preguntas circulares, sobre la que damos noticia puntual más adelante, ayuda a ampliar notablemente la información.

- **Observación de las pautas relacionales familiares**: A lo largo de toda la sesión intentaremos confrontar los mensajes verbales —comunicación «digital» (mensajes explícitos controlados racionalmente)— con la rica información analógica (mensajes implícitos, coloreados por la afectividad de quien los emite) que nos ofrece la familia «en vivo»: su interacción, sus actitudes, su gesto, las variaciones de su humor, sus alianzas y coaliciones.

Sabemos que lo que sucede en la sala es congruente con la interrelación de los miembros del grupo en su vida ordinaria. Y ello por la sencilla razón de que no disponen de otras pautas de comunicación entre ellos.

- **Concreción de objetivos**: Intentaremos concretar para la siguiente sesión de trabajo objetivos discretos, proporcionales al conocimiento que tenemos de la familia. Nos interesa conocer las expectativas de cada uno de los miembros del grupo sobre lo que debe cambiar y sobre lo que no debe cambiar. La técnica circular también nos será útil en esta fase.
- **El contrato**, verbal o escrito según nos convenga, reflejará acuerdos y situaciones que deseemos cristalizar. También concretará el tipo de intervención que les proponemos (intervención terapéutica, mediación, asesoramiento).

e. Evaluación de la primera sesión

Nuestra profesionalidad no nos permitirá omitir unos minutos de evaluación de lo que ha sucedido a lo largo de la sesión, del ajuste de nuestra hipótesis de trabajo a la realidad vivida y de documentar por escrito nuestro dossier, actividad que deberá incluir completar el genograma, el mapa de relaciones familiares y, tal vez, el propio ecomapa.

Circularidad

Una de las técnicas utilizadas por el modelo ecosistémico de intervención sobre familias, también prestada de la terapia familiar sistémica, es la de las preguntas circulares. Se basa en el principio de la circularidad de la comunicación y es particularmente útil en la mediación en familias.

Como hemos explicado al hablar del modelo ecosistémico, en los sistemas con circuitos de retroalimentación, entre ellos sin duda los sistemas humanos, no tiene sentido hablar de causalidad lineal: los cambios en un sistema humano como es la familia son a la vez causa y efecto de otros cambios en un proceso circular en el cual es difícil distinguir el principio del final, la causa del efecto.

La circularidad se basa en distintos modelos teóricos, entre ellos la cibernética de primer orden (de los sistemas observados) y la cibernética de segundo orden (de los sistemas que observan: de observador a actor-observador del propio sistema). También se basa en la teoría de la doble descripción de Bateson: yuxtaposición de descripciones de relaciones para iniciar un proceso de visión de conjunto.

Creemos que el cuadro que sigue señala bien, aunque de forma simplificada, las diferencias que existen entre los paradigmas en un modelo lineal y en un modelo circular:

- que se aprenda a observar desde el otro. («¿Qué hace Vd. cuando el niño se descontrola? ¿Qué hacen sus hermanos?»)
- descubrir coaliciones. («¿Quién de la familia cree Vd. que está de acuerdo con su postura?»)

Podemos enumerar diversas posibles preguntas circulares, agrupadas en torno a diversas áreas a explorar:

Delimitación del problema

- ¿Quién es el que (según Vd.) tiene el problema?
- ¿Por qué es para Vd. un problema?
- ¿Alguno de la familia no lo considera problema?
- ¿Quién de Vds. es el que está más preocupado/a por el problema?
- ¿Alguien no está enterado del problema?

Preguntas sobre las conductas sincrónicas: mapa sincrónico actual

- ¿Con qué frecuencia se produce el problema?
- ¿En qué circunstancias se produce el problema?
- ¿Dónde se produce el problema?
- ¿Quién o quiénes reaccionan ante el problema?
- ¿De qué forma reaccionan?
- ¿Quién juega un papel principal y quién secundario en el problema?
- ¿Cuál cree Vd. que es la opinión de () sobre el problema?
- ¿Por qué acuden Vds. a nosotros ahora?
- ¿Qué cosas les gustaría que cambiaran? ¿Y a ()?

Mapa sincrónico inicial

- ¿Cuándo empezaron estas conductas?
- ¿Con qué acontecimientos coincidieron? (partidas, llegadas, pérdidas, incorporaciones...)

Explicaciones del problema

- ¿Cómo explica el problema cada miembro del grupo?
- ¿Cuáles son las soluciones del problema ensayadas por cada uno?

Soluciones y objetivos de la familia

- ¿Qué se intentó para resolver el problema? ¿Quién lo intentó? ¿Quién estaba de acuerdo con el intento?
- ¿Algo de lo que se intentó resultó útil?
- ¿Qué esperan Vds. de esta intervención? ¿Con qué se conformarían?

Conceptos básicos utilizados en el modelo lineal y en el modelo circular

Pensamiento lineal	Pensamiento circular
Sumatividad (el total es la suma de los elementos)	Estructura (el total es la integración de los elementos)
Valor intrínseco (por sí mismo)	Valor posicional (por su posición respecto de los otros)
Intra (atención puesta en los componentes intrínsecos)	Inter (atención puesta en el sistema total y el papel relacional de cada elemento)
Causa-efecto (los síntomas tienen una causa)	Multicausalidad-circularidad (los síntomas tienen muchas causas y son, a su vez, causa de muchos efectos, los cuales, a su vez...)
Aislamiento del «caso» (posición analítica)	Contextualización (posición sintética)
Localiza el problema en... (el problema lo tiene Juan)	Estructura disfuncional (el problema lo tienen todos)
Psicología del yo («ad intra»)	Psicología de la alteridad («ad extra»)
Entrenar (llegar al fondo de lo que pasa)	Desentrañar (llegar al fondo de lo que causa)
Intenciones (qué se pretende con el síntoma)	Efectos (qué se logra con el síntoma)
Roles (estáticos)	Reglas comunicacionales (dinámicas)
Síntomas (si los tengo todos sabré lo que te pasa)	Funciones de la conducta (sabré qué efectos causa)

La técnica de preguntas circulares emana de esta concepción de la circularidad. Podemos definirla como un método de obtener información respecto de relaciones, diferencias o cambios que es utilizado en la entrevista familiar y que se basa en el uso de la retroalimentación.

Prende lo siguiente:

- que la familia se vea a sí misma de otra forma a la habitual.
- que el interventor social tenga más información para confirmar o hacer avanzar hipótesis.
- que todos los miembros puedan exponer temas olvidados u ocultos. («¿Qué pensó Vd. y no comunicó a los demás?»)
- que cada miembro de la familia pueda ver el punto de vista de los demás y cómo los demás ven su punto de vista. («¿Qué cree que piensa su hijo de lo que me acaba de decir?»)

Síntesis de la problemática detectada y determinación del campo de intervención.

En el proceso de conocer-ayudar que hemos iniciado con la familia cliente, y para que se haga realidad el principio básico con el que operamos que es el de «no actuar sin haber comprendido», debemos establecer formas de hacer diagnósticos provisionales que guíen nuestra actuación.

Las hipótesis

El proceso de establecer hipótesis para actuar es propio de toda profesión de ayuda a la persona:

el profesional experimentado, al ver entrar por la puerta a una señora joven, mal vestida, con un bebé en brazos, ya establece, informalmente, una primera hipótesis que deberá contrastar inmediatamente. La hipótesis es que se trata de una familia en desventaja, seguramente sin gran soporte del entorno social, tal vez con un marido o compañero en paro y en demanda de alguna ayuda para ella misma o para su hijo.

En nuestro modelo nos obligamos a formalizar el método de establecer hipótesis provisionales a lo largo de todo el proceso de conocer-ayudar a nuestras familias. Hipotetizar es un proceso de síntesis de la información disponible sobre una familia y de previsión de los efectos que una actuación puede tener sobre la misma.

De hecho, las hipótesis no tienen por qué ser ni verdaderas ni falsas. Deben ser plausibles, admisibles y se demuestran útiles o inútiles. Retenemos las hipótesis útiles y las hacemos avanzar para comprobar, una vez más, si se continúan demostrando útiles. En nuestro modelo circular dichas hipótesis deben ser circulares e incluir en su explicación y proyecto de acción a todos los miembros del grupo familiar objeto de nuestra atención.

A lo largo del proceso de conocer-actuar tal vez habremos podido elaborar un genograma completo, un mapa de relaciones familiares, un ecomapa que, seguramente, hemos debido rectificar más de una vez. También hemos conocido más datos de la historia de la familia, enriqueciendo nuestro historial.

En un momento determinado las prioridades en el proceso de manipulación de datos se invierten: necesitamos simplificar la información, descartar datos no relevantes para quedarnos con información molar, básica y pertinente, que nos sirva para elaborar una hipótesis comprensiva y elaborar un plan de trabajo.

El concepto «mapa», elaborado inicialmente por Bateson³⁵, nos puede ser útil. Aplicado a la familia nos ayudará a ver cómo opera aquel sistema concreto, qué «códigos» reguladores³⁶ señalan las funciones de cada uno de los miembros del grupo y de qué forma el sistema se adapta al entorno sin desintegrarse.

El «juego» familiar

Para finalizar el proceso de hipotetización sobre la familia, particularmente esta última fase de simplificación y síntesis de la información molar sobre la familia, algunos autores han utilizado la metáfora del «juego» como síntesis de las conductas más relevantes de un grupo y que pueden explicar las dificultades o temas que les han llevado a pedir ayuda.³⁷

Crozier y Friedberg elaboran el concepto de juego propio de cualquier grupo humano a partir de los postulados siguientes:³⁸

1. Los participantes en una organización (cualquier sistema humano, la familia entre ellos) son jugadores que utilizan estrategias basadas en ganancias y pérdidas. El juego integra el comportamiento humano en un marco concreto.
2. El análisis de tales estrategias (considerado como elaboración de hipótesis que avanzan y se completan a medida que ampliamos la información), permiten descubrir el tipo de juego del grupo y de qué forma éste condiciona su comportamiento.
3. Se juega para ganar y cada persona se ve obligada a jugar de una determinada forma. Hay un equilibrio entre la libertad que el juego ofrece y la coacción que imponen sus reglas. Las estrategias modularán la forma de actuar a mi favor dentro del margen de libertad que las reglas del juego me permiten.
4. Lo que está en juego en el grupo familiar es el poder, entendido como control de las relaciones.
5. Todos los miembros del grupo participan en el juego: nadie puede no jugar.

35. BATESON, G. (1985). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires, Carlos Lohé.

36. MINUCHIN, S. (1979). *Familias y terapia familiar*. Barcelona, Gedisa.

37. La escuela de Milán introduce la metáfora de «juego» como organizador de conductas en familias psicóticas en un contexto de terapia familiar. Véase: SILVINI PALAZZOLI, M., CIRILLO, S., SALVINI, M. y SORRENTINO, A. M. (1990). *Los juegos psicóticos en la familia*. Barcelona, Buenos Aires, Paidós.

38. CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. París, Seuil.

considera que en este tipo de juegos el maltratado juega una parte activa que ayuda a mantener el juego patógeno. El circuito de abandono de un niño que antes hemos presentado en forma de esquema puede ser un buen ejemplo de este tipo de «juegos».

Juegos de poder

Caben dentro de este título genérico de juego diversas modalidades en las que el hilo conductor pasa por las estrategias de un subsistema, plural o individual para mantener el control de las relaciones dentro del grupo familiar. Pueden intentar abarcar también al sistema resultante del grupo familiar más el sistema interventor.

Los juegos de poder no excluyen a miembros de la familia extensa por lo que deberán analizarse a fondo las relaciones del grupo con la familia de origen de la pareja. Más adelante, al hablar de las familias con miembros enfermos o disminuidos, aportaremos ejemplos de esta modalidad de «juegos».

El plan de trabajo: niveles de intervención sobre la familia

Una vez hemos elaborado una hipótesis explicativa de lo que le sucede a la familia, de cuál es su «juego», podemos elaborar juntos un plan de trabajo que le ayude.

Ante todo debemos tener muy claro que no operamos desde un modelo lineal en el que la familia demanda, el interventor estudia la demanda y al usuario y, finalmente, aplica un plan de trabajo (cerca al modelo médico clásico: sintoma-cause del síntoma-tratamiento).

El modelo circular en el que nos movemos implica circularidad también en el proceso: demanda familiar —respuesta del servicio, ya que operamos dentro de un sistema global formado por el subsistema familiar demandante y el subsistema institución interventora.

El sistema resultante de la relación familia-operadores sociales no es estable: los interventores sociales «acompañarán» un trecho a la familia en su proceso de cambio y deberán evitar constituirse en «responsables» o «protagonistas» del cambio o apropiarse del liderazgo del grupo. Tal comportamiento, no infrecuente en el contexto del trabajo psicosocial, podría condicionar la evolución de la familia a la dependencia de los interventores sociales.

Si a lo largo de nuestro contacto con la familia hemos podido dejar claro —evidentemente con nuestra actuación más que con nuestras palabras— que estamos simplemente colaborando («trabajando con») y que es suya la responsabilidad del cambio, no asumiremos un protagonismo que les corresponda y que necesitan para mejorar.

6. En el sistema resultante de la suma de sistema familiar y sistema interventor, el nuevo juego incluye a los interventores sociales e intenta asimilarlos.
7. El juego tiene reglas explícitas (normas) y reglas implícitas (reglas). La estrategia de cada jugador consiste en «estirar» las reglas a su favor para poder ganar, que es el objetivo del juego.
8. Es bonito jugar si se gana.

Antes de intentar establecer una hipótesis global sobre el problema de la familia, el interventor social deberá formularse las preguntas siguientes:

1. ¿A qué juego está «jugando» el grupo familiar?
2. ¿Qué juego propone la familia al interventor?
3. ¿Qué juego proponemos los interventores?
4. ¿Qué juego nos propone el derivante?
5. ¿Por qué viene quien viene en nombre de la familia?
6. ¿Por qué viene ahora?
7. ¿Para qué viene acompañado de tal persona?

El repertorio de «juegos» familiares es, sin duda, ilimitado. Pero, simplificando, podemos reconocer algunos que se repiten en sus aspectos esenciales. A modo de ejemplo incluimos algunos juegos típicos de familias en desventaja social.

Exclusión-inclusión

En familias no intactas (en las que el subsistema parental no es completo), la exclusión de un hijo puede servir de castigo o venganza de la parte no presente a quien se acusa de haber abandonado a la familia. En ocasiones el destinatario de la venganza, de la cual un hijo acostumbra a ser la víctima, puede ser un abuelo o una abuela y estar motivada por antiguos resentimientos o para llamar su atención sobre las necesidades afectivas, no resueltas, del hijo o de la hija.

Muchos de los maltratos infantiles caen dentro de este capítulo de juegos que Cirillo y Di Blasio agrupan bajo el título genérico de «la incapacidad de los padres como mensajeros».³⁹

Chivo expiatorio

La fantasía subyacente en este juego de exclusión radical es que sin el miembro excluido, normalmente uno de los hijos, el grupo familiar funcionará óptimamente ya que el cismático es responsable de todos sus males. Cirillo

39. CIRILLO, S. y DI BLASIO, P. (1989). *Niños maltratados*. Barcelona, Paidós.

La filosofía y las técnicas de la mediación familiar pueden ser útiles en este proceso aun cuando no estemos interviniendo desde un contexto de mediación.

Aun cuando la concreción del plan de trabajo con la familia será objeto del capítulo siguiente dedicado en este estudio a la mediación, apuntamos algunos conceptos básicos del modelo ecológico que están en la base de nuestro trabajo con las familias.

El plan de trabajo con la familia en el modelo ecológico se propone un doble objetivo genérico, el cual deberá concretarse teniendo en cuenta el contexto de la intervención pero que, en cualquier caso, tendrá como destinatarios tanto a la familia sobre la que intervenimos como al entorno en la cual aquella se ubica y del cual se nutre.

- *Sobre la familia*: Los objetivos generales serán siempre los mismos: mejorar la capacidad adaptativa del sistema familiar «ad intra» (haciéndolo funcional y útil a los fines del grupo) y «ad extra» (mejorando su función de mediadora con el entorno, que le permita filtrar lo que le es útil y evitar todo lo que le impide o dificulta crecer). La metáfora de la alimentación nos puede ayudar a entender este proceso: se trata de garantizar que la familia «abra la boca» para recibir el alimento y que nada en su organismo impida que pueda apropiarse de los elementos nutritivos de lo que come.
- *Sobre el entorno*: mejorar las cualidades de aportación del medio. Utilizando un símil de alimentación, se trata de garantizar que lo que la familia «comerá» de su entorno será digerible, contendrá elementos nutritivos para su vida de relación y no dañará su sistema «digestivo».

Es obvio que este doble objetivo es propio e idóneo en un contexto de trabajo social en el cual la doble vertiente de trabajo de «caso» (familiar) y de trabajo comunitario en beneficio de las familias y de sus integrantes deben formar parte del quehacer diario del interventor social.

A pesar de su aparente simplicidad, creemos que este abordaje implica cambios importantes en la planificación general del trabajo social con familias:

1. *Cambio en la definición del problema*. Ya no se trata tan sólo de un «problema» que tiene la persona o la familia que nos consulta, también abarca su entorno.
2. *Cambio en el análisis de necesidades*. Es prioritario comprobar que la demanda realmente es congruente con las auténticas necesidades —individuales, grupales y comunitarias— del grupo familiar.
3. *Cambio en la formulación de objetivos*. El diseño de la intervención tendrá en cuenta no sólo la demanda sino la necesidad que subyace en la demanda y que hemos podido analizar juntos familia e interventores sociales.

6.2. Saber y enseñar a comunicarse mejor

La comunicación está en la base de la negociación y de la mediación. En la medida que el mediador sepa comunicar y enseñar a comunicar ayudará a que mejore la relación entre las partes y puedan, si lo desean, llegar a buenos acuerdos. En cualquier caso y según con los modernos desarrollos de la mediación, su intervención será un éxito si ha servido de catalizador para que las partes sepan y quieran comunicarse mejor.

La teoría de la comunicación humana

Para Watzlawick la comunicación humana se basa en unos axiomas que resumimos esquemáticamente de la forma siguiente:⁴²

- a. *No es posible no comunicarse* (se)
En la interacción, toda conducta es mensaje: no hay «no conducta».
- *Acepción*: Ambos comunicantes aceptan interactuar y, lo que es más importante, confirmar, aceptar la definición que el comunicante da de sí mismo. («Hablemos.»)
- *Rechazo*: Una de las partes no acepta comunicar y expresa de forma explícita su intención. Implica, por lo menos, un reconocimiento de la persona con la cual no desea interactuar más allá. («Contigo yo no quiero hablar.»)
- *Descalificación, desconformación*: Alguna de las partes no acepta comunicarse, niega la realidad del interlocutor y no expresa de forma explícita su intención sino que lo hace de forma indirecta mediante:
 - *la incongruencia*: el contenido de los mensajes entrante y saliente no tienen relación. («¿Te parece bien que el piso me lo quede yo?»... «Siempre actúas igual...»)
 - *el cambio de tema*: se emite un nuevo mensaje sin relación con el emitido por la otra parte. («Creo que la niña está preocupada...» «¿El piso quién se lo quedará?»)
 - *la tangencialidad*: el mensaje entrante da pie a emitir otro mensaje que no es respuesta al primero. («Podríamos vender el piso y repararnos el dinero...» «El dinero es lo único que realmente te ha interesado en la vida.»)

42. WATZLAWICK, P. y otros (1981), *Teoría de la Comunicación Humana*, Barcelona, Herder.

La familia debe llevar a cabo constantemente la traducción de un lenguaje al otro para hacerse cargo de la totalidad del mensaje. Los errores de traducción producen disfunciones.

e. *La comunicación puede ser simétrica o complementaria*.
En la comunicación complementaria la conducta de uno de los participantes complementa a la del otro (*«Cuando el padre se enfada la madre cede»*); en la comunicación simétrica los participantes tienen tendencia a igualar su conducta relacional. (*«Si uno grita, el otro grita más.»*) En la relación familiar es necesario lograr un equilibrio entre la complementariedad y la simetría para que se dé una relación funcional. Dicho equilibrio varía con el tiempo y depende de las funciones que tiene cada uno de los miembros del grupo familiar en cada etapa del ciclo vital.

Las disfunciones, las rigideces del necesario equilibrio entre simetría y complementariedad conducen a dificultades comunicacionales, entre otras las siguientes:

- *metacomplementariedad*: una de las partes permite u obliga a la otra a estar en control de la relación («No sé cómo lo haces pero siempre logras que sea yo la que ceda»).
- *pseudosimetría*: una parte permite u obliga a la otra a ser simétrica («Aunque lo estás provocando, no pienso enfadarme»).
- *escaladas simétricas*: en las que una fuerte competencia hace perder la estabilidad de la relación dando lugar a «escapadas» que pueden llegar a ser violentas.

La asertividad

Suele entenderse por asertividad la capacidad de una persona que se relaciona o negocia con otra de *aportar* (argumentos, ideas, propuestas, soluciones...) y de *aceptar* lo que la otra parte pueda aportar.

Aceptar todo sin aportar nada es ser pasivo. Aportar todo sin aceptar nada es ser agresivo.

Aceptar de forma asertiva es asimilar lo que la otra parte aporta y respetarlo, ayudando a que se den las condiciones para un proceso circular, interactivo, con el objetivo de mantener vivo el diálogo en un clima de respeto mutuo.

Existen técnicas para propiciar la aceptación de forma asertiva, entre ellas: buscar y pedir información a la otra parte, demostrar que se está escuchando lo que el otro dice, *mostrar empatía*, aceptar críticas y cumplidos y, en suma, propiciar la flexibilidad.

- *Malentendido*: el mensaje es puntuado como no pertinente. («No has entendido nada de lo que te he dicho.»)
- *Simbolización*: la comunicación no sigue pautas verbales socialmente aceptadas sino que se establece por medio de símbolos verbales o no verbales (Comunicación patológica).

b. Toda comunicación tiene un contenido y un componente relacional que la define

Todo emisor de un mensaje pasa al receptor una doble información: la que hace referencia al tema acerca del cual se comunican (el «tema») y la que define qué tipo de mensaje debe entenderse que es. De esta forma se define la relación con la persona con la cual comunicamos. (*Hay diversas formas de decir «¿Carrito, ¿te has acordado?»: hay una forma dulce que expresa afecto y simplemente pregunta; hay otra forma, impaciente, en la cual la pregunta incluye un reproche, otra que es agresiva y no pregunta, agrade...»*)

La confusión entre estos dos niveles de comunicación produce disfunciones y tensiones en todo grupo humano, también en la familia, muy especialmente cuando la disparidad entre el «mensaje contenido» y el «mensaje relación» no es reconocida. La metacomunicación consiste en hablar sobre la propia comunicación para descubrir sus incongruencias y mejorar la forma de procesarla.

c. *La relación depende de la puntuación de las secuencias comunicativas*
En una secuencia prolongada de intercambios las personas puntúan la secuencia de forma que se adjudican la iniciativa, el dominio o la dependencia del proceso. Puntuar es decidir qué y quién se define como causa y quién o qué como efecto. Y en qué momento se inicia una secuencia comunicativa nueva o acaba la anterior.

En ocasiones la única forma de salir de una puntuación de secuencias errónea es servirse de la metacomunicación, hablar acerca de la propia comunicación.

d. *Hay dos modalidades de comunicación: la analógica y la digital*
En la comunicación humana se distinguen dos formas de comunicación que pueden ser definidas como:

- comunicación «digital»: verbal, simbólica, con referencia a un segundo sistema de señales (solo la convención permite establecer relación entre una palabra y su significado). Se aplica básicamente para pasar información sobre contenidos.
- comunicación «analógica»: no verbal, gestual, más cercana al contexto de la comunicación y a la definición de la relación entre los comunicantes.

La aportación de las partes en una negociación debe ser directa (sin doblez, de forma clara), honrada (siendo consecuente y congruente con uno mismo) y adecuada (teniendo en cuenta los derechos propios y los de los demás).

El comportamiento de aportación asertiva implica dar información, expresar mi auténtica opinión, exponer mis necesidades y sentimientos, comunicar claramente las decisiones diciendo sí o no, formular críticas y, si son sinceros, también echar piropos al contrincante.

6.3. Saber y enseñar a negociar mejor

Nuestra tarea como mediadores incluye, como fase fundamental, ayudar a las partes a negociar mediante la creación y mantenimiento de un espacio, unas técnicas y un clima que haga de catalizador y que favorezca que las personas lleguen a entenderse.

Como antes explicábamos, puede ser que las partes que se separan y acuden a mediación (o que viven un conflicto familiar entre padres e hijos) hayan sabido negociar bien en su pasada vida en común. También puede ser que no hayan sabido hacerlo y ello haya contribuido a su ruptura. Pero en cualquier caso, y tal como se ha dicho ya, es casi seguro que su actual situación anímica les impide negociar adecuadamente.

Acostumbramos a proponerles el uso de un modelo de negociación desarrollado por la Universidad de Harvard, también conocido como uno de los modelos «gana-gana».⁴³

La negociación, según este modelo, persigue que en el proceso de negociación no haya un ganador y un perdedor sino que todos ganen algo aunque también todos pierdan algo. Para ello es preciso que las partes entiendan que los acuerdos a los que puedan llegar no serán «óptimos» sino tan sólo «aceptables». También deben comprender que a lo largo del proceso las dos partes deben no sólo intentar resolver sus propios problemas, lograr sus intereses, sino también ayudar al contrario a que también resuelva sus problemas y siga sus intereses. Y ello no necesariamente por benevolencia o generosidad sino como camino para alcanzar los propios objetivos.

El proceso de negociación estructurada, que debe darse dentro de un clima de reflexión, creatividad y respeto mutuo, consta de cuatro fases, con una fase previa que los autores del modelo titulan «la mejor alternativa a la negociación». Todas las «fases» son acumulativas: los logros a los que se ha llegado

43. FISHER, R., URY, W. y PATTON, B. (1994), *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Buenos Aires, Norma y Ury, W. (1993), *Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*, Bogotá, Norma.

en cada etapa deben perdurar e inspirar la actuación de los negociadores a lo largo de todo el proceso de negociación.

Es importante que cada parte conozca, antes y a lo largo de todo el proceso de negociación, qué pasaría si abandonase la mesa de negociación, cuál es su mejor alternativa a un acuerdo negociado (M.A.A.N. en la terminología del modelo que presentamos). De hecho éste es su auténtico poder para negociar y deberían conocerlo y ampliarlo para estar mejor situados en la negociación que inician.

También les será útil para adquirir mayor poder, mayor capacidad de maniobra, conocer, tanto como sea posible, el M.A.A.N. de la otra parte.

En nuestro servicio y al comenzar el proceso de mediación siempre sugerimos a nuestros clientes que consideren cuál puede ser en su caso concreto su M.A.A.N.: qué ganarían y qué perderían en un proceso contencioso que no fuese de común acuerdo, con dos abogados que les representen y defendan o, simplemente, qué pasaría si rechazasen la negociación. Con frecuencia les sugerimos que, si lo desean, lo consulten con su asesor jurídico.

Las cuatro fases del proceso son las siguientes:

- 1ª Fase: Separar a las personas del problema
- 2ª Fase: Centrarse en los intereses, no en las posiciones
- 3ª Fase: Generar alternativas para mutuo beneficio
- 4ª Fase: Insistir en criterios objetivos.

Veamos, de forma muy resumida, qué estilo y qué actuaciones debemos perseguir en cada una de ellas:

En la *primera fase*, puerta de entrada de todo el proceso, el buen negociador intenta *separar a las personas que intervienen en la negociación del problema a tratar*. Los negociadores, dicen los autores del modelo, «son, ante todo, personas con intereses en la tarea (factor substancial de la negociación) pero también en la relación (factor humano de la negociación)». Debemos ser duros con el tema pero suaves con las personas. Y ello porque nos facilitará la negociación pero, sobre todo, porque la elección de nuestra profesión seguramente implica haber descubierto que las personas son más importantes que lo que pueda obtenerse a través de ellas.

Y las personas, todas las personas, al negociar ponen en juego sus *percepciones*, sus *emociones* y su *forma de comunicar*.

En cuanto a las *PERCEPCIONES*:

1. *Vemos lo que queremos ver*. De hecho «construimos» la realidad con datos extraídos del mundo real pero matizados, reelaborados y asimilados, por medio de nuestros «receptores» (sensoriales, cognitivos, etc.). La expe-

encialmente pueda parecer, son compartidos (el bienestar del padre puede ser un interés compartido por las dos hermanas) o, por lo menos, compatibles (que ella acoja a mi padre enfermo y yo no quede como la mala de la película).

Puede parecer fácil conocer los intereses, propios y ajenos, pero no siempre lo es. A veces las posiciones no impiden asomarnos a las cosas concretas que realmente nos preocupan. Cuando la esposa en proceso de separación mantiene una postura de no compartir la custodia de los hijos con su ex compañero puede ser que en realidad le preocupen cosas tan concretas como la incapacidad del padre para cambiar los pañales (se puede aprender a hacerlo), o que el hijo mayorcito vea a su padre con otra compañera (se puede avanzar sobre esta preocupación e incluso llegar a acuerdos provisionales sobre este punto).

La forma de conocer los auténticos intereses es, ciertamente, hablando de ellos, exponiéndolos y, como gráficamente expresan los autores del modelo, haciendo que «cobren vida», poniendo ejemplos, detallándolos y pidiendo opiniones.

Será útil exponer los problemas antes de ponerse a buscar soluciones a los mismos: en ocasiones es necesario ver todo el sistema de problemas para ver la forma de solucionarlos globalmente.

Los intereses de la otra parte son parte del problema y, por tanto, tengo interés en que se resuelvan a lo largo de la negociación. Y ello no por pura bondad de mi corazón (no siempre a mano...) sino por egoísmo: si me pongo a ayudar a mi contraparte a resolver sus problemas antes podré ponerme (y tal vez ponerla a ella) a resolver también los míos.

La *tercera fase* del proceso consiste en generar alternativas para mutuo beneficio. En ocasiones el debate está centrado tan sólo en una única dimensión del problema: descubrir otras dimensiones, otros ángulos desde los cuales ver el problema, «agrandar el pastel» usando la terminología de los autores, puede ayudar a que todos obtengan un trozo satisfactorio del mismo. El uso de expertos o personas ajenas a la negociación puede aportar luz en esta fase.

Seguramente será útil separar el proceso de generar nuevas alternativas del proceso de decidir: de esta forma se evitan críticas o posicionamientos precipitados que aborten ideas que pueden llegar a ser útiles. Antes de la sesión debería definirse el objetivo, decidir el número de participantes y el clima a crear. Durante la sesión de trabajo debería, antes de nada, negociarse las reglas de juego y la forma de generar ideas y de visualizarlas. Después de la sesión tal vez convendría elegir, mejorar y evaluar las ideas clave propuestas a lo largo de la sesión, viendo cuáles son los intereses compartidos e indagando las preferencias de cada parte.

Decidir basándose en la voluntad es costoso, dicen los autores. La negociación basada en principios produce acuerdos inteligentes, amigables y efi-

riencia de nuestro interlocutor ha modulado su percepción de lo que está pasando (*¿dice que cuidará al niño pero no lo ha hecho jamás*), las necesidades que experimenta no siempre tienen la misma jerarquía que nosotros tenemos (*«ante todo quiero garantizar el bienestar de mi padre enfermo»*) y sus circunstancias difieren de las nuestras. Sólo esforzándonos por «ponernos en su lugar» podremos acercarnos algo a la percepción que él tiene de la situación que nos enfrenta y proponer alternativas que nos puedan satisfacer a todos.

2. Es un error frecuente deducir sus intenciones de mis temores. (*«Seguro que lo primero que me pedirá es dinero»*). Suele ser útil actuar de forma diferente a como la otra parte espera que actuemos para obligarle y obligarnos a flexibilizar nuestra percepción del tema.

3. De nada sirve (y frecuentemente es injusto) culpar a nuestro oponente de nuestros problemas (*«si hubiese sido más cariñoso conmigo hoy no estaría- mos negociando este tema»*).

4. Expongámonos clara y honestamente de qué forma percibimos el tema y pidámos a la contraparte que haga lo mismo. Reconocer abiertamente su punto de vista, aunque no lo compartamos, mejorará mucho el clima de la negociación.

En cuanto a las *EMOCIONES*:

1. Reconocer, legitimar y explicitar las emociones propias y las de nuestros interlocutores es ser respetuoso con la persona y con uno mismo.

2. Permitamos que nuestro interlocutor deje escapar su tensión y hagámoslo nosotros mismos, pero no reaccionemos ante (o no permitamos, si es el caso) explosiones emocionales imperdibles.

En cuanto a la *COMUNICACIÓN*:

1. Practiquemos la escucha activa y sepamos reconocer lo que se ha producido a lo largo del diálogo. Escuchar es el único camino para conocer el punto de vista de nuestro interlocutor y poder ponernos en su lugar.

2. Hablemos de lo que nos parece a nosotros y no intentemos hablar por la otra parte. La simplicidad será la forma más inteligente de comunicarnos.

La *segunda fase* del proceso de negociación en el modelo que nos ocupa intenta que las partes se centren en los intereses y no en las posiciones.

Son los intereses (necesidades, deseos, preocupaciones y temores) los que definen el problema que debe ser resuelto y no las posiciones (*«no pienso dejar que se salga con la suya»* o *«nunca permitiré que mi hermana quede como la buena de la película acogiendo a mi padre enfermo»*). Y aunque es cierto que algunos intereses son conflictivos (el dinero en una compraventa, por ejemplo: si él tiene más seguramente yo tengo menos), muchos otros, más de los que

cientes. Por ello la *cuarta fase* consiste en insistir en que sean los *criterios objetivos* los que estén en la base de las opciones a negociar: patrones y procedimientos lútos como el valor de mercado, lo que ha costado el producto o el servicio, procedimientos de adjudicación tales como «uno divide el pastel y el otro escoge»... criterios que en ocasiones un experto independiente, un árbitro o un juez pueden decidir.

En ocasiones será útil no pretender llegar al final del proceso de negociación y acordar negociaciones intermedias, parciales o temporales.

Una negociación inspirada en estos principios, incluso cuando no concluye con acuerdos explícitos, permite mantener entre las partes un clima de diálogo, respeto y comunicación que propicie posibles futuros encuentros.

DR. WAYNE W. DYER
AUTOR DE TUS ZONAS ERRONEAS
DR. JOHN VRIEND

TÉCNICAS EFFECTIVAS DE ASESORAMIENTO PSICOLÓGICO

ASISTENTE PARA SUPERACIÓN

grijalbo

8

Qué es un asesoramiento de grupo eficaz... y veinte supuestos básicos

El asesoramiento de grupo es un procedimiento asistencial que se inicia con una exploración por parte de los miembros del grupo de su propio mundo a fin de identificar los procesos de pensamientos, sentimientos y acciones que resulten en algún sentido contraproducentes. Los miembros del grupo determinan y revelan a éste cuáles son sus conductas y tomas de decisiones negativas y contraproducentes que están dispuestos a comprometerse a modificar. El asesor de grupo ayuda a cada miembro de éste a establecer objetivos individuales relacionados con la sustitución de las ideas y acciones indeseables por ideas y acciones más positivas. El asesor ayuda a los miembros individuales del grupo a identificar en su vida actual asociaciones, relaciones, situaciones, auto-razonamientos y actuaciones significativas en los que pensamientos, sentimientos y acción son patentemente negativos. Luego, el asesor ayuda a cada individuo a conocerse mejor analizando por qué persiste la conducta negativa y cuál es el sistema psicológico de mantenimiento de dicha

179

conducta. Esto significa aclarar a satisfacción de cada uno de los asesorados una cuestión clave: ¿cuáles son los resultados positivos y negativos de la perpetuación de la conducta que encadena al cliente a su actuación negativa? El asesor (o cualquier miembro del grupo que actúe como ayudante) insta luego al individuo a estudiar modos de romper la cadena y a buscar posibles alternativas al pensamiento, el sentimiento o la actuación negativos. La etapa siguiente del proceso consiste en establecer objetivos que realmente puede alcanzar el miembro individual o los miembros suplementarios que compartan un interés parecido. Después de establecer los objetivos, el individuo prueba en el grupo las conductas alternativas propuestas, y el grupo le proporciona intervenciones, estructuras, actividades o simulaciones que realmente le ayudan. Luego se inician las tareas psicológicas que se asignan a cada individuo y el individuo prueba la nueva conducta en su mundo personal, fuera del grupo, que es donde verdaderamente cuenta. En sesiones posteriores, el individuo informa sobre las nuevas ideas y los nuevos sentimientos creados por las nuevas ideas, las nuevas conductas y los objetivos consiguientes que se establecen como resultado del análisis y la valoración en el grupo. Estos informes subsisten a lo largo de la vida del grupo. Luego el individuo, o bien incorpora las nuevas ideas y la nueva conducta o bien las rechaza o es reciclado de nuevo para una investigación más intensiva del caso, para que llegue a entenderse mejor a sí mismo y para marcar nuevos objetivos. Lo básico es que el individuo adquiera e incorpore a su propio sistema nuevas conductas productivas.

Esta es la definición del asesoramiento de grupo. Aunque sea una repetición de la definición del asesoramiento individual en todos los aspectos básicos (ver Capítulo 1), difiere en que el asesoramiento se produce entre varios clientes, que compiten por el servicio asesor y están involucrados en el proceso de ayudar a otros. Asesoramiento de grupo significa asesorar en un marco de grupo en el que los recursos aumentan con el

que
dades de acción. Cualquier referencia que los directores puedan hacer a sí mismos, está destinada a ayudar concretamente a un miembro determinado del grupo o a varios a la vez. El papel del director es asesorar, no recibir asesoramiento.

3. *El asesoramiento de grupo sirve para todos.* Del asesoramiento de grupo puede beneficiarse cualquiera que sea capaz de admitir que puede mejorar en algún aspecto personal. Mientras que la admisión en un grupo de psicoterapia exige el reconocimiento de alguna patología, la pertenencia a un grupo de asesoramiento no exige más que admitir la posibilidad de perfeccionamiento en una serie de aspectos de la vida personal. El asesoramiento de grupo es un medio de practicar y adquirir hábitos nuevos, un método de aprendizaje donde los miembros pueden aprender a controlarse a sí mismos, un lugar donde hasta los individuos más integrados pueden sacar mayor provecho de sus dotes personales. Se considera a los miembros personas «normales», no enfermos, prescindiendo de lo «heterodoxos» que puedan parecer sus acciones y hábitos en una dimensión vital determinada. El objetivo personal genérico de cada uno de ellos es lograr la mayor eficacia personal posible. El objetivo del grupo de asesoramiento es alcanzar mayor perfección, no eliminar fallos.

4. *El grupo de asesoramiento no tiene objetivos de grupo.* Los equipos de fútbol, de baloncesto y de hockey, tienen objetivos de grupo. Los comités tienen objetivos de grupo. Los jurados tienen objetivos de grupo. Los grupos de asesoramiento no. Sólo los miembros individuales de un grupo tienen objetivos. El grupo de asesoramiento no tiene en sí mismo un fin significativo. Cada individuo del grupo busca fines concretos de pensamientos, sentimientos y acciones autoestimulantes. Todo lo que colabore a tratar al grupo como una entidad refuerza la idea deprimente de que el colectivo es más importante que los individuos. Resulta impropia, por ello, la insistencia, por ejemplo, en la coherencia del grupo.

número de miembros del grupo. En la definición no se ha otorgado al grupo ninguna identidad poderosa o mística con propiedades auxiliadoras especiales por sí mismo. Tampoco se enfoca el grupo como un enclave que pase por etapas, como si tuviese una existencia independiente al margen de los individuos que lo forman.

En la definición que hemos hecho del asesoramiento de grupo, van implícitos una serie de supuestos. Los más significativos son los siguientes:

1. *Cada individuo es más importante que el conjunto.* El grupo de asesoramiento es una amalgama de seres humanos, de personas individuales. El grupo nada tiene de mágico, sagrado o maravilloso, ni nada indica que la idea de grupo, como entidad, tenga ningún tipo de significado. Lo que tienen significado son las partes, y no hay ningún conjunto. Uno más uno más uno más uno nunca totalizan dos o más. No es aplicable aquí la noción de sinergia. El asesoramiento se centra siempre en uno, aunque ese uno cambie. El asesoramiento de grupo sigue siendo asesoramiento; ayudar a individuos a entenderse a sí mismos y a aprender hábitos cada vez más eficaces para poder actuar de modo más consciente en sus mundos personales. No se persigue en modo alguno ayudar al grupo a funcionar con mayor eficacia en su propio mundo, por la sencilla razón de que el grupo no tiene ningún mundo externo en que funcionar.

2. *El director no es miembro del grupo.* El asesor rechaza desde el principio la condición de miembro del grupo. La característica primordial y genérica que separa a los directores de grupo de sus grupos es que nunca utilizan el grupo para satisfacer sus propias necesidades ni para su mejora personal. Los asesores son profesionales pagados que prestan servicios de asesoramiento a otros individuos, independientemente de los métodos, estructuras o conductas que puedan emplear, incluyendo el asesoramiento en grupo. Los asesores no utilizan el grupo para estimular su propio desarrollo personal ni para resolver problemas personales. Ni se convierten tampoco en jugadores/entrenadores, que «juegan» a ser miembros porque consideran

5. *Asesorar a individuos en grupos no está permitido sino que es necesario.* Lo mismo que en el asesoramiento de grupo se destacan los objetivos individuales, también se insiste dentro del grupo en el asesoramiento individual. Aunque la interacción y el estímulo son importantes, la idea de que, en cierto modo, el «grupo asesora» es ridícula. El asesor sabe cómo asesorar, modela el proceso en el grupo, enseña a los miembros del mismo cómo opera el proceso, refuerza conductas asesoras que manifiestan los miembros e identifica y ayuda a canalizar los recursos asesores que tienen los miembros individuales. Aunque asesorar a individuos es el objetivo ideal de cada sesión de grupo, el director del grupo no tiene por qué ser la persona de la que emane el asesoramiento (en realidad, algunos miembros suelen ser más sensibles a conductas eficaces de asesoramiento que proceden de otro miembro del grupo similar); pero sigue siendo responsable del asesor determinar si la interacción es de carácter asesor, y orquestar lo que sigue. Además, dar por supuesto que cuando un individuo recibe asesoramiento los demás no se benefician, es una hipótesis que se desmorona en seguida. Los miembros del grupo son testigos del asesoramiento eficaz, hacen aplicaciones personales e interiorizan conocimientos continuamente. No es el grupo quien asesora o recibe asesoramiento, sino cada uno de los individuos que lo forman.

6. *La interacción de grupo no es en sí mismo un objetivo.* En correlación con el supuesto anterior, la cuantía de la interacción de grupo no es la medida de la eficacia del asesoramiento. Ese es el criterio del asesor novicio, no del que tiene experiencia. La interacción de grupo por sí sola, para estimular a los componentes del grupo a la participación, no es asesoramiento, es mucho mejor tener sólo dos personas interactuando y una persona recibiendo ayuda directamente (y otras concretas de forma vicaria) que tener a ocho personas hablando sin que ninguna de ellas logre resultados positivos. Cuando un grupo de asesoramiento consigue ponerse en marcha, aumenta la interacción. Es frecuente que los grupos que tienen más in-

interacción y participación sean, irónicamente, los que brindan menos ayuda a cada miembro individual. Es raro que surja un protagonista de una avalancha de puntos de vista personales en un foro múltiple en que se prodigan los consejos. El desarrollo positivo del cliente en el marco de un grupo se deriva de una serie de etapas concretas de asesoramiento.

7. *El asesor no pretende fomentar las presiones naturales inherentes al grupo.* Todo miembro de un grupo asesor tiene derecho a decidir si quiere participar o no. El director del grupo protege el derecho de cada uno de los miembros del mismo a realizar esa elección e interviene cuando alguno de los miembros presiona, halaga o pretende de algún otro modo aumentar la presión psicológica del grupo sobre un miembro determinado. El grupo pequeño, donde no existe más papel o tarea para el individuo que trabajar con el propio yo de modo personal, resulta amenazador para muchos que no han tenido una experiencia similar en toda su vida y que carecen de instrumentos operativos para poder vivir en un medio así. Debido en parte a que no hay en la estructura de un grupo de asesoramiento una presión *natural* intrínseca, triunfa este servicio donde no lo logra el asesoramiento individual.

Aunque los miembros que no participan tienden a creer que aumenta la presión para que participen en el proceso asesor a medida que se prolonga la vida del grupo, el asesor de grupo eficaz percibe los temores de estos miembros y protege el derecho del individuo a elegir el momento en que quiere incorporarse. Los miembros tienen derecho a oponerse al cambio, aunque otros miembros del grupo, incluido el asesor, tengan una perspectiva opuesta. Si un individuo determinado del grupo no se considera preparado, niega la existencia de conductas y hábitos negativos, o no considera que merezca la pena adquirir hábitos estimulantes nuevos, el asesor de grupo eficaz considera esto no sólo tolerable sino comprensible y aceptable.

8. *El asesoramiento de grupo no es una confesión.* Cuando se estimula la confesión en sí, la eficacia del

184

esposa,

quier otra persona ajena al grupo, no puede recibir ayuda de éste para cambiar y ser distinto, aunque siempre puede aconsejarse con eficacia a un miembro del grupo que piense, sienta y se comporte de forma distinta en su relación con esas otras personas que son importantes para él. Tampoco hay «temas» o «conversaciones interesantes» que sean especialmente valiosos en los grupos de asesoramiento. Aunque estos temas puedan fomentar las relaciones sociales en fiestas o en otras ocasiones, son ajenos al objetivo principal del asesoramiento.

10. *Lo que sucede en un grupo de asesoramiento es información privada.* El carácter confidencial es algo básico en el asesoramiento de grupo. Lo que pasa en el grupo es algo que pertenece a sus miembros y a nadie más. Las actividades del grupo se verán limitadas si los ajenos a él pueden saber lo que sucede en el grupo. El director eficaz determina al principio en qué medida es confidencial lo que se revela. De ello depende la sensación de seguridad de los miembros. Si el grupo no es un lugar seguro en que el individuo pueda trabajar para perfeccionarse, difícilmente podrá haber perfeccionamiento. Cuando se viola esa norma de reserva, este hecho pasa a ser de vital importancia para el grupo.

11. *En un grupo de asesoramiento, los miembros hablan por sí mismos.* La independencia en la expresión y en el pensamiento se considera la pauta de conducta más sana que pueden adoptar los seres humanos. En el grupo de asesoramiento se anima a cada miembro a hablar por sí mismo y a tener un punto de vista o enfoque personal. Aunque en cada grupo hay variaciones en cuanto a personalidad, talento, inteligencia y aptitudes sociales, esto no significa que las ideas o enfoques de un miembro determinado tengan más valor que las de cualquier otro. Cuando un individuo más locuaz habla por otro que lo es menos, o cuando un individuo habla por todo el grupo, el asesor eficaz interviene. La independencia psicológica es un objetivo que hay que fomentar en cada uno de los compo-

186

trueno, hablar x sí mismo.

asesoramiento disminuye, por mucho que algunos miembros puedan disfrutar oyendo los sustanciosos datos que sobre su vida sentimental puedan revelar otros del grupo. El objetivo del asesoramiento son las circunstancias de vida actual del sujeto y la ayuda que puede proporcionársele para que las altere en direcciones positivas. Los datos sobre la vida pasada que no tengan ningún peso en la vida presente y futura son ajenos al asesoramiento de grupo eficaz. «Dejar que todo se despique» no suele ser una estrategia productiva en el asesoramiento de grupo. La dirección que lleva a un aumento de la salud mental es con mucha frecuencia «dejarlo a un lado para siempre», porque lo único que podría hacer el sujeto sería sentirse culpable o desesperado.

9. *Las sesiones de quejas, el centrarse en personas ajenas al grupo, las conversaciones y el centrarse en determinados temas, constituyen un contenido inadecuado del asesoramiento de grupo.* Muchos miembros del grupo suelen sentirse tentados a quejarse del «sistema» y de las instituciones, sobre todo cuando todos los miembros pertenecen al mismo marco institucional. Si el asesor refuerza las quejas y las críticas de los fallos ajenos y estimula este tipo de censuras y acusaciones, el grupo puede adoptar en seguida esta pauta como una forma de vida, hallando en ella un cierto valor neurótico. Los individuos pasan en seguida a tener la sensación de que son seres justos en un mundo injusto y despreciable y que todos sus iguales convienen en ello. Salvo que esta actividad desemboque en una acción política destinada a modificar el entorno, no tiene ningún valor, aparte de sus efectos catárticos. Pero un grupo de acción política no es un grupo de asesoramiento. Cuando los miembros de un grupo se entregan mayoritariamente a esta actividad, dejan el grupo con su conducta «acusadora» reforzada, su entorno inalterado y su capacidad de control individual sin desarrollar.

Lo mismo hemos de decir de lo de centrar la atención en «otros» ajenos al grupo. Si estos otros no forman parte del grupo, difícilmente pueden ser asesora-

185

grupo,

cada uno de ellos a conseguir el mayor grado posible de independencia psicológica.

12. *En los grupos de asesoramiento no se consideran más importantes los sentimientos que las ideas.* Es muy posible que los miembros del grupo se enfrenten entre sí a una serie de niveles sin sentir un apasionamiento o una beligerancia patentes. Aunque no se menosprecien los sentimientos como impropios de un grupo de asesoramiento, tampoco se considera que tengan un contenido místico, superior, en algún sentido, al que puedan tener las áreas de contenido no emotivo. En un grupo de asesoramiento no se plantea el objetivo de «descender a los sentimientos». Muchos asesores de grupo descarrados dan por supuesto, que existe una clara distinción entre sentimientos e ideas y que estas últimas son, de algún modo, insustanciales y que hay que centrarse, sin embargo, en los primeros. No es así. Los sentimientos son inconcebibles sin las ideas; son, en realidad, reacciones físicas a ideas y pensamientos. Pretender separar ideas y sentimientos es inducir a confusión, e insistir en que los miembros del grupo expresen sus sentimientos como si éstos fuesen entidades diferenciadas que pudiesen conjurarse a voluntad, es pura estupidez psicológica.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el objetivo genérico de un grupo de asesoramiento es ayudar a cada uno de sus miembros a lograr una mayor eficacia en determinadas áreas vitales elegidas por él, ha de examinarse, inevitablemente, el papel de los sentimientos. El ayudar a un miembro del grupo a entender sus sentimientos, a no sentirse amenazado por ellos y a aprender a controlarlos es una parte básica del proceso asesor. Pero la expresión de los sentimientos sin objetivos específicos de perfeccionamiento no es productiva en el asesoramiento de grupo.

13. *La cohesión del grupo no es un objetivo del asesoramiento.* Todo grupo de asesoramiento busca, en último término, su propia disolución, por muy prolongada que llegue a ser su existencia. La cohesividad se produce en función del tiempo y de la relación. Los

187

individuos que quedan atacados en un ascensor entre piso y piso doce horas crean una cohesividad de grupo. Pero en el proceso de asesoramiento no se plantea el objetivo de que el grupo llegue a ser un grupo cohesionado e integrado. Todos los objetivos se centran en los individuos que forman el grupo, y éste no es, en sí mismo, más que un instrumento para ayudar a sus miembros a perfeccionarse, un entorno proyectado concretamente para posibilitar un aprendizaje individual más fecundo. Al final del tiempo asignado, el grupo muere, pero los miembros del mismo siguen sus actividades en sus mundos personales.

La cohesividad de grupo se produce, coméntese o no, y la energía dedicada a intentar producirla es puro desperdicio. Si se produjesen disensiones en un grupo y esto obstaculizase la consecución de los objetivos de sus miembros, podría ser necesario dedicar un tiempo a eliminar los obstáculos. Al decir que la cohesividad no es un objetivo del asesoramiento, no queremos decir que sea rechazable ni que impida un asesoramiento eficaz.

14. *La continuidad sesión tras sesión es parte integrante del asesoramiento de grupo.* El grupo no se compone de diez o quince experiencias distintas. Es, por el contrario, una experiencia gradual y continua. Un miembro que ha conseguido ayuda asesora, que ha pasado mucho tiempo bajo los focos, no queda luego olvidado durante el resto de la vida del grupo. En cada sesión hay un remanente de las anteriores y un control continuado de los progresos que hace cada cliente en la consecución de sus objetivos, lo mismo que en el asesoramiento individual eficaz. Aunque corresponda al asesor del grupo recordar todas las tareas psicológicas «para hacer en casa», recordar todos los objetivos marcados y todos los campos específicos en que trabaja cada miembro, el asesor dispone, para hacerlo, de los recursos de varios más, característica que no se da en el asesoramiento individual.

En las primeras sesiones, el asesor de grupo eficaz establece un procedimiento de «informe posterior al grupo» y se atiene a él mientras el grupo perdura. Los

pecial a este respecto; si se presta ayuda asesora desde el principio a miembros concretos, se establece con ello el objetivo primario del grupo y todos los miembros pueden ser testigos de cuáles son los frutos de la experiencia y cómo pueden lograrse.

16. *En el asesoramiento de grupo no se da corrección positiva alguna entre el bienestar de los individuos que lo forman y la eficacia.* Los comentarios que se hacen en un grupo, que indican que todos están tranquilos y se sienten cómodos, suelen ser un indicio de inmovilidad más que de avance en un sentido asesor. La alteración de ideas y conductas crea inevitablemente una cuantía variable de inquietud, desconcierto y frustración. El sentirse satisfecho de sí mismo y el sentirse cómodo son dos cosas que van de la mano; cuando los individuos experimentan inquietud, desean que se produzca un cambio. La obsesión por ayudar a los miembros del grupo a sossegarse y a estar cómodos es la marca de fábrica del asesor de grupo novicio e ineficaz, que probablemente no sabe abordar las emociones negativas del prójimo, ni las suyas propias.

Pero el decir que la comodidad y la tranquilidad no son un estado que haya de buscarse en los grupos de asesoramiento, no quiere decir que debamos buscar lo contrario. Estimular la inquietud y la angustia para espolear a un miembro del grupo raras veces resulta eficaz; pero abordar la angustia que siente un miembro del grupo que intenta cambiar es algo que forma parte del asesoramiento eficaz. Es evidente que no puede tener mucha eficacia asesora la pretensión de llegar al pensamiento de una persona agitada en un sentido de enseñanza o aprendizaje, o razonar con una persona comprensiblemente irracional. El asesor de grupo debe perfeccionar sus conocimientos y su experiencia en el trato de los estados emotivos que se producen en los demás.

17. *En el asesoramiento de grupo, las emociones negativas no se consideran malas ni se evitan.* Del último supuesto se deduce, evidentemente, el hecho de que en los grupos de asesoramiento no deben evitarse

informes breves, los refuerzos intermitentes continuos, la remodelación de objetivos, la transmisión de técnicas y la ascensión por una escala de beneficios personales más difíciles y, por tanto, más deseables por parte de cada uno de los miembros del grupo, son los hitos de eficacia de los grupos de asesoramiento. Los informes positivos de los que se han beneficiado ya del asesoramiento estimulan a otros que aún no se han incorporado a la tarea en la misma medida. El programar informes continuados es algo vital. Cuando no se hace, los miembros del grupo verán el proceso como algo inconexo, compuesto de casos únicos, aislados, casuales, de ayuda al azar. Esto destruye los beneficios de la ayuda a largo plazo. Los miembros a los que se hace continuamente responsables de trabajar por mejorar su propia conducta son los que mejores frutos sacan de los grupos de asesoramiento.

15. *En cada sesión del grupo, uno o más individuos reciben ayuda asesora concreta.* Aunque la mayoría de las sesiones de asesoramiento de grupo incluyen actividades que no podrían clasificarse por definición como asesoramiento, las sesiones en las que no hay miembros individuales que reciban algún asesoramiento tienen a ser menos productivas. El que los miembros individuales reciban ayuda asesora para el logro de objetivos que han establecido por su cuenta es el meollo mismo del asesoramiento de grupo, pero en los grupos de asesoramiento se dan otras actividades suplementarias que son muy positivas. No obstante, hemos de tener en cuenta que, si bien estas actividades estimulan el proceso de asesoramiento, no deben remplazar al asesoramiento en sí. El analizar el proceso, el resumir, revisar y superar las dificultades que experimentan los miembros del grupo como parte del proceso, el explorar con el fin de determinar nuevas orientaciones, el establecer prioridades, el proporcionar información, el aclarar las acciones y actitudes del director del grupo... la lista de actividades suplementarias puede hacerse interminable. Pero dejar que estas actividades dominen, excluyendo la prestación de asesoramiento individual, es crear un grupo improductivo.

expresión de sentimientos fuertes

cial no tenga ningún valor intrínseco, si no se permite que salgan a la superficie no habrá evolución positiva para el individuo en muchas zonas decisivas de su mundo personal. Un grupo apaciguador que elimine cualquier expresión de miedo, culpa, preocupación, cólera, hostilidad, depresión, hiperansiedad, prejuicio rabioso, odio o repugnancia (la lista es prácticamente interminable) no tiene, en realidad, mucho sentido. Pasará a ser otro ejercicio de juego social cuyo objetivo es guardar las apariencias, engañarse unos a otros pensando que pueden vivir todos en armonía, y unidos el tiempo que sea. A la mayoría de los individuos les resulta difícil afrontar emociones inquietantes. En los grupos de asesoramiento, todos pueden aprender a adquirir medios más eficaces para lograrlo, siempre que las emociones denigratorias no se rechacen ni se disculpen. Si para algún miembro concreto las emociones son debilitadoras o inmovilizantes psicológicamente, en algún sentido (y es raro, prácticamente imposible que no lo sean), procurar eliminarlas es un objetivo primario del asesoramiento de grupo. Sin su aparición, o incluso sin un reconocimiento de su existencia, tal objetivo se convierte en pura ficción.

18. *En el asesoramiento de grupo no hay programación.* En el asesoramiento de grupo la estructura se reduce al mínimo. Los miembros del grupo tienen derecho a saber por qué están allí, qué pasará, qué tendrá o no lugar. Esto es algo básico. Es básico para la participación del individuo que sepa cómo funciona el proceso y lo que va a lograr en cuanto a beneficios personales, como consecuencia de su participación en el grupo. Pero nadie puede predecir lo que va a pasar en una sesión determinada, ni hay un programa a seguir. El extraordinario número de vías posibles que puede seguir una sesión determinada es algo que ofusca la mente, como muy bien sabe cualquier asesor de grupo que se precie. El asesor tiene directrices y prioridades encaminadas a servir a cada uno y a todos los miembros del grupo, que tienen los mismos derechos,

(os miembros a quien se les hace. continuamente responsable de trabajar con ellos para que su propia conducta sea la mejor posible y los grupos de asesoramiento)

realización de la programación flexible no se flexiona y se acepta como una realidad

cada uno de ellos, a beneficiarse de la experiencia, pero ninguna sesión puede predeterminarse, ni en cuanto a la estructura ni en cuanto a los resultados.

Esto no significa que el asesor de grupo no haya examinado cuidadosamente dónde ha estado el grupo, qué ha pasado previamente y dónde serían más eficaces sus esfuerzos en una próxima sesión. Los asesores de grupo planifican, pero no se enamoran de su plan. La flexibilidad y la valoración sobre la marcha de lo que es y lo que puede ser son criterios necesarios para que las intervenciones del asesor resulten eficaces. La ausencia de un programa concreto es algo que va implícita en la idea misma del grupo de asesoramiento.

19. *En los grupos de asesoramiento, toda conducta es neutral: no es ni «buena» ni «mala».* Los miembros de un grupo de asesoramiento suelen hacer comentarios de este tenor: «Oh, eso es malo, ¿verdad? No debo hacerlo», o «¿era bueno eso?, ¿lo hice bien?». En la vida, los individuos menos eficaces suelen consultar a otros buscando su aprobación respecto a cómo deben actuar; y en los grupos de asesoramiento se plantea lo mismo persistentemente. Cuando el asesor cree que los miembros deben actuar de una forma determinada e interviene para comunicarlo, se produce el reforzamiento de una conducta que es primordialmente un «rebajamiento» del yo.

En el asesoramiento de grupo se evalúa la conducta del individuo como algo que tiene causas y efectos. Toda conducta pertenece a su iniciador; ese individuo es quien la controla. Toda conducta se manifiesta a determinado nivel de eficacia, y pueden establecerse criterios para juzgar los índices de efectividad en la actuación de cada individuo. Puede ayudarse a los miembros del grupo a entender claramente cómo pueden mejorar su conducta. Al asesor de grupo eficaz no le gusta ni le disgusta esta o aquella conducta o este o aquel individuo. No puede haber ningún miembro del grupo favorito. El asesor opera desde una perspectiva de objetividad y neutralidad.

20. *La eficacia del asesoramiento de grupo viene determinada por lo que pasa fuera del grupo.* Si los

192

7 - TÉCNICAS

193

la experiencia de grupo es el perfeccionamiento del individuo. Se trata de algo deliberado y consciente, no es que ignoremos la existencia de esa literatura. El hecho es que la mayor parte de lo que se ha escrito sobre el asesoramiento de grupo es repetitivo. Se repiten interminablemente los mismos conceptos y la mayoría tienen poco que ver con la operatividad efectiva. Tras examinar las opiniones de cada uno, tras probar todo lo que pudimos recoger de los informes de otros, seguimos siendo novicios, luchadores, chapuceros, benefactores bien intencionados que se esforzaban por emular a sus colegas experimentados. El resultado fue estupefacción: pocos avances y mucha frustración. Mientras nos esforzábamos por descubrir nuestro propio camino, mientras analizábamos nuestras propias experiencias, interminables horas dirigiendo cerca de un centenar de grupos distintos de todas las variedades imaginables, empezamos a perder respeto a lo que creíamos antes, como resultado de nuestra investigación de lo que habíamos leído. La realidad estaba en otra parte. Hoy estamos convencidos de que no hay nada que sustituya la experiencia, que nada puede sustituir a la práctica, que no puede uno convertirse en especialista leyendo, que el asesoramiento de grupo es la práctica terapéutica más olvidada de todas, que apenas existe en Norteamérica (ni en el resto del mundo) un sistema para instruir con eficacia al asesor de grupo, y que casi todos los que conocen técnicas eficaces de asesoramiento de grupo no saben escribir sobre ellas, o no quieren hacerlo.

Todo esto no quiere decir que carezca de valor la literatura existente sobre asesoramiento de grupo. Aunque hayamos ignorado o restado importancia a ciertas verdades, eso no significa que las menospreciemos. Los resultados hechos públicos y la historia del estudio de la conducta humana en grupos pequeños, por ejemplo, contienen enseñanzas de gran importancia para cualquier asesor que quiera ser eficaz como director de grupo. La dinámica de grupo, una subdivisión importantísima de la ciencia de la conducta, es un área

194

195

mbros de un grupo de asesoramiento se comportan dentro del grupo de un modo que puede considerarse productivo y, sin embargo, en su vida al margen del grupo no ha cambiado nada, esto quiere decir que todo sigue igual o peor y que la experiencia del asesoramiento del grupo ha sido una pérdida de tiempo para todos los participantes. Aunque esto sucede muy pocas veces, la cuestión es que el contenido positivo que pueda atribuirse a la experiencia ha de venir determinado por las diferencias perceptibles que se manifiesten en la vida de cada miembro, al margen de su actitud en el grupo. A nadie le preocupa, en realidad, la experiencia fue o no placentera, si fue emocionante, si fue aburrida, etc. Si los miembros del grupo no recibieron asesoramiento, si no han logrado un mayor grado de perfección en sus propias vidas, al margen del grupo, después de la experiencia, el proceso ha sido totalmente estéril, no ha sido un asesoramiento de grupo eficaz.

Los supuestos implícitos en la definición de asesoramiento de grupo que hemos descrito hasta aquí son sólo los más obvios. Hay muchos otros. Por nuestra amplia experiencia como asesores terapeutas, tenemos clara conciencia del hecho de que el asesoramiento de grupo proporciona a algunos clientes una atmósfera y un entorno mucho más estimulante y positivo que el asesoramiento individual, hasta el punto de que, al describir estos supuestos tuvimos que resistirnos a la tentación de centrarnos en los tipos de individuos y de problemas individuales más propios del asesoramiento de grupo y con los que éste podría ser más fructífero y eficaz. De todos modos, nuestra misión aquí estaba claramente determinada: explicar lo sumamente viable e importante que es el asesoramiento de grupo. Al decir esto, no queremos que se nos juzgue por lo que hemos dicho.

Al exponer nuestra definición y al explicar los supuestos implícitos, por ejemplo, hemos ignorado, o hemos reconocido pocas veces, la existencia de una amplia literatura sobre grupos, sobre todo de autores

menospreciada por ^o aprendizaje
área a la que únicamente se concede una atención protocolaria. Sin embargo, hay en este campo enseñanzas de vital importancia. Todo asesor de grupo debería saber, por ejemplo, que el solo hecho de sentarse junto a un miembro de un grupo de asesoramiento tímido o temeroso, le proporciona apoyo, o que es mucho más probable que se produzca un entusiasmo abiertoamente hostil entre los miembros de un grupo de asesoramiento que estén situados frente a frente. Todo profesional del asesoramiento que desee lograr una mayor eficacia profesional debe convertirse en un devorador de los escritos de todos sus predecesores. Esto es lo que hemos hecho nosotros. Pero como ya dijimos anteriormente en este libro, no basta nunca con eso: la vida siempre va más allá de lo que podemos leer o reflexionar sobre ella.

Técnicas de dirección en el asesoramiento de grupo: Veinte actuaciones concretas para un control eficaz

Si el dirigir un grupo de asesoramiento supone la aplicación de principios científicos, ¿qué principios son éstos? ¿Qué técnicas y principios habría de incluir una tecnología de conductas eficaces de asesoramiento de grupo si esa tecnología se recopilase en un manual práctico? Presentamos en este capítulo veinte técnicas asesoras, que determinan de modo fundamental la eficacia del asesor, actuaciones que tienen siempre a mano en su repertorio los profesionales experimentados que saben lo que pueden hacer en un grupo y que tienen una explicación racional para todas sus intervenciones. Esto lleva implícito el que los profesionales que «improvisan» o que «hacen lo que resulta natural» porque no se han tomado el tiempo necesario o no han querido dedicar el esfuerzo preciso a dominar las técnicas que constituyen su oficio de desarrollo humano, o por cualesquiera razones, bien no están haciendo realmente asesoramiento de grupo o bien operan a niveles de profesionalidad muy bajos. Son demasiados los profesionales que intentan operar en grupo que

tencia adquiere. Además, cuando el asesor y estructura la identificación de sentimientos y de datos cognitivos y de conducta, los miembros del grupo perciben el carácter vital de esa identificación y se lanzan a hacerla ellos mismos, práctica que todo asesor de grupo eficaz debe estimular y reforzar.

Ya hemos explicado al hablar de las bases esenciales de la práctica del asesoramiento de grupo (ver Capítulo 8) el *porqué* de la identificación, aclaración, etiquetado y explicación de sentimientos, ideas y conductas importantes para el avance de los miembros individuales hacia cambios vitales positivos. En los grupos que se forman en la vida normal, los individuos raras veces pasan por la experiencia de que otros influyen sus sentimientos y conductas y que los identifican, expliquen y aclaren; el resultado natural es que no tienen hábito de hacerlo ni se dan cuenta de lo que suelen hacer habitualmente en realidad. Los grupos de la vida normal exigen que los participantes sean corteses, que se eviten las expansiones sentimentales, que se tenga respeto, que se supriman las reacciones personales directas y sinceras, que «si no puedes decir algo agradable, no digas nada en absoluto», que los halagos y cumplidos compensan o suavizan los fallos propios o los que se manifiestan en los demás, que hay que hacer que los demás «se sientan bien». Nuestra cultura nos condiciona a evitar los temas delicados, a adquirir el hábito de la mentira social en pro de facilitar la difícil tarea de vivir juntos incluso cuando el hacerlo vaya en detrimento de nuestros propios intereses personales y de nuestra salud mental y de nuestro desarrollo emotivo y social. Cuando el grupo de asesoramiento es una réplica de esos grupos de la vida normal, su efecto será con seguridad, el de atrincherar aún más a los individuos en sentimientos, ideas y conductas que son normalmente negativas y contraproducentes para ellos. El asesor de grupo que no aprende las técnicas de la identificación, la aclaración, el etiquetado y el reflejo del material relacionado con el problema, de los datos emotivos y

negan que haya que dominar técnicas específicas de dirección, aparte de la colección de rasgos y virtudes intangibles como bondad, cordialidad, sinceridad, franqueza, flexibilidad cognitiva, empatía, autenticidad, buenas intenciones y amor. Aunque nada de esto sea deseable, es muy dudosa su relación con el asesoramiento de grupo eficaz.

No se presupone prioridad de importancia o de ordenamiento progresivo en las veinte técnicas de asesoramiento de grupo concretas que enumeramos. Cada una de ellas tiene su momento adecuado de aplicación.

Las tres primeras técnicas son básicamente de diagnóstico y son semejantes en su expresión pero distintas en sus objetivos. El asesor de grupo eficaz domina la técnica de identificar, aclarar, etiquetar y reflejar datos personales procedentes de los miembros del grupo. El asesor no es sólo consciente del flujo de datos aceptables, o un observador, sino más bien un clasificador que los agrupa en tres apartados: datos sentimentales, datos de conducta y datos cognitivos. Resulta imposible indicar concretamente el *cuándo* ha de identificar, aclarar, etiquetar y reflejar el asesor datos sentimentales, de conducta y cognitivos, pues el hacerlos es responsabilidad continua y constante del director del grupo. El asesor ha de estar siempre alerta para localizar zonas «confusas», preocupaciones que no son claras para los miembros del grupo, conductas que los individuos muestran sin comprenderlas, la evitación de sentimientos obvios, etc. Siempre que los miembros del grupo ignoren, eviten o desmientan sistemáticamente datos emotivos, de conducta o cognitivos, que son campos focales del asesoramiento importantes, el director de grupo eficaz se dedica a identificar, aclarar y reflejar mediante una intervención, mediante una conducta concreta y palpable de dirección. Esto supone exponer y aclarar a los miembros del grupo, no sólo al asesor, todo el material relacionado con el problema que los propios asesores no eligen y abordan por sí solos. Es axiomático que cuanto más se centra un asesor en tales manifestaciones del grupo, más compe-

de los datos intelectuales y de actitud que los miembros del grupo no destacan y abordan, enseña al grupo a ocultar material de asesoramiento significativo, y los miembros del grupo acaban por centrarse en lo que resulta más cómodo y en lo menos productivo a efectos de cambios eficaces en los miembros del grupo.

Identificar, aclarar, etiquetar y reflejar sentimientos. Los sentimientos son omnipresentes, no faltan en nadie, nunca. Son reacciones a ideas y los experimenta el cuerpo, y adoptan una forma determinada en cualquier momento dado. Expresiones faciales, las posturas y movimientos del cuerpo, el tono y el ritmo de la voz, los movimientos de los ojos: todo ello es indicio de estados emotivos que emanan de los procesos mentales. Las manifestaciones fisiológicas más sutiles, como el incremento de la velocidad de los latidos del corazón, los sudores, los retortijones de estómago, la actividad nerviosa y muchos, muchísimos más, son menos fáciles de observar o de deducir. Las personas sentimos continuamente. Estamos animados o deprimidos o en un estado neutro. Estamos aburridos, distraídos o interesados. Sentimos miedo y deseos de huir, o nos sentimos fuertes y dispuestos a seguir adelante. El asesor experimentado nunca pierde de vista esta concepción básica de la naturaleza humana.

En un grupo de asesoramiento, el director decide identificar y abordar sentimientos cuando tiene un motivo racional para hacerlo. En el ejemplo que sigue, el asesor ha percibido que los miembros del grupo muestran resistencia a hablar de cualquier cosa que contenga alusiones emotivas y pasa por ello a aclarar y etiquetar con esta intervención:

Todos los miembros de este grupo parecen temer hablar de cosas delicadas. Por ejemplo, cuando Joe mencionó el grave problema de relación que tiene planteado con su jefe, y el carácter profundo de su angustia se hizo patente, pues le temblaron las manos, enrojeció y empezó a tartamudear, todo el mundo se quedó callado y Jeff, tú entonces cambiaste de tema, pasaste a hablar de la decisión que habías tomado de ir a la

universidad. Joe expresó frustración, miedo a perder su trabajo y el infierno en que se ha convertido su vida sólo por tener que ir a trabajar todos los días. Huyendo de estos sentimientos, estamos enseñando a Joe, y a todos los demás, que no podemos ayudar a alguien que tenga una dificultad grave y de gran carga emocional. ¿Te das cuenta, Jeff, de que te resultaba difícil hablar de temas delicados? Y tú, Joe, quizá pudieses contarnos con más detalle qué es lo que sientes cuando piensas en tu relación con tu jefe y en tu situación en el trabajo... no sólo lo que sientes ahora, al hablar de ello aquí, sino de lo que sientes en el trabajo y en casa.

Utilizando así las técnicas de identificar, aclarar, etiquetar y reflejar sentimientos, dentro del grupo, que centra la atención de todos en el problema básico del asesoramiento de grupo y ayuda a Joe, y a otros asesorados que tienen problemas y preocupaciones parecidas, a explorar, establecer objetivos y adquirir, en último término, formas alternativas de pensar, sentir y comportarse en relación con el jefe o con cualquier otro individuo problemático.

Se da un uso *ineficaz* típico de esta conducta asesora cuando el director del grupo ríe a los asesorados o se olvida de algún otro modo de etiquetar y aclarar sentimientos.

Joe, no debes tener miedo de tus propios sentimientos. Lo que tienes que hacer aquí es examinar tus emociones nocivas y liberarte de ellas. Quiero que todos los componentes del grupo recuerden que aquí no tenemos miedo a los sentimientos negativos y que no vamos a eludirlos. Dime, Joe, ¿por qué te alteraste tanto cuando empezaste a hablar de tus relaciones con tu jefe?

Identificar, aclarar, etiquetar y reflejar datos de conducta. La gente se comporta de un modo u otro continuamente. Cualquier individuo del grupo está comportándose, en cualquier momento dado, de una

200

po y te ayudamos a eliminar el aburrimiento de tu vida?

Es frecuente que los asesores poco atentos ignoren el tipo de datos de conducta aclarados arriba. Para utilizar la técnica de identificar y etiquetar material de conducta de los miembros del grupo, es necesario que el asesor lo perciba, que la conducta quede registrada en la cabeza del asesor y que se le asigne el significado correspondiente. Así, el asesor eficaz puede atender a todo lo que pasa en el grupo. No hace falta que demos ejemplos del uso ineficaz de la aclaración de datos de conducta, pues un asesor que tiene poco dominio de su campo, o bien fracasa, lo que equivale a decir que no percibe la conducta, o bien interpreta mal el fenómeno. En este último caso, cuando los asesores atribuyen un significado inexacto a la conducta percibida, los miembros del grupo pueden reaccionar al fin, y el asesor aprende, en consecuencia, a mejorar tales intervenciones.

Identificar, aclarar, etiquetar y reflejar datos cognitivos. Datos cognitivos son los relacionados con procesos y productos mentales, formulaciones lógicas e ilógicas, con la estructuración del contenido, con los análisis, con la exposición de ideas morales, motivos, valores, opiniones, con el modo que tienen los miembros del grupo de poner en palabras lo que perciben y comprenden. El proceso de asesoramiento, sea individual o de grupo, tiene como objetivo primario ayudar a los individuos a alterar su conducta mental, de modo que puedan hacer un uso más fecundo de su inteligencia, de modo que piensen de una forma más racional y más clara, y que así sientan y se comporten de una forma más controlada y positiva. El modelar un pensamiento eficaz y el comunicarlo es una responsabilidad ineludible del asesor.

Ponerse intelectual es una forma común de abordar o, más bien, no abordar la realidad, y los miembros de los grupos suelen dedicarse arduosamente a explicar, disculpar y teorizar en vez de abordar directamente cuestiones que exigen una nueva actitud, no expli-

202

forma positiva o negativa. El asesor astuto sabe y entiende esto y aprende continuamente lo que *significa* una conducta concreta, tal como se manifiesta en un individuo dado. El mismo tipo de conducta (sonreír, por ejemplo) podría darse en un miembro del grupo en momentos adecuados, pero en otro miembro el sonreír se produce de un modo angustiado, como si buscase la aprobación, como si dijese «permítame usted que le caiga bien, por favor, porque, de lo contrario, no podría soportarlo», y surge en momentos en que no cabe duda de su significado.

Toda conducta tiene una causa y un significado. Y es tarea del asesor de grupo entender el significado de la conducta, porque él se halla siempre en posición de elegir qué intervenciones serán más productivas. Identificar, aclarar, etiquetar y reflejar datos de conducta es una técnica que acompaña al asesoramiento eficaz de cualquier individuo de un grupo en un sentido similar. Pero es también una técnica que se aplica al proceso de grupo, a la interacción entre los miembros del grupo en su relación mutua y en lo que respecta a los objetivos individuales que comparte.

En el ejemplo que sigue, el asesor ha diagnosticado determinados elementos de conducta y lo comparte con los miembros del grupo.

Al parecer, lo que sucede aquí es que casi todos quieren proteger al prójimo y niegan algunas cosas que parecen evidentes para un observador objetivo. Por ejemplo, Bob mencionó que no fue al colegio porque es aburrido, y Mary sugirió que quizá Bob no tuviese la suficiente habilidad para no aburrirse en su vida, que la responsabilidad de no aburrirse correspondía a Bob, no al colegio. George se aproximó más y fue muy ardoroso en su defensa de Bob. Susy cambió de actitud hoy por primera vez y se quejó de los malos profesores. Georgia se rió sarcásticamente de la sugerencia que le hizo Mary a Bob, y Leroy manoteó en un gesto de disgusto y desaprobación. Bob, ¿te das cuenta de que todos se apresuran a defenderte? ¿Por qué no examinamos más detenidamente todo este cam-

201

ciones. En el ejemplo que sigue, el asesor se centra en la tendencia que tienen los miembros del grupo a entregarse a explicaciones al clasificar sus acciones.

Parece ser que hemos caído en la costumbre de explicarnos mutuamente nuestras conductas, pues es algo que ha sucedido en todas las sesiones hasta ahora. Es casi como si, debido a que todos los miembros del grupo están o han estado casados, todos fuesen autoridades en la cuestión del matrimonio y eso diera derecho a todo el mundo a saberlo todo de todos los demás, en cuanto alguno saca a colación algo relacionado con el matrimonio. Estamos explicándonos cosas unos a otros, en vez de ayudar a cada cual a explicarse a sí mismo con mayor eficacia. Esto se veía muy claro hace veinte minutos, cuando Conrad habló de sus relaciones con su mujer en el matrimonio. Betty Lou, Cindy y Everett no sólo explicaron a continuación los sufrimientos de Conrad y por qué éste se comporta del modo que lo hace, sino que explicaron también por qué su mujer, Becky, siente del modo que siente. Cindy, sobre todo, comentó que ella comprendía lo que pasaba mejor que el propio Conrad. Quizá podamos analizar lo que significa explicar a alguien algo en vez de intentar ayudarlo a que lo vea por sí mismo. Conrad, ¿te han ayudado en algo a ti estas explicaciones?

Al aclarar y reflejar datos cognitivos y volver a centrar la atención en Conrad, el asesor dirige de nuevo al grupo hacia su tarea principal, es decir, proporcionar ayuda asesora a los individuos. Si las explicaciones hubiesen ayudado en algo a Conrad, esto se especificaría y se aprovecharía. El enfoque que haga Conrad de su propia situación y su modo de procesar mentalmente los datos de su propio espacio vital, determinarán las posibilidades nuevas que pueda haber de un cambio fructífero en su relación con Becky.

Cuando el asesor se comporta de modo autoritario o se pone intelectual, también, e inicia el mismo tipo de conducta ineficaz que los miembros del grupo, se

203

produce una típica aplicación ineficaz de la técnica de aclarar e identificar datos cognitivos.

Estoy seguro de que no os dais cuenta, así que tendré que interrumpir aquí y explicar qué es exactamente lo que estáis haciendo. Todos tenéis tendencia a explicar las cosas unos a otros. En fin, esto se debe a que el grupo pasó demasiado deprisa por la etapa de exploración y dejó de lado la comprensión de los hechos y, por supuesto, quedó atrapado en el síndrome «demasiada acción demasiado pronto» en que caen tantos grupos de asesoramiento. Explicarle algo a otro es violar el derecho de ese otro a ser. Maslow analiza esta cuestión en su tratado sobre individuos autorrealizados. Debemos prevenirnos contra la posibilidad de hacernos demasiado dependientes unos de otros y demasiado propensos a esquematizarlos mutuamente. Además, deben interesarnos nuestros propios papeles aquí en lo que a la cohesión del grupo respecta. Así pues, límitemos nuestra explicación y mantengamos la vista fija en la roscilla, no en el agujero. Bueno, Conrad, ¿quieres seguir con lo que estabas contándonos?

La cuestión es clara. El asesor cuya conducta recordadora se ve obstaculizada por racionalizaciones y teorizaciones innecesarias, confunde a los miembros del grupo y levanta barreras en el camino; algunos miembros del grupo desean entonces discutir los objetivos del grupo, la dinámica del grupo o polemizar con el asesor; otros se convierten en jueces escépticos de todo el proceso y quizá de la cordura del director o de su competencia para dirigir. Los asesores de grupo eficaces procuran no ser misteriosos y controlan metódicamente sus propios mensajes al grupo. Se atienen a los datos cuando utilizan la técnica de identificar, aclarar, etiquetar y reflejar la conducta emotiva o el material cognitivo, lo exponen claramente, comparten los motivos racionales que tienen para hacerlo y ayudan al grupo a avanzar firmemente en una dirección determinada de asesoramiento.

204

ambientales y cuyas preocupaciones están más elaboradas.

Aparte de esto, el asesor ha de entender qué es lo que constituye un control personal para la gente y cuáles son las características y las competencias de la persona controlada y ha de explorar luego al grupo para valorar los niveles operativos de los participantes en las áreas que componen la capacidad personal.* Es decir, el asesor investiga cómo estructuran su tiempo los miembros del grupo; cómo afrontan los sentimientos de culpa, las preocupaciones, los miedos, el aburrimiento y la angustia; cómo aman y cómo son amados; en qué medida viven en el pasado o en el futuro en vez de vivir en el presente; cómo abordan lo desconocido; si son abúlicos en su vida o si avanzan en direcciones significativas; con qué eficacia y entusiasmo se comunican; si se entregan o no a las críticas, a buscar fallos o si buscan la aprobación de modo patente. El catálogo de las áreas focales importantes de asesoramiento puede ampliarse interminablemente.

Si bien el preguntar y el extraer datos de modo eficaz es una técnica de asesoramiento de grupo de importancia vital, el apoyarse excesivamente en su uso puede resultar contraproducente en un grupo concreto, si no se actúa lo suficiente sobre los datos personales evocados. La eficacia no puede medirse, en modo alguno, por la cantidad de preguntas formuladas. Los asesores novatos tienden a formular preguntas estúpidas o inútiles, o actúan como interrogadores que aplicasen el «tercer grado», cuando andan «tanteando», con la esperanza de que surja algo que parezca im-

* Los autores han definido y analizado estas áreas en una serie de audiocintas (ocho cintas de una hora) y han bosquejado cómo pueden diagnosticarse en el asesoramiento y cómo puede aconsejarse a los clientes para que perfeccionen su conducta en todas las áreas integrantes. La serie «Counselling for personal mastery» publicada por la American Personnel and Guidance Association, puede pedirse a APGA Publication Sales, 167 New Hampshire Avenue, N. W. Washington DC 20009.

206

Preguntar, extraer y evocar material de interés para centrar el asesoramiento. El extraer de los miembros del grupo datos personales que puedan convertirse en centros de asesoramiento, es una técnica de gran importancia. La importancia de los datos depende de diversos factores. Si bien cualquier miembro de un grupo puede emitir toda una montaña de datos propios, sólo hay una porción de ellos que tienen importancia asadora: los que tienen pertinencia personal para el individuo en su vida concreta. Los asesores individuales deciden en qué puntos van a trabajar, qué es lo que quieren cambiar y qué riesgos están dispuestos a correr. Ayudar a cada individuo a explorar su propio mundo buscando áreas y relaciones personales que puedan modificarse de modo positivo, a buscar ideas, sentimientos y comportamientos que puedan mejorarse, es una tarea constante en el asesoramiento de un grupo. Pero esta búsqueda ha de tener unas directrices orientadoras. Muchos individuos se incorporan al asesoramiento de grupo con «problemas» que ellos mismos han identificado y que están deseosos de resolver: viven su vida insatisfactoriamente, en parte, según sus propios criterios. Otros descubren como resultado de su participación en el grupo que pueden resolver fundamentalmente inquietudes y dificultades que no habían reconocido como tales cuando se incorporaron al grupo. El descubrimiento se produce, sobre todo, porque los miembros reciben estímulo sincero de un grupo respecto a sus pensamientos y sus comportamientos y pueden entender de qué modo les será posible modificar su propia existencia prescindiendo como alteran otros la suya. Todo asesor de grupo eficaz está pendiente de los datos personales y los comportamientos que revelan y manifiestan cada uno de los miembros del grupo, y formula hipótesis de cómo podría ser estimulante y positivo para un miembro que el asesoramiento se centrase en él. Pero, al margen de los datos autodefinitorios y de conducta que se generan en el grupo, el asesor percibe que podría ayudarse más y mejor a un miembro determinado cuyas condiciones

205

portante o especialmente

sores no estructuran conductas eficaces para la extracción de datos, los miembros del grupo tienden a iniciar interrogatorios de escaso contenido porque eso es lo que están acostumbrados a hacer, generalmente, en su propia vida, cuando conocen a alguien con quien intentan relacionarse. Los miembros del grupo formularán toda una serie de extrañas preguntas por la simple razón de que no saben qué otra cosa pueden hacer.

El grupo de asesoramiento improductivo típico es aquel en el que florecen exuberantes las preguntas a ritmo de ametralladoras. Preguntas, preguntas, preguntas, sin reflexión, interpretación, estímulo ni dirección, que resultan amenazadoras además de inadecuadas, porque el que recibe la andanada no sabe adónde quieren llevarle ni lo que se quiere o espera de él.

El asesor eficaz no formula tampoco nunca preguntas al grupo como un todo. Los grupos no pueden contestar, sólo pueden hacerlo los individuos, y cualquier pregunta dirigida a la colectividad, en realidad no va dirigida a nadie.

El interrogatorio eficaz y la consecución eficaz de datos dependen de que el asesor conozca las etapas de asesoramiento bosquejadas en la definición de asesoramiento de grupo que dimos en el capítulo ocho. Estas constituyen un medio de ayudar a los individuos a explorar y a trabajar en la comprensión de sí mismos y, en último término, en el desarrollo de alternativas de acción en áreas vitales específicas. Aunque normalmente definimos con la palabra «pregunta» las formas interrogativas, hay otras fórmulas que suelen ser aun más eficaces. Así, una frase inconclusa que un individuo completa aporta datos interesantes, o una hipótesis sobre los datos personales aportados por un miembro resulta aceptada o rechazada y se corrigen así malentendidos. Lo más significativo en la práctica eficaz de esta técnica es que el asesor tiene un motivo racional para buscar los datos y es capaz de aplicar un criterio lógico para determinar las medidas siguientes a adoptar respecto a esos datos.

207

Damos a continuación algunos ejemplos de cómo se formulan intervenciones eficaces de este tipo.

Walter, ¿has pensado alguna vez lo que sacas tú de inquietarte cuando las cosas no te salen tan bien como querías en esas actuaciones de que nos has hablado?

Alan, anduviste quejándote todo el día, y sintiéndote muy mal porque te dijiste a ti mismo...

Pon un ejemplo de lo que quieres decir, Jerry, cuando dices que nadie te entiende.

Tu madre debe actuar de otro modo. Tiene que ser totalmente cuerda y racional y pensar exclusivamente en tus intereses. Si no, te dedicará a andar por la casa lanzando miradas furiosas y demostrando tu enfado continuamente. ¿No es así, Mary?

Laurel, ¿te has fijado en que Diana y Bonnie manifestaron preocupaciones muy parecidas a las tuyas?

En los ejemplos que siguen, se muestran algunas vías de interrogación ineficaces típicas.

¿Por qué tenemos todos miedo de tanta gente?

Margaret, ¿cuántos hermanos sois? ¿Te gusta ser la más pequeña? ¿Le gusta a tu madre que actúes así?

Tu hermana mayor no actúa así, ¿por qué lo haces tú? ¿Por qué te limitas a quedarte sentada sin hablar cuando te hago una pregunta? ¿Son preguntas demasiado difíciles para ti?

¿Por qué no dejas sencillamente de tomar drogas? Si lo hicieses, todos tus problemas desaparecerían.

¿Quién maneja el dinero, tú o tu marido? ¿Salís mucho? ¿Procuras tú también favorecer la reconciliación? Si no te aproximaras nunca a tu marido y no le das el amor que necesita, ¿cómo pretendes que actúe él de forma distinta?

Los ejemplos pueden multiplicarse interminablemente. Las preguntas que son irrelevantes, a ritmo de ametralladora, que se dirigen a todo el grupo, que añaden consejos, o que son demigrantes de algún otro modo, en vez de estar motivadas por una razón lógica,

asesor de grupo consiste en enfrentarse y, al mismo tiempo, propiciar en el enfrentado aprobación y aceptación y no mostrar, además, el menor interés personal en esa acción. Es decir, ningún miembro del grupo debe creer que el asesor adopta esa actitud de enfrentamiento porque no le agrada el modo de ser o el comportamiento del miembro del grupo al que se enfrenta o por pensar que, si el miembro cambia, el asesor va a beneficiarse de algún modo.

Para ser eficaz en la tarea de ayudar a los individuos a cambiar, el asesor de grupo identifica discrepancias en la forma de pensar, sentir o actuar en los asesorados, lo cual constituye el objetivo básico del enfrentamiento. El enfrentamiento significa que el asesor no es sólo una persona más que desvía la vista cuando un miembro del grupo manifiesta una conducta evidentemente discrepante. El asesor clasifica sin miedos la conducta negativa o incoherente y demuestra su interés por el miembro del grupo con esa actitud: el propósito del asesoramiento es siempre el perfeccionamiento personal de cada uno de los miembros del grupo.

Las discrepancias pueden adoptar formas diversas. Por cada tipo de conducta contradictoria que se detecta a continuación, ofrecemos un ejemplo de enfrentamiento eficaz y enfrentamiento ineficaz por parte del director del grupo.

Hay una discrepancia entre lo que dice ahora un miembro del grupo y lo que dijo antes.

ENFRENTAMIENTO ASESOR EFICAZ

Larry, la semana pasada dijiste que tanto te daba ingresar o no ingresar en la universidad, y que si no lo conseguías ingresarías en la Marina. Y ahora acabas de decir que tienes miedo a que no te admitan en la universidad del estado y que no sabes muy bien lo que harás en caso de que no te admitan.

ENFRENTAMIENTO ASESOR INEFICAZ

Larry, a veces eres muy incoherente. A ver si te aclaras de una vez. Una semana dices que tanto te da ingresar o no en la universidad y a la siguiente que

ca ligada a la mejor comprensión y la mejor ayuda del asesorado, tienen escaso relieve en un asesoramiento eficaz y podrían crear un medio ambiente de preguntas y respuestas más propio de una comisaría, una entrevista laboral o un aula que de un grupo de asesoramiento.

Enfrentamiento. El enfrentamiento es una técnica que muchos de los miembros del grupo interpretan como un «ataque» si no se usa de forma correcta. Esto sucede, en parte, porque en nuestra cultura los enfrentamientos son relativamente raros si los comparamos con las conductas sociales que suelen seguirse en general. Cuando se producen, hay grandes probabilidades de que surja la emotividad y el apasionamiento, tanto en el que inicia el enfrentamiento, que está preparado para el combate, como en el enfrentado, porque toda acusación activa una autoprotección encarnizada. Los enfrentamientos sociales normales se plantean porque alguien se siente engañado o discriminado en algún sentido: la víctima se enfrenta a su verdugo, normalmente como último recurso.

En los grupos de asesoramiento no hay víctimas. El director del grupo al que se enfrenta un miembro o más de éste y que se entrega a una conducta de rechazo, se coloca una etiqueta de víctima en vez de apreciar lo que el miembro del grupo está percibiendo y ayudarlo a comprender. Asimismo, cuando un miembro se siente atacado, la sensación de ser «víctima» desaparecerá si el individuo que es objeto del enfrentamiento recibe ayuda y puede comprender los motivos que hay tras el enfrentamiento, e imaginar que los motivos son de naturaleza asesora. El ingrediente básico es el uso de datos de realidad: si no hay datos, no hay enfrentamiento eficaz.

El asesor eficaz es un individuo que acepta y que no juzga. En nuestra sociedad, se considera a los individuos que adoptan esta actitud de enfrentamiento como personas toscas, desagradables, descontentas, antipáticas, hostiles, egoístas, enreñadas o, como mínimo, descortes. El asesor eficaz no puede mostrar ninguna de estas características. La difícil tarea del

estás muy preocupado por eso. ¿Ha percibido algún otro miembro del grupo esta contradicción de Larry?

Contradicción entre lo que dice un miembro del grupo y lo que hace.

ENFRENTAMIENTO EFICAZ

Bruce, has dicho que eres una persona muy capaz y muy inteligente y que puedes resolver cualquier problema que surja, y, sin embargo, te resulta muy difícil aprobar tres de las cuatro asignaturas de las que te has matriculado. Lo que dices ser y lo que haces parecen cosas muy distintas.

ENFRENTAMIENTO INEFICAZ

Eres un mentiroso, Bruce. Dices que eres muy listo y, sin embargo, no lo demuestras, sobre todo en las tres asignaturas que no consigues aprobar. ¿Cuántos miembros del grupo piensan que Bruce es tan listo como cree ser?

Discrepancia entre lo que un miembro de un grupo asesor dice y lo que se siente.

ENFRENTAMIENTO EFICAZ

Cindy, no haces más que decirnos que tus padres no te atosigan ni te controlan lo más mínimo, que eres independiente de ellos. Pero siempre que explicas cómo te tratan, te desborda la emoción.

ENFRENTAMIENTO INEFICAZ

Vamos, Cindy. Veo claramente el peso que tienen sobre ti por la mirada lacrimosa que pones y la forma que tienes de hablar cuando salen a colación sus nombres. Aún te controlan, y estás intentando negarlo. Puedes engañarte a ti misma, pero no me engañas a mí ni engañas al grupo.

Discrepancia entre lo que dice un miembro del grupo y lo que siente como reacción el asesor.

ENFRENTAMIENTO EFICAZ

Loretta, has dicho que utilizabas drogas porque hacías que te sentias a gusto y que te gusta realmente el efecto que producen en ti. Sin embargo, también dices que no tienes amigos de verdad y que es impor-

tante que los demás te estimen. ¿Crees posible que exista alguna relación entre tu deseo de que te estimen y el hecho de que tomes drogas? ¿No crees que tomas drogas por algo más que por los efectos que producen en ti?

ENFRENTAMIENTO ASesor INEFICAZ

Loretta, no te creo cuando dices que te gusta sentirte animada y que éste es el motivo de que tomes las píldoras. Creo que lo que intentas es que los demás te estimen y que lo haces porque piensas que es lo que los demás quieren que hagas, en vez de arriesgarte a su desaprobación.

Existen otras contradicciones además de las enumeradas. Y el enfrentamiento como técnica de intervención del asesor del grupo puede utilizarse para otros fines que el de indicar contradicciones. El asesor que quiera dominar esta técnica habrá de concentrarse en la tarea de atenderse a los datos, utilizando el enfrentamiento para hacer avanzar el asesoramiento y eliminando de todo este tipo de intervenciones aquello que pueda convertir en víctima a un miembro del grupo de asesoramiento. La eficacia significa, en este caso, enfrentarse con una actitud de aceptación, y la postura corporal del asesor, sus gestos, sus expresiones faciales y el tono de su voz han de reflejar esa aceptación del asesorado al igual que se refleja en la estructura y el contenido de sus palabras. El asesor eficaz determina en primer término sus propias contradicciones.

Resumir y revisar material importante. Resumir e informar, como todas las demás intervenciones del asesor del grupo, es algo que se hace con un objetivo. Ese objetivo trasciende lo que pueda significar la misma técnica de asesoramiento eficaz en una relación de personas, dado que un grupo se compone de varias mentes, cada una de las cuales percibe y comprende de un modo determinado lo que se ha revelado en una parte de una sesión, en una sesión completa o en una serie de sesiones. Y ninguna de estas mentes es exactamente igual a las otras. Resumir y revisar con eficacia ayuda a corregir en el grupo las percep-

ciones deformadas y a localizar con precisión los contenidos. Las técnicas de concretización ayudan a proporcionar una dirección, a orientar y estimular la persecución de los objetivos básicos de asesoramiento. Son de capital importancia en los momentos que marcan el final, tanto el final de las sesiones de grupo como cuando se pasa de los problemas de un individuo del grupo a los de otro.

Un resumen eficaz ha de contener una agrupación de la gran masa de lo que han dicho los componentes del grupo, a efectos de centrar la identificación de objetivos y su logro. Un resumen coherente permite eliminar las desviaciones, la tendencia de los asesores a lucirse, a revolver en su propia sesera de acuerdo con sus propios programas ocultos, a buscar pensamientos exóticos e ideas nuevas que puedan relacionarse con el dilema de un individuo determinado.

El resumir como principio de aprendizaje se incluye en la mayoría de los libros de texto, donde los autores intentan recapitular para el lector la esencia de lo que éste acaba de asimilar. También en los grupos de asesoramiento son importantes los resúmenes. Los miembros del grupo suelen olvidar lo que ha pasado o hacerse ineficazmente repetitivos o no percibir los contenidos importantes de la acción de grupo, porque no han estado lo bastante atentos.

Los asesores de grupo pueden estimular los niveles de competencia en la técnica del resumen, practicando antes de que el foco de atención cambie en una sesión, o cuando la sesión termina. Esto significa unir los rasgos destacados de la interacción del grupo, de acuerdo con un objetivo bien definido, tarea difícil de lograr si el asesor no ha ido almacenando mentalmente todos los fenómenos generados por el grupo. En el ejemplo que sigue, el asesor hace una intervención eficaz de resumen a mitad de sesión, a fin de ayudar a un miembro del grupo a definir ciertos objetivos concretos, considerando que más actividad similar a la que ha tenido lugar proporcionará ya poco estímulo para el cambio a dicho miembro del grupo.

experiencia

bales además de verbales, se llama interpretación. El hacer interpretaciones eficaces es una técnica tan importante como cualquier otra que un asesor de grupo pueda llegar a dominar. El asesor eficaz sabe que toda conducta tiene un significado que raras veces es patente a simple vista en la conducta misma. En realidad, el valor externo de la mayoría de las conquistas es el que contiene un significado menos importante. Así, un miembro del grupo dice, por ejemplo, a otro: «Chris, trabajaste mucho ayer, ¿verdad? Estuviste tenso todo el día». El principal sentido subyacente de este comentario podría ser cualquiera de una serie de posibilidades, según lo que hubiese pasado anteriormente en el grupo: (a) Chris, al fin admites que estás sometido a tensiones; (b) Chris, déjame que te haga una caricia, te lo has merecido; (c) Chris, empiezo a entender; o (d) Chris, me agradas, y me identifico con tu mundo. Los significados pueden multiplicarse interminablemente. Lo que ha de tenerse muy en cuenta respecto a las interpretaciones es que no podemos hablar de una interpretación *correcta* del significado de una conducta. Las interpretaciones, pese a lo muy «fundadas» que puedan ser, no dejan de ser hipótesis.

Lo que el asesor de grupo deduce de unos datos u otros puede parecer creíble y plausible para todos los miembros del grupo, pero eso no significa necesariamente que la interpretación sea *verdadera*. El asesor hace interpretaciones porque, como especialista en asesorar y en desvelar el significado de la conducta humana, el hacerlo es parte de la dirección eficaz de grupo y las interpretaciones ayudan a avanzar a los miembros en la identificación de objetivos y en el cambio positivo de la conducta. Las interpretaciones vienen a ser comprobaciones de hipótesis. Los asesores avisados se preguntan por qué se da esta o aquella conducta y cuál es su significado. Luego, comprueban sus propias respuestas a estas preguntas interiorizadas, diciendo en voz alta lo que parece ser el significado subyacente; pero esta declaración abierta se hace

Maynard, durante la última media hora todos los miembros del grupo te han proporcionado estímulo. Déjame que intente resumir lo que ha pasado y que te ayude a centrarte en la definición de algunos objetivos adecuados. Mary, Sally y Mark han intentado convencerme de que es una locura dejar la escuela cuando te faltan sólo cuatro meses para graduarte. Mona cree que tienes derecho a hacer lo que has decidido, aunque se han visto claramente sus propias tendencias en el consejo que te dio. Sam y Donna han permanecido relativamente callados, aunque era evidente su gran interés por la atención que prestaban a lo que sucedía, y quizá te gustase saber lo que piensan antes de definir tus propios objetivos. Casi todos parecen estar de acuerdo en que deberías considerar la posibilidad de seguir yendo a clase. Y tú, Maynard, aún pareces tan confuso como cuando planteaste la cuestión, aunque has recibido mucho apoyo amistoso de todos los miembros del grupo. Casi todos intentan convencerte de que seas como ellos y sigas un poco más en la escuela, y ha empezado a aflorar cierta presión que te pone algo nervioso.

Los resúmenes ineficaces suelen deberse a la frustración del asesor, a la angustia de éste porque percibe que el grupo no avanza. El resumen deficiente suele ignorar lo que ha pasado anteriormente y se realiza sólo para dar por terminado un determinado período de la vida del grupo. En el ejemplo que damos a continuación, el asesor considera claramente que se ha perdido el tiempo y regaña al grupo por su falta de interés.

Bueno, Maynard, creo que ya hemos dedicado a este tema tiempo suficiente. Está claro que cada cual tiene su propia opinión respecto a lo que deberías hacer y que no vamos a llegar a ningún sitio inundándote continuamente con nuestros puntos de vista personales. Puedes pensar en lo que se ha dicho. Pasemos ahora a otra cosa.

Interpretación. El proceso de comunicar el significado básico de una afirmación, una serie de afirmacio-

siempre con una motivación racional. Supongamos, por ejemplo, unos gemelos que se han criado en un medio común, horfanatos y casas de crianza: al haberse hombres, uno de ellos es tímido y retraído, no tiene confianza en sí mismo, se turba fácilmente y tiende a buscar el apoyo y la aprobación de los demás; el otro es confiado, seguro de sí mismo, expansivo, psicológicamente independiente. Utilizando los mismos datos, el asesor podría atribuirlo todo a un medio infantil deficiente, que sería origen de las actitudes y conductas actuales de cada uno de ellos, aun cuando sean diametralmente opuestos, ayudando al primero a identificar qué es lo que necesita modificar y ayudando al segundo a basarse en lo que ya ha logrado. El objetivo primario del intérprete eficaz es proporcionar a los miembros del grupo una cierta comprensión de sí mismos que les lleve a modificar conductas negativas.

Las interpretaciones son necesarias para ayudar a los individuos a corregir sus propias deformaciones respecto a por qué suelen comportarse de la forma negativa en que lo hacen. En el ejemplo que sigue, el objetivo del asesor es proporcionar al asesorado una forma distinta de enfocar su propia conducta.

Jean, parece que te intimidan los demás miembros del grupo. Has dicho que para ti es natural lo de temer a la gente fuerte, porque a todo el mundo le pasa lo mismo. Me atrevería a decirte que has aprendido a tener miedo y que lo utilizas para no cambiar. Mientras te traigas y actúes con temor y te digas que tal actitud se debe a que los otros son fuertes y podrían herirte, nunca tendrás que cambiar, en realidad, porque, claro, la culpa no es tuya. Así, atribuyes a otros la responsabilidad de tu flaqueza. Y ser miedosa es algo que te es útil. Lo utilizas a tu conveniencia siempre que estás en grupos como éste para persistir en tu actitud, para evitar correr riesgos, y para no desarrollar tus capacidades sociales.

216

6
plamente que el asesor reelabora lo que ha dicho un miembro del grupo con palabras distintas para que resulte más preciso y significativo para todos. Reformular no debería confundirse con interpretar, que ya hemos explicado como asignar a las afirmaciones un significado que no se manifestaba claramente en su contenido. Pero reformular no es simplemente repetir. Tras escuchar atentamente lo que se dicen entre sí los miembros del grupo sobre sí mismos, el asesor reformula un mensaje, de modo tal que la claridad y la oportunidad se hagan patentes.

El asesor eficaz practica la reformulación en su propia vida, a fin de incrementar su competencia. Reformular no significa repetir o sustituir por sinónimos. Supone centrarse en el punto clave de los mensajes, extraer su esencia y expresarla en palabras libres de toda ambigüedad. Cuando un individuo de un grupo de asesoramientos intenta explicar algo y le lleva mucho tiempo y resulta patente que son muy pocos los miembros del grupo que han entendido sus explicaciones, el asesor eficaz interviene y reformula en lenguaje preciso lo que las explicaciones de dicho individuo pudiesen tener de significativas.

En el ejemplo que sigue, Rudy habla de sí mismo y el asesor reformula lo dicho por Rudy.

Rudy: Supongo que siempre he sido así. Quiero decir que no estoy seguro de cuándo empezó, pero sé que ya desde pequeño me preocupaba mucho lo que los demás pudieran pensar de mí. Mi hermano era mi ídolo, y de pequeño yo nunca gritaba las señales cuando jugábamos al fútbol en el barrio. Esperaba siempre a que otro me dijese lo que había que hacer, así que casi siempre acababa jugando de centro o sólo bloqueando, porque no me atrevía a hablar. Estaba convencido de que si decía algo se reirían de mí, así que no decía nada y nunca tenía posibilidad de coger pases, o correr con la pelota. En clase siempre tenía miedo a que el profesor me preguntara, porque estaba seguro de que si me equivocaba, todos se reirían de mí. Incluso ahora, soy incapaz de pedirle a una chica

218

Este tipo de interpretación proporciona a Jean algo en que pensar respecto a cómo se programa para que los demás la controlen. La interpretación contradice la afirmación de la propia Jean de que es *natural* sentir miedo y turbación y que ella es incapaz de controlarlo puesto que es algo que todo el mundo siente. El objetivo de la interpretación no es el de convencerla, sino el de darle en qué pensar, lo cual le ayudará, en último término, a emprender la tarea de eliminar su conducta tímida responsabilizándose de ella y determinando qué resultados son indeseables y haciéndole ver que tiene a su disposición alternativas más estimulantes.

Las interpretaciones más eficaces son aquellas en las que el intérprete es pedante, obtuso, habla en jerga o es, en líneas generales, poco claro. Es difícil, imposible casi, prolongar tales interpretaciones en nuevas etapas de asesoramiento que lleven a un cambio de conducta positivo, como en el siguiente ejemplo.

Tú miedo a adelgazar, Damon, es, en realidad, una manifestación del miedo a la castración. La gente obesa ha reprimido su sexualidad y rechazado su propia humanidad. Tú, Damon, vives con el horrible temor de que si tuvieses una apariencia normal, no serías capaz de afrontar todas las responsabilidades interpersonales que supone la normalidad. Por eso, como otros millones de individuos que son como tú, te rehuecas en tus excesos temeroso de tu propio yo. En cuanto pierdas ese miedo, te será muy fácil adelgazar.

Este tipo de intervención del director crea, evidentemente, una actitud de desconfianza y sirve poco más que para distanciar a los miembros del grupo. Las interpretaciones bien hechas ayudan a proporcionar vislumbres y aclaraciones. Cuando son apropiadas pero están desenfocadas, suelen ayudar a descubrir dónde está realmente el «foco» en que uno ha de centrarse.

Reformular. Reformular es otra técnica clave que el asesor de grupo eficaz debe dominar. Significa sim-

217

que que salga conmigo, chazaría y no sabría cómo disimular mi vergüenza. Me fastidia muchísimo ser así, pero aún sigo haciéndolo.

Asesor: Siempre has sentido miedo y angustia al estar con personas que creías que podían juzgarte de modo desfavorable. Te gustaría cambiar. Pero no sabes muy bien ni siquiera cómo empezar.

El asesor reformuló en términos claros y sucintos lo dicho por Rudy y, al mismo tiempo, añadió una dimensión de autorresponsabilidad por introducir algún tipo de cambio en su vida. Rudy, al darse cuenta de dónde está cuando se le devuelven sus propios datos con un imperativo de acción ligado a ellos, pasa a enfocar el asunto con una nueva luz. Si admite que quiere cambiar, es más que probable que los demás miembros del grupo se presten gustosos a ayudarlo, y Rudy habrá entrado en un camino que le conducirá a identificar objetivos y a convertirse en un protagonista menos tímido de su propia vida.

Las reformulaciones eficaces suelen incluir una repetición de lo que ya se ha dicho sin ofrecer una perspectiva nueva de ayuda. En el ejemplo que sigue se da un tratamiento eficaz a las explicaciones de Rudy.

Rudy, dices que siempre has sido así, que siempre te ha preocupado lo que los demás pudieran pensar de ti. Nos explicaste tres incidentes de tu vida en que esperaste a que algún otro te dijese lo que había que hacer, y ahora tienes miedo a pedirle a una chica que salga contigo. Crees que nadie querría salir contigo, en realidad.

Esta reformulación proporciona a Rudy el consuelo de ser escuchado, pero no aporta ningún estímulo positivo. En los grupos en los que el asesor se entrega continuamente a estos ejercicios de repetición y no va más allá, los asesores se limitan a preguntarse la necesidad de tal conducta repetitiva. ¿Sucede acaso que al asesor le cuesta trabajo escuchar y entender?

219

¿Cree el asesor que es importante corregir a los asesorados en su forma de hablar? ¿Quiere mostrar el dice?

Establecer conexiones. Cuando el asesor agrupa fragmentos de material conflictivo que los miembros del grupo de asesoramiento no perciben como relaciones, está estableciendo conexiones. Para hacerlo con eficacia, el asesor debe estar atento a los datos proporcionados por los miembros del grupo, ver la relación que existe entre tales datos y ser capaz de recordarlos con precisión. No hay duda de que atender y escuchar atentamente son vitales para un asesoramiento eficaz. Evidentemente, se trata de una parte difícil del asesoramiento de grupo, pues la masa de datos sigue aumentando a medida que se prolonga la existencia del grupo, y el asesor responsable va almacenando en su banco mnemotécnico de datos una cantidad cada vez mayor de éstos.

El objetivo del asesor al establecer conexiones ha de ser el de aportar un nuevo enfoque de los datos del individuo a fin de aclarar y, en último término, ayudar al individuo a tomar la decisión de esforzarse por alterar su conducta en una dirección positiva. En el ejemplo que damos a continuación, el asesor reconsidera los datos personales de Joshua y muestra su unidad.

Joshua, en determinada ocasión, en las últimas cinco semanas, has mencionado a tu abuela y has explicado que no puedes entenderte con ella. Te has centrado en tu madre y en tu hermana, las peñas que tienes con ambas, nos has explicado tus discusiones con la señora Carlson, tu vecina. Te has quejado de que donde trabajas hay dos empleadas que intentan que actúes de otro modo en tu trabajo. Pareces, incluso, el más alterado por Denise, aquí en el grupo. Denise, como esas otras personas de tu vida, es mayor que tú. Da la impresión de que te va muy bien en todos los aspectos con toda clase de personas, salvo con las mujeres mayores que tú. Con tu abuela y tu

220

vez y a parecer demasiado emotivo y sentimental. Tu miedo al fracaso parece dominar tu vida.

Proporcionar información. Muchos asesores están imbuidos de la idea de que explicar y dar consejos son conductas tabú y, en consecuencia, evitan demostrar que entienden y se resisten a facilitar información. Esta actitud es válida en ocasiones, pero cuando el guardarse datos e información se convierte en práctica habitual del director de un grupo de asesoramiento, puede obstaculizar el progreso de éste. No responder a las peticiones de información de un asesorado o suprimir los consejos y las explicaciones suele justificarse por razonamientos como los siguientes: (1) dar consejo significa decirle a la gente cómo tiene que ser, y nadie puede explicar a otra persona cómo debe ser; (2) cuando los asesorados llegan a comprender por sí solos su propia información, resulta algo mucho más significativo para ellos; (3) explicar y dar consejos centra la atención en el director del grupo de asesoramiento, no en los asesorados; (4) los directores han de desarrollar una tarea de mediación, no de especialistas, y si adoptan el papel de especialistas aumenta el distanciamiento psicológico existente entre ellos y sus asesorados; (5) un grupo no es un aula, y el director debe evitar toda conducta que parezca profesoral.

Con este enfoque, un director de grupo podría responder a la petición de explicaciones de un miembro con este comentario: «Mi papel no me permite dar consejos ni explicaciones», o con este otro: «Quizá pueda contestar algún otro a la pregunta de Trudy. Yo no doy información. Yo estoy aquí para ayudarlos a que la encontréis vosotros mismos». Estos comentarios pueden interpretarse de formas diversas, predominantemente negativas, y los miembros del grupo ven al director como una persona despreocupada, distanciada o evasiva, o piensan que se guarda la información deliberadamente.

En los grupos de asesoramiento es necesario pro-

222

madre, tus vecinas, tu hermana, tus compañeras de trabajo, con Denise incluso, y quizá con otras de las que aún no nos has hablado se te plantea un problema parecido. Da la sensación de que te fastidia mucho que una mujer mayor que tú te diga cómo tienes que obrar.

Pueden establecerse conexiones similares al correlacionar incidentes concretos que han explicado miembros del grupo, en una serie de sectores de la vida como los relacionados con imágenes de autoridad, miedo al fracaso, el eludir relaciones amorosas o el aborrecimiento de forma derrotista y negativa, búsqueda de aprobación, mostrar sentimientos de culpa, irritación o preocupación hasta el punto de que resulten paralizantes, etc., hasta abarcar una larga lista de áreas de conducta. El ver el hilo unificador que recorre las declaraciones de un miembro del grupo es básico para establecer conexiones. Identificar el tema o la pauta ayuda al individuo a darse cuenta de la razón de que sea negativa esa conducta. Si la pauta se expone claramente, el individuo la identificará y estará dispuesto a marcarse objetivos encaminados a una modificación de esa pauta.

Se produce una formulación ineficaz de conexiones cuando el asesor establece una de modo artificial, basándose normalmente en alguna tesis forzada, como en el ejemplo que sigue.

Bill, el mes pasado nos dijiste que habías dejado las clases nocturnas. Luego, un par de semanas después, comentaste lo organizado que eras en todo. Ahora nos cuentas que te sientes culpable por no haber ido al funeral de tu tía. ¿Te das cuenta de que todas estas cosas explican algo de ti? Tenías miedo de fracasar en tus clases, por eso las dejaste. Luego, tu miedo a fracasar se manifestó en que te dedicaste a tenerlo todo muy ordenado para que nadie pudiera percibir que ocultabas tu miedo. Y esa sensación de culpabilidad que tienes por no haber ido al funeral de tu tía significa que tenías miedo de cómo ibas a com-

221

porcionar información, y el asesor es, inevitablemente, el especialista del grupo. Informar con eficacia es una técnica importante. El proporcionar correctamente datos concretos (sean instrucciones, explicaciones de procedimientos, introducción de ideas básicas relacionadas con el proceso asesor, etc.) exige perspicacia por parte del asesor: ¿Es útil o necesaria la información para ese individuo o para varios individuos del grupo? ¿Es el momento adecuado de facilitarla? Para que la información resulte eficaz, el asesor ha de comprobar si los asesorados la entienden y si la captan con precisión y asimilan su significado.

Todo grupo de asesoramiento tiene un inicio, en el que se explica a los miembros las cuestiones de procedimiento, cómo es el proceso asesor, qué puede esperarse de él, cuáles son las normas básicas y cómo puede cada miembro sacar el máximo provecho posible de la experiencia. La exposición precisa de tales cuestiones es la estrategia más eficaz que pueda adoptar el asesor de grupo, que incluso puede respaldar su explicación con un folleto informativo. Extenderse demasiado en la información y convertir toda la sesión en un análisis de cuestiones generales de procedimiento, debilita su valor estimulante esencial: los miembros del grupo aprenden a hacer operativa la información a medida que se desarrolla el proceso asesor, en el curso de la acción. La información se amplía cuando las circunstancias lo exigen, cuando aumenta la interacción del grupo, o se proporcionan advertencias e indicaciones, cuando se hace preciso aclarar, cuando los asesorados manifiestan percepciones deformadas.

Para que los miembros de un grupo de asesoramiento puedan utilizar en seguida del modo más fructífero la experiencia del asesoramiento, el asesor eficaz facilita de vez en cuando explicaciones precisas que relacionan el análisis del proceso y la dinámica operativa dentro del grupo. A los miembros de éste suele preocuparles periódicamente si lo que el grupo hace es lo normal y lo típico: «¿Tienen este tipo de problemas la mayoría de los grupos?» «¿No es insólito que ande-

223

mos debatiéndonos de este modo con el silencio? Un medio de abordar estas dudas y otras similares es una miniconferencia del asesor, y lo de mini ha de subrayarse, pues es fácil caer en la tentación de lucirse y dedicarse a elaborar y explicar largas teorías, con lo cual el foco de la acción se desvía hacia el asesor, en vez de centrarse en los miembros del grupo. Es muchísimo mejor que el asesor responda a las preguntas de los asesorados y hable periódicamente de los procesos de grupo, que evitar sistemáticamente esta conducta. Suele ser muy fructífero pedir al final de cada sesión a los miembros del grupo que expliquen su visión de lo que ha sucedido en el grupo y que el asesor haga un diagnóstico de la dinámica de lo que ha sucedido. Un análisis breve del proceso podría ser más o menos así:

Como grupo, hemos pasado de competir unos con otros a conseguir que la opinión de cada uno se convierta en una auténtica unidad de ayuda, donde lo importante es proporcionar atención positiva a individuos que quieren resolver problemas concretos. Supongo que habréis advertido que yo intervine en tres ocasiones para que no cayésemos en una simple discusión o en una sesión de quejas. Primero, volviendo a centrar la atención en Tom; después, consiguiendo que Roger reconociese que no era fructífero para él el modo que teníamos de tratarle y de tratar sus ideas, y, la última vez, cuando Melody planteó el asunto de cómo podría llevarse el departamento y algunos sensístes la tentación de intervenir en el debate. Hoy ha habido mucho más enfrentamiento y mucha más colaboración que ningún día y muchos estáis realizando intervenciones eficaces, como tú por ejemplo, Maryann, cuando interpretaste la actitud quejosa de Sam. Y tú, Tom, cuando ayudaste a Cathy a darse cuenta de que acusa a los demás de problemas que ella misma crea. Nuestros períodos de silencio son más breves y menos frecuentes y generan menos inquietud que hace dos semanas, y ha desaparecido casi por completo el nerviosismo patente que producía en vosotros el hecho de ser

del asesor para actuar en cualquier momento dado con objeto de provocar la participación del grupo, introducir elementos focales válidos para el grupo. El asesor eficaz se entrega constantemente a la tarea de «la arquilla que almacena sus nueces» y esta colección de «nueces», de datos relacionados con un problema, es muy oportuna inmediatamente después de la sesión inicial. Aparte del conocimiento general de qué tipos de áreas de contenido pueden servir eficazmente a los miembros del grupo, el asesor ha ido almacenando en su memoria datos concretos sobre miembros determinados que pueden sacarse a relucir siempre que se produzca un final de período natural. Si el director no es capaz de iniciar a los miembros del grupo, andar a tientas y a trompicones suele convertirse en norma, sobre todo al principio de las sesiones. Además, se producen enfrentamientos numerosos e innecesarios y hay momentos desagradables y tensos, en que los miembros del grupo parecen implorar: «¿A dónde nos encaminamos, oh director?».

Para que la iniciación sea eficaz el asesor ha de tener un plan de acción para todas las ocasiones, un plan previo extraído de un repertorio de planes, en vez de operar sobre la marcha, según lo que parezca oportuno en el momento, con la esperanza de que todo se resuelva por sí solo, dejando a los asesorados la responsabilidad de utilizar el tiempo con eficacia. Aunque la mayoría de las veces el asesor considere innecesario aludir a su plan, el plan ha de existir, de todos modos, ha de estar esperando entre bastidores, en la mente del asesor, a recibir la señal. Como la recopilación de datos es una actividad preliminar para una conducta eficaz de iniciación, el asesor ha de controlar atentamente todo lo que pasa en el grupo y ha de tener constantemente una idea de qué miembro de éste necesita un tipo determinado de ayuda; y la mayoría de los planes que aguardan entre bastidores tienen asimilado un personaje que corresponde a una persona concreta. Pero el asesor eficaz no está ansioso por aplicar un plan de-

el foco de la atención general. Los dos miembros que no habían participado antes se incorporaron hoy a las actividades del grupo, y puede que éste sea un indicio de que tienen ahora mucha mayor conciencia de participación y están más tranquilos.

La miniconferencia ineficaz del director de grupo sería aquella que incluyese lo que suelen contener los libros de texto de dinámica de grupo. Aunque parezca impresionante, carece casi por completo de valor para los miembros de un grupo concreto y sirve para poco más que para convencer a algunos de éstos de que el asesor ha leído algunos libros. Sirva de ejemplo lo siguiente:

Hemos pasado ya la etapa de enfrentamiento y entramos en la fase de participación en el desarrollo del grupo. Esto es atribuible a un mayor índice de cohesividad del grupo y al hecho de que sus normas han quedado asentadas con más firmeza. Algunos miembros del grupo estáis adoptando papeles típicos de vuestra condición. Parece que Sam ha quedado aislado, mientras que Maryann y Tom son protagonistas, en el lenguaje de la dinámica de grupo. Hemos adquirido lo que los teóricos denominan una cohesión de apertura, y nuestros canales de comunicación se orientan ya más intrínseca que extrínsecamente.

Dar información no es algo que el asesor de grupo eficaz haga automáticamente en un grupo. Puede darse el caso de que cierta información sea preferible facilitarla fuera del grupo, en el trato individual, información de referencia, procedimientos de grupo, programación, actitudes o títulos del director, al margen de la información buscada, el asesor eficaz determina los posibles efectos de facilitar la información de modo inmediato, de forma más o menos detallada, dentro o fuera del grupo, o incluso si es más adecuado que sea algún otro miembro del grupo, sin excluir al mismo que busca la información, el que facilite un fragmento concreto de información.

de un plan y certiorarse de que se materialice a toda costa es programarse para el fracaso como director. Que un grupo sea más eficaz que otro en cuanto al enfoque y a la interrelación de sus miembros depende de una serie de variables, y, en consecuencia, el asesor eficaz es lo bastante flexible para adaptarse a los cambios que se producen en la dinámica del grupo. El asesor ha de realizar una continua valoración, cerciorándose de la fluidez del proceso de asesoramiento. Pero ha de estar preparado para ayudar a que el flujo de ese proceso tome una nueva dirección siempre que su interpretación de lo que sucede le indique que se ha producido una desviación o un bloqueo o un estancamiento. En tales ocasiones, el asesor ha de hacer una señal para que este o aquel plan que aguarda entre bastidores pase a escena e iniciar una nueva acción en el grupo.

Hay dos tipos de iniciación: (a) poner en marcha el grupo y (b) entrar en nuevo terreno cuando se ha producido de modo natural un final, cuando ha concluido un episodio del asesoramiento con la ayuda prestada a un miembro concreto del grupo. Para iniciar con eficacia una sesión de grupo, el asesor ha de prever posibilidades eficaces y ha de tener planes preparados. Entre los ingredientes significativos de los planes se incluye el obtener informes de los miembros que han estado trabajando en sus objetivos de cambio de conducta entre sesiones, invitar a los asesores a aprovechar el tiempo del grupo para resolver sus problemas y tener previstas estrategias concretas para proporcionar ayuda asesora a los distintos individuos. Un ejemplo de iniciación asesora que incluye estos elementos es el que facilitamos a continuación:

Esta es nuestra cuarta reunión y aún nos quedan siete sesiones más. Después de oír explicar a John y a Adrian sus progresos en el logro de los objetivos que se comprometieron a alcanzar la semana pasada, iniciemos la actividad del grupo y dejemos que cualquiera pueda utilizar nuestro tiempo para intentar resolver

el problema que desee. Quizás algunos hayáis estado pensando en asumir un riesgo personal, o hayáis estado deseando que llegase el momento oportuno para ponerlos a trabajar en un área problemática, y no queréis deciros al final que no trabajasteis en vuestros problemas porque no llegó nunca el momento oportuno de hacerlo. Mientras escuchabais a John y a Adrian, quizá descartais considerar de qué modo podréis utilizar el grupo. Intentaremos programar oportunidades para que cada uno de vosotros trabaje consigo mismo, de modo que pueda aprovechar el tiempo de las sesiones sin que se le pida concretamente que lo haga. John, ¿por qué no nos informas de lo que pasa en tu mundo?

Si una vez que John y Adrian presentan sus informes, nadie recoge la invitación de utilizar el tiempo del grupo, el asesor pasará a determinados individuos que hayan indicado previamente un interés por analizar problemas que se mencionaron pero que no se han analizado hasta ahora. El invitar a la iniciación de una sesión abierta de que hablamos antes permite a los miembros trabajar voluntariamente en sus problemas, y después de varias invitaciones de este tipo, los asesores tenderán a participar activamente en el proceso por su propia iniciativa. Esto contrasta con el tipo de invitación ambigua que descarga la responsabilidad del director en los asesores, que sólo sirve para aumentar la sensación de amenaza y crear inquietud en el grupo, de lo que es ejemplo lo siguiente:

Estamos ya en la cuarta semana y muchos de vosotros no habéis corrido el menor riesgo. Quiero que recordéis que el grupo es vuestro y que si no lo aprovecháis, los que perderéis seréis vosotros. Yo nada perderé si vosotros no queréis participar. A vuestro criterio lo dejo. Podéis coger la pelota y correr con ella o podéis seguir sentados ahí mirándoos fijamente.

En este caso, el director de grupo no muestra el más mínimo sentido de la responsabilidad ni el menor interés por conseguir que el grupo sea una experiencia

productiva para todos: los asesores suelen sentirse entonces desconcertados y no entienden bien los objetivos del asesoramiento de grupo.

El segundo tipo de iniciación supone pasar a áreas nuevas después de haber terminado con un individuo concreto. Tras un breve resumen, una recapitulación de la evolución del asesoramiento, el director puede introducir un cambio ofreciendo el grupo a cualquiera que desee utilizarlo, tal como se hace en el ejemplo del inicio de la sesión, o introduciendo algunos de los datos que quedaron marginados. Un ejemplo de este tipo de iniciación podría incluir una declaración como la que sigue:

Muriel, antes reaccionaste realmente a lo que decía Mike cuando nos explicaba lo que había significado para él perder a alguien muy próximo. No dijiste nada en voz alta, pero se vio muy claro que la cuestión tenía para ti mucho significado. ¿Te gustaría compartir eso ahora y trabajar en ello incluso, como hizo Mike?

El volver a los objetivos que ha establecido cada miembro del grupo al incorporarse al mismo es otro recurso muy fructífero para una iniciación eficaz. El recordar a determinados individuos sus objetivos y preguntarles directamente si les gustaría trabajar en ellos es un procedimiento de iniciación muy eficaz que suele producir reformulaciones de nuevos objetivos.

Tranquilizar, alentar y apoyar. La administración eficaz de apoyo psicológico cuando las inquietudes de un miembro del grupo empiezan a obstaculizar más que a fomentar el proceso de desarrollo personal es una técnica clave del asesoramiento del grupo. Aunque la verdadera esencia de esta técnica es proporcionar apoyo en momentos críticos, los asesores eficaces se dan cuenta de que una actitud y una disposición genérica que incluya tranquilidad, aliento y refuerzo estimula el logro de los objetivos del asesoramiento. La capacidad técnica depende aquí de la coordinación y la oportunidad. Ofrecer apoyo y aliento de modo eficaz significa ser capaz de percibir cuando se solicita y de

los

uar pasos al frente y simplemente reforzar la necesidad negativa de que les mimen y les aprueben.

Siempre que los miembros del grupo empiecen a examinar datos personalmente problemáticos, experimentarán resistencia a ser completamente sinceros. Esta resistencia es algo natural. Todos queremos afeccionarnos a lo que ha sido una parte de nuestro sistema de apoyo vital; esas defensas han sido útiles; han cumplido el propósito porque si no el individuo las habría desechado. Abandonar algo, sean estructuras mentales, actitudes morales, conductas habituales, o relaciones neuróticas y negativas, significa correr riesgos, y el que determinadas conductas no hayan sido positivas y formativas para el individuo no significa que el renunciar a ellas, o incluso el admitir su existencia no resulte amenazador. Siempre que se pida a un individuo que defina y explique su conducta personal y que sea sincero respecto a su carácter y sus causas, es lógico que haya resistencias, la mayoría enraizadas y muy antiguas. Admitir nuevas posibilidades alternativas de pensamiento y de acción significa admitir la posibilidad de abandonar formas tradicionales de pensar y de obrar y, claro está, abandonar esas viejas costumbres y actitudes supone el rechazo de una parte del propio yo. En eso estriba la auténtica amenaza. Cuando me convierto en otra cosa distinta, es que el antiguo yo no era bueno, y he de admitir mi desajuste. El pedir consistentemente a los miembros del grupo que rechacen grandes porciones de aquello en lo que se han convertido, porque esas conductas características no son tan positivas para ellos como podrían ser otras, es parte esencial de la misión del asesor de grupo, el núcleo básico del servicio que proporciona, y es en este punto donde son cruciales la tranquilidad y el apoyo psicológico.

Apoyar la capacidad de un miembro del grupo para conseguir cambiar viejos hábitos por otros nuevos, el reafirmarle en su capacidad y el creer en sus posibilidades de atenerse a un programa determinado de cambio y desarrollo, el demostrar que se comprende que

es sumamente difícil admitir muchas cosas y que incluso hablar delante de otros (aunque se sepa que su actitud es favorable) de determinados tipos de problemas personales, es una auténtica lucha porque implica admitir que uno se ha equivocado o se ha engañado a sí mismo durante mucho tiempo: éstas son las conductas de aliento y apoyo a que ha de atenerse el asesor. Sin el aliento y el apoyo del asesor y el que promocio- con otros miembros del grupo, a muchos individuos les resulta prácticamente imposible cambiar. Esto no significa que tenga que dedicarse a prodigar simpatía y consasión. Sin el apoyo del asesor, la actividad de diagnóstico y la planificación estratégica valen de muy poco: los planes se frustran. Por desgracia, si el asesor no estructura convincentemente esta técnica, los miembros del grupo no suelen aprenderla y se entregan a consolarse y a proporcionarse apoyo y simpatía y a sentir lástima por sus compañeros.

En el ejemplo siguiente, Zelda ha empezado a desviarse y a atascarse cuando relata detalles de su relación con su madre, y el asesor pasa a apoyarla en este punto problemático.

Zelda, te resulta terriblemente difícil hablar de tu padre, ¿verdad? Luchas por encontrar las palabras y ni siquiera estás segura de poder explicarnos las cosas claramente. Te has guardado para ti mucho tiempo tus sentimientos más profundos y te resulta más difícil de lo que pensabas analizarlos aquí en el grupo. Pero has empezado con mucho valor. Nos has demostrado lo fuerte que eres en muchos sentidos, y puedes utilizar esa fuerza para perfeccionarte y para mejorar tu relación con tu padre, aunque sean cuestiones que resulte doloroso abordar. El compartirlas aquí es el primer paso importante para permitirnos ayudarte. Comprenderemos el dolor que esto te causa, y te respetamos por lo difícil que te resulta continuar, pero estate segura de que merece la pena, si conseguimos introducir algunos cambios como resultado. No hay razón para creer, por lo que nos has dicho hasta ahora, que no podamos ayudarte. No hay duda de que podremos ayu-

darte a controlar tus tremendos remordimientos y tus anhelos mucho mejor en cuanto sepamos exactamente cómo afloran en ti. Decías que tu padre nunca ve nada meritorio en lo que haces, por mucho que te esfuerces, y esa idea fue lo que te hizo atacarte, en realidad.

El asesor eficaz transmite un clima de apoyo mediante la voz, la postura, los gestos y las expresiones faciales, haciendo todo lo posible por demostrar que está con el miembro del grupo que sufre mayor angustia psíquica, tendiéndole una mano auxiliar y compartiendo en todos los sentidos posibles. El director de grupo ineficaz típico es el que se convierte en dispensador de palabras sensibleras, que refuerza los sentimientos depresivos en vez de alentar al miembro del grupo a abordar sus zonas problemáticas y a trabajar en ellas.

Debes sentirte muy mal, Zelda. No llores, querida. Todo el mundo tiene problemas. Estoy seguro de que podremos ayudarte a sentirte mejor, ¿verdad que sí, que podemos hacerlo? Cuando uno no se siente querido, se siente realmente solo y aislado, pero aquí no estás aislada. Nos interesan de verdad tus problemas. Ya verás cómo las cosas mejoran, no te preocupes. Estamos aquí para ayudarte. Así que siempre que quieras hablar de tu padre, ya sabes que puedes hacerlo, ¿quieres un «kleenex»?

Este tipo de sentimentalismo sacarinesco no hace más que ayudar a Zelda a convencerse de que ha cometido un error. Refuerza la idea de que el grupo no es un lugar donde se presta verdadera ayuda. Lo único que se puede obtener en él es comprensión, que la gente siente lástima por quien ya es campeón en cuanto a sentir lástima por sí mismo. Cuando el director del grupo apoya a un individuo de este modo sensiblero, enseña a todos los miembros del grupo que éste no es un medio de ayuda sino un lugar donde los miembros pueden saber cuán estimados son cuando se sienten mal.

Intervenir. Que el asesor del grupo intervenga no

improductiva por parte de un miembro o más del grupo.

El silencio. En el capítulo que trata de las barreras a la eficacia del asesoramiento (Capítulo 12), indicamos que el silencio constituye un impedimento para el progreso de la tarea asesora. Una cosa importante a este respecto, que se pasa con demasiada frecuencia por alto en la literatura científica cuando se analiza el tema, es que el «grupo» nunca guarda silencio: sólo lo hacen Mary, Tom, Bill, Carl, James, y los demás individuos que componen el grupo; aun cuando exista una viva y vigorosa relación, la mayoría de los individuos no hablan. Mientras uno habla, los demás están callados. Es raro que dos o más personas hablen simultáneamente. Para que no haya silencio en el grupo, basta con que uno de sus componentes hable. El asesor eficaz, consciente siempre de esto, no tiene por qué apelar al grupo como entidad: puede inducir a hablar a cualquier miembro del grupo, y ahí reside el secreto que permite limitar los períodos de silencio y fomentar la eficacia.

Muchos asesores novicios se sienten intimidados por el silencio, sobre todo porque les ha condicionado cuando se paraliza la conservación y porque lo que se espera y desea es que, estando en grupo, se hable, sea una fiesta, un banquete, una reunión política o lo que sea. La gente habla. Un elemento básico del ser humano es que se comunica con otros seres humanos. El asesor bisoño cree que es preferible la charla, independientemente de su contenido, al silencio. Y le animan a adoptar este enfoque miembros del grupo que tienen un condicionamiento similar.

Pero el asesor eficaz se limita a recordarse que el silencio no es sino otra forma de conducta del ser humano, que la gente tiene derecho a no hablar, que esta conducta, como cualquier otra, tiene unas causas, y que tales causas no son necesariamente las mismas para una idéntica conducta, tal como se manifiesta en dos individuos cualesquiera. El porqué Silverster está callado puede no tener nada que ver con el silencio de Mabella. El asesor eficaz es inmune a la presión que

es una idea exótica. En cierto sentido, toda manifestación de conducta asesora, sea cual sea su carácter, puede catalogarse como intervención. Diferenciamos aquí una técnica de asesoramiento y la denominamos *intervención* porque el término nos parece el más adecuado, y entendemos por él intervenir o interrumpir la actividad del grupo cuando es evidente que éste está perdiendo el tiempo. Esta variable concreta de la dirección de grupo tiene un contenido tan amplio que hemos dedicado al tema todo un capítulo (ver Capítulo 8). Nos limitaremos a resumir aquí brevemente su contenido. Los asesores eficaces intervienen cuando:

1. Un miembro del grupo de asesoramiento habla por todos.
2. Un individuo habla por otro del grupo.
3. Un miembro del grupo se centra en personas, condiciones o acontecimientos exteriores al grupo.
4. Alguien busca la aprobación del asesor o de un miembro del grupo antes y después de hablar.
5. Alguien dice: No quiero herir sus sentimientos, así que no lo diré.
6. Un miembro del grupo sugiere que sus problemas se deben a algún otro.
7. Un individuo indica que «yo siempre he sido así».
8. Un individuo dice: «Esperaré y cambiarán las cosas».
9. Se manifiesta una conducta contradictoria.
10. Un miembro del grupo aburre a éste divagando.

Cada una de estas situaciones exige una intervención del asesor. La lista incluye casos corrientes que exigen la intervención del asesor, pero hay, por supuesto, muchos más. El supuesto inviolable, en este punto, es que el asesor de grupo tiene la responsabilidad de ayudar a los miembros del mismo a impedir el uso cláramente improductivo del tiempo del grupo. La intervención ineficaz se produce cuando el asesor elude las oportunidades de hacerlo o sencillamente no las percibe, y la consecuencia es que se prolonga la actividad

se ejerce sobre él para que se hable, por muy inquietos o agobiados que puedan sentirse ciertos miembros del grupo por el silencio, lo cual es un primer paso para abordar el problema del silencio, sea éste sólo un leve respiro o constituya un período prolongado de meditación para todos los miembros del grupo. Sentirse amenazado por el silencio es hacerse ineficaz. El segundo paso supone que no sea el asesor quien rompa siempre el silencio; éste ha de dominar la compulsión, aprendiendo a permitir que los miembros del grupo tomen la iniciativa. Cuando el silencio se prolonga, el asesor eficaz utiliza su tiempo para examinar a los miembros del grupo: ¿quién está nervioso, quién se siente intimidado? ¿Quién está deprimido? ¿Quién parece estar deprimido? ¿Quién está nervioso, quién ponga fin al silencio? ¿Quién parece dispuesto a decir algo, pero no puede reunir el valor suficiente para hacerlo? El buen asesor no permanece inactivo. El silencio es un período propicio para reunir datos. Es hora de aclarar que no hay nada impropio en el silencio; el asesor no muestra ni alarma ni desilusión. Una vez roto el silencio por los propios miembros del grupo, el asesor puede referirse a él en un comentario como el siguiente:

Que nos quedemos en silencio de vez en cuando es algo que tengo previsto que suceda. La mayoría de vosotros no estáis acostumbrados a hablar de vosotros mismos en un marco como éste. A veces, necesitaréis pensar en lo que ha pasado y decidir si queréis participar y cómo. Yo no considero que sea imprescindible que hable siempre alguien en el grupo. Tengo previsto, por el contrario, que se produzcan períodos de inactividad. Si os resultan incómodos, podéis hablar de ello aquí, en el grupo.

Este tipo de comentario productivo contrasta con el que sigue, en el que el director riñe a los miembros del grupo.

Si queréis perder el tiempo no participando, es asun-

to vuestro. El silencio es una forma absolutamente improductiva de utilizar el tiempo del grupo, pero no voy a obligar a hablar a nadie.

Esta actitud hace que resulte mucho más sobrecargador el silencio y aumenta la resistencia de los miembros del grupo a hablar: impulsa a los miembros del grupo a encastillarse en resistencias.

El silencio crónico es un problema en algunos grupos, y el asesor eficaz sabe que exige algún tipo de interpretación. El asesor eficaz, de acuerdo con el objetivo del asesoramiento de ayudar a cada miembro del grupo a trabajar en sus problemas personales, interpreta el silencio según este enfoque y tiende una mano alentadora a uno o varios miembros concretos del grupo.

Me he dado cuenta de que siempre que acabamos con el problema de una persona se hace el silencio en el grupo, como si cada uno estuviese considerando si quiere o no correr el riesgo. Aunque el silencio ayuda a uno a pensar solo, a veces se prolonga y se pierde un tiempo valioso. Me pregunto, por ejemplo, Romeo, si eso no es lo que te pasa a ti, que ves cómo hablar ayudó a Marty, pero no estás seguro de si deseas convertirte por un tiempo en el centro de atención, y por eso te quedas sentado en silencio, sin moverte, ¿es así como actúas siempre con tus dudas?

Identificar e interpretar la conducta no verbal. El asesor de grupo que no está convencido de que la conducta no verbal sea una fuente importante de datos para el progreso del asesoramiento funcionará inevitablemente a un bajo nivel de rendimiento. La conducta no verbal tiene mucha más importancia en los grupos que en el asesoramiento individual, porque los estímulos proceden de muchas más fuentes. La primera tarea del asesor de grupo es identificar la existencia de conducta no verbal, observarla y reuniría. Todos expresamos continuamente conductas no verbales, Judy hace gestos involuntarios y suele cabecear asintiendo.

236

4

un formulario de explicaciones eficaces, pues el universo de conductas no verbales que manifiestan los humanos es casi infinito y toda conducta concreta tiene un significado concreto en el contexto del mundo del que la manifiesta. El asesor eficaz no es el que desenmascara estas señales no verbales cada vez que las capta. (Podemos ver lo ridículo que esto sería si imaginamos al asesor lanzándose a un comentario continuo sobre la marcha parecido al del locutor que radia una carrera de caballos o un partido de fútbol o un combate de boxeo.) El asesor eficaz es el que observa atentamente lo que hacen sus asesorados a nivel gestual y utiliza luego estos datos que tiene en reserva en el momento adecuado. La oportunidad de la intervención es algo básico. Cuando la atención se centra en un individuo determinado, se añaden comentarios de datos no verbales o se intercalan con estímulos que se relacionan con la exploración, el análisis, y la definición de objetivos, o alguna otra dimensión acciona de interrelación. El asesor explica sus propias observaciones y pide a otros que expliquen las suyas. El asesor utiliza datos no verbales para verificar una contradicción entre lo que el individuo dice y lo que hace con gestos, con las manos y los pies, con la totalidad del cuerpo. En el ejemplo que a continuación damos, el aseso utiliza datos no verbales para incorporar a Liz a la actividad del grupo.

Liz: parecía que reaccionabas ante Claude y su dificultad pero no dijiste nada en el momento. Tenías una expresión de angustia, y te pusiste a mover las manos muy zairosa mientras él hablaba. Quizás haya algo de lo que dijo que te afectó especialmente.

Aquel asesor podría haber pedido a otros miembros del grupo que diesen estímulo a Liz respecto a sus señales no verbales y a lo que ellos consideraban que podían significar. El asesor explicaría a Liz su conducta no verbal para ponerla en contacto con ella y ayudaría a centrarse en lo que simbolizaba esta conducta en relación con lo que había pasado en el grupo.

238

87

Sam está siempre inclinado hacia adelante. Moe se echa hacia atrás siempre que habla. Gary se retuerce el bote y se rasca continuamente. Harry pone los ojos en blanco en los momentos clave. Gertrude tiene siempre los brazos cruzados y los pies bajo la silla. Terry nacionaliza. La lista puede ser interminable. Sin embargo, el viejo tópico de que un hombre es lo que hace, contiene más posibilidades de verdad cuando se sabe todo lo que el individuo hace, y en el marco de un grupo se manifiesta lo suficiente de lo que hace la gente como para tener indicios precisos de cómo actúa normalmente. El asesor eficaz estudia detenidamente la conducta no verbal y observa constantemente a los individuos en general lo mismo que hacen los actores, aunque los actores pretendan mejorar su capacidad para transmitir significados a través de sus interpretaciones personales y el objetivo del asesor sea distinto.

Los asesores utilizan datos no verbales para incorporar a alguien a la actividad del grupo, para dar estímulos precisos, para ayudar a un miembro del grupo a apreciar reacciones, para mejorar canales de comunicación, para sostener un espejo y proporcionar información valiosa a miembros del grupo que no advierten los mensajes que envían y de las impresiones que crean, para aumentar la comprensión, para demostrar que están continuamente sirviendo a cada miembro a través de una recopilación atenta y continua de datos y un procesamiento mental de estos datos, y para estructurar en qué forma se observa y utiliza la conducta no verbal. Este último objetivo es constante para todas las técnicas del asesor de grupo; cuanto más eficientes se hacen los miembros del grupo en el control de estas mismas técnicas, de más recursos dispone el grupo y más control de sus propias vidas logran sus miembros.

El identificar datos no verbales es sólo la mitad de la tarea. La otra mitad es explicarlos bien, y, sin duda, constituye la parte más difícil. Es imposible dar aquí

237

La utilización de una conducta no verbal es patentemente ineficaz cuando el asesor no está atento a ella, o supone que no tiene ningún significado. Normalmente, es significativa si se la advierte, sobre todo cuando llama la atención por sí sola, cuando es manifiesta o constituye una desviación de la conducta característica de un miembro determinado. Una típica explicación ineficaz de conducta no verbal es la que se produce cuando el asesor actúa como una apisonadora.

Mary, eres un manojito de nervios. Tienblas siempre que alguien se dirige a ti; procuras esconderte cruzando los brazos; tartamudeas siempre que intentas hablar. ¿Qué hay detrás de todo eso? ¿Por qué te comportas así?

Otro uso ineficaz de esta técnica es la interpretación errónea de datos de conducta no verbales, o el atribuirles un significado cuando no existe motivo alguno para hacerlo.

Al, cuando Ruth mencionó por primera vez a su marido, lanzaste el pulgar al aire. Luego, cuando Ruth volvió a mencionarle, moviste los pies. Y esta vez, cuando Ruth acabó de hablar de él, te llevaste la mano a la oreja. ¿Qué pasa, Al? Tu conducta no verbal te delata.

Utilizar mensajes claros, concisos y significativos. El asesor al que los miembros del grupo no entienden de forma continuada o interpretan mal continuamente es difícil que pueda tener éxito en su tarea. El transmitir mensajes claros, concisos y significativos es vital en todas las etapas de la experiencia del asesoramiento de grupo. El asesor que domina todas las dimensiones del asesoramiento de grupo pero no es capaz de comunicarse con eficacia, sabotea él mismo todos sus esfuerzos.

Los errores básicos son predecir, elaborar oraciones tortuosas, divagar, hablar en exceso, complicar lo simple, apabullar, intelectualizar, hacer interpretaciones retorcidas, complacerse en la jerga profesional, mo-

239

nopolizar, pretender convencer insistentemente, dar largas conferencias, confundir multiplicando ejemplos, utilizar el sarcasmo, mascarar, reexplicar continuamente, burlarse de sus propias explicaciones o menospreciar su importancia. Rezagarse y remolonear, insinuar pero no especificar nunca, contradecirse continuamente y no querer asumir nunca la responsabilidad de lo que se dice, vacilar y hablar con vacilación, pensar en voz alta en vez de hacerlo previamente, enajenarse de las propias ideas y temas favoritos y defenderlos continuamente, insistir en la validez de las propias percepciones, decir una cosa y practicar otra... hay, en fin, todo un mundo de posibilidades.

Es imposible, contradictorio, que alguien pueda ser asesor eficaz de un grupo si no es capaz de utilizar adecuadamente el lenguaje. Sabiendo esto, el asesor eficaz procura mejorar continuamente su técnica idiomática, su capacidad en la transmisión de mensajes. El asesor eficaz está continuamente pendiente de cómo captan sus mensajes los componentes del grupo, de las miradas quisquillosas, de las peticiones de aclaración o repetición, de las deformaciones que los individuos hacen de sus intervenciones. Se esfuerzan por eliminar sus propios «en fin» y «bueno», etc. Saben que para formular mensajes claros, concisos y significativos, es preciso, con frecuencia, adoptar el lenguaje y los giros típicos de otros. Dicen lo que quieren decir y quieren decir lo que dicen. Dicen lo que dicen de modo que puedan entenderlo y abordarlo los miembros del grupo. Conocen a su público y no pueden dedicarse a intentar impresionar a un profesor de psicología que no está presente. Comparan continuamente sus razonamientos y sus datos básicos. Examinan a sus oyentes: ¿Pueden Pearl, Penny, Pete o Paul repetir lo que he dicho? Saben que por cada miembro del grupo que les pide que aclare lo que han dicho, porque era muy retorcido, o confuso, habrá otros que no tendrán el valor o el desdén de decir: «Repita eso». El asesor eficaz enseña a los miembros de cada grupo que dirige a convertirse en recursos cibernéticos, a analizar abiertamente y comentar la claridad, concisión y significado

240

11

«ponerse serio» no tiene por qué andarse por las ramas.

Meriam, cuando Gaspar empezó a hablar de su relación con su abuela, tú desviaste la atención de él hacia ti misma. Creo que es mejor que sigamos con Gaspar hasta que alcance algunos objetivos personales y luego volveremos a ti.

O, en el caso de individuos que se dedican a divulgar, una intervención eficaz podría ser la siguiente:

Karl, Fredy y tú os habéis enzarzado en una polémica, en una especie de extrana lucha, con el resto del grupo como testigo. Esto empezó porque Sally se puso a hablarnos de sus problemas con la señora Fauxpas. Como da la casualidad de que los dos conocéis a esa señora, ambos intentáis ganar la discusión sobre ella, y habéis dejado a Sally a un lado. ¿Qué os parece si volvemos a Sally y le ayudamos a descubrir medios de tratar con más eficacia su problema con la señora Fauxpas, y luego vosotros dos discutís ese asunto fuera del grupo?

Así se hace patente que el grupo se ha desviado hacia temas menos interesantes para el asesoramiento y el asesor asume la responsabilidad de volver a centrar la atención en Sally. Aunque una intervención de este género siempre incluye un elemento de decisión del asesor respecto al punto en que ha de concentrarse la atención del grupo, el asesor puede excederse, como en el ejemplo siguiente de regañina al grupo.

Harriet, ya has vuelto a hacerlo. En cuanto alguien empieza a hablar de sí mismo de forma personal, tú desvías el asunto hacia otro tema. Luego, todos emplean a hablar de todo, menos de los motivos por los que estamos aquí. Quiero que dejéis de cambiar de tema y trabajéis en una persona de cada vez, como ha de hacerse.

242

de la conducta verbal del asesor. El asesor de grupo eficaz anhela y valora los estímulos positivos. Centrar la atención. Esto significa atenerse a los datos pertinentes, centrar los recursos asesores del grupo en los problemas de un miembro concreto que pueda recibir los beneficios del asesoramiento en cualquier momento dado. Los asesores de grupo que saben centrar la atención de éste eficazmente han aprendido a dominar la irradiación que es característica de la mayoría de los grupos en los que no hay un programa estructurado. Si el grupo tiene diez miembros, hay diez posibilidades de desviación y divagación. Cualquier fragmento de un dato concreto puede activar algo en un individuo y, sin previo aviso, ese individuo puede arrastrar a los demás a divagaciones que nada tienen que ver con el asesoramiento. El asesor eficaz sabe cómo aplicar técnicas de concentración que mantienen a todo el grupo trabajando en temas significativos, comprendiendo que su tarea principal como asesor de grupo es asesorar a individuos en grupo, cortando las desviaciones verbales que tan tentadoras resultan para algunos asesorados.

A casi todos los miembros del grupo les resulta difícil salir de sí mismos, y manifiestan una tendencia constante a desviar el foco de atención de los demás y atraerlo hacia sí, tendencia que hay que comprobar. Es muy fácil que el asesoramiento se desenfoque; cuando en un grupo todos se dedican a saltar de una opinión a otra, a hacer comentarios y a darse mutuamente referencias personales, el asesor eficaz interviene para centrar de nuevo el asesoramiento. «¿No deberíamos concentrarnos ahora en lo que pretendemos hacer aquí?» «¿Coincide esta línea de actuación del grupo con los objetivos del asesoramiento?» «¿No nos estamos desviando?» «¿Qué puedo hacer para volver a centrar la atención general en lo que nos interesa?» Estas preguntas asaltan al asesor que quiere centrar objetivos del asesoramiento.

Centrar el asesoramiento es algo que puede lograrse de forma directa y franca. Cuando el asesor decide

241

El eficaz asesor de grupo utiliza sus técnicas de enfoque de un tema de forma tal que introduzca nuevas orientaciones en el grupo respecto a objetivos de asesoramiento, sin llamar la atención de los asesorados respecto a cómo esto se produce. Cuando los miembros del grupo consideran necesario analizar cómo se salieron por la tangente o discutir la cuestión, es que la transición no ha sido suave y el director ha de perfeccionar esta técnica.

Limitar, controlar y evitar acontecimientos que puedan ser explosivos y dividir al grupo. Casi todos los grupos de asesoramiento adquieren un carácter cohesivo y de colaboración muy pronto, sobre todo si el asesor ha logrado transmitir con eficacia una idea clara de cuáles son los objetivos del grupo, de definir cómo funciona el asesoramiento en un grupo y de estructurar conductas de ayuda. Pero en algunos grupos hay individuos con tendencia a promover discusiones, que se alteran mucho, cuya química personal es incompatible con la de uno o más miembros del grupo, que tienen objetivos ocultos, que manifiestan una reacción excesiva a un comentario o un hecho concreto o a cualquier fenómeno impredecible de la vida del grupo. El asesor eficaz está siempre al tanto de la posibilidad de que pueda producirse en el grupo una «explosión», que a veces se produce, y ha de procurar que el grupo no se convierta en un lugar inflamable. El percibirlo y evitarlo es indicio de la competencia y capacidad del asesor para interpretar la naturaleza humana.

Limitar, controlar y evitar acontecimientos potencialmente explosivos y que pueden dividir al grupo significa ser capaz de percibir cuándo una dirección dada de la actividad del grupo está creando una atmósfera inquietante y negativa. ¿Están alineándose los miembros del grupo en bandos opuestos y manifestando hostilidad en sus relaciones? ¿Están alcanzando las discrepancias un grado peligroso? ¿Hay algunos asesorados que no quieren comprometerse o que son incapaces de hacerlo? ¿Hay un miembro que muestra indicios de no poder soportar lo que está sucediendo? ¿Se niegan otros asesorados a reconocerlo pues? En

243

30

tales ocasiones, el asesor eficaz aplica técnicas de limitación y control y procura apaciguar al grupo o desviarlo de tan peligrosa vía.

El asesor de grupo sabe que en ocasiones excepcionales tendrá que reunirse fuera del grupo con un miembro determinado, para asesoramiento individual o para consulta; en esas raras ocasiones en que se ha limitado o bloqueado la conducta de un miembro del grupo con el fin de impedir acontecimientos peligrosos para el grupo, es muy adecuado hacer este tipo de propuesta. La conducta limitadora eficaz no minimiza ni exagera lo que el asesor ve: Lo mejor es la franqueza directa.

Marcia nos ha explicado muchas veces y de diversas formas que no quiere hablar aquí de su matrimonio. Aunque es evidente que este problema le preocupa, no está aún en condiciones de abordarlo aquí, y puede que no lo esté nunca, y es evidente que podemos respetar esa decisión. Recordaréis que decidimos que cada cual tenía derecho a mantenerse al margen, si decidían hacerlo. Dejemos que Marcia ejerza tal derecho sin presionarla.

Veamos ahora un ejemplo que incluye a varios miembros del grupo.

Ozzy y Mel, da la sensación de que acabaréis chobos deseáis quedar encima en una discusión, más que ayudarlos a escuchar y a cambiar de veras. ¿Por qué no dejáis los dos que cada uno del grupo os envíe un mensaje unidireccional en el que ninguno de vosotros hablé, y dejáis que os hablen los demás? Después, tal vez ambos podáis trabajar con eficacia en la identificación de objetivos personales y dejar de excitaros y acaloraros, lo cual no conduce a ninguna parte. Blake, ¿por qué no envías un mensaje unidireccional a Ozzy y a Mel, indicando lo que piensas de lo que está pasando?

Si se produjese realmente una «explosión» en el grupo

4

2

El establecer objetivos con eficacia es algo que está en la esencia misma del proceso de asesoramiento y es una técnica que todo asesor de grupo ha de dominar para lograr ser un profesional competente.

Aunque en el asesoramiento de grupo no existen objetivos de grupo, en contraste con los objetivos de un comité político, por ejemplo, en que todo lo que se hace es resultado de un esfuerzo de grupo, existen dos diferencias significativas entre la definición de objetivos que hace un cliente en el asesoramiento individual y la que hace en un grupo. La primera diferencia se relaciona con la tentativa de lograr un objetivo más o menos modificado o atenuado sólo en el grupo, que es un lugar seguro porque no se permite que se produzcan en él consecuencias negativas para el individuo. Las tentativas prácticas de logro de objetivos pueden apoyarse, controlarse y valorarse; el asesor otros miembros del grupo pueden estructurar medios más eficaces. Si un individuo realiza con eficacia algún tipo nuevo de conducta en el laboratorio interpersonal del grupo, ya tiene en qué apoyarse para hacer lo mismo en su mundo personal entre sesión y sesión.

La segunda diferencia es que los individuos tienen a responsabilizarse más para emprender una acción ando se han comprometido a hacerlo ante testigos eresados. Los miembros del grupo no desean volver éste y tener que informar que no han intentado siquiera hacer lo que prometieron que harían. Por otra te, cuando lo han intentado, el apoyo y la aprobación que reciben estimula sus sentimientos de valía y mérito intrínseco, lo cual es muy difícil que se dé otros contextos vitales. El grupo de asesoramiento un medio ambiente estimulante y energético para trabajar en el autoperfeccionamiento.

Son varias las características que definen una identificación eficaz de objetivos. Primero, los objetivos se ableen de forma mutua. Cuando se le impone al ividuo un objetivo que éste no acepta realmente y : no hace suyo, la voluntad de cumplirlo será muy il. Segundo, los objetivos han de ser concretos; es

po, la credibilidad del asesor quedaría gravemente afectada. Pero estos fenómenos son sumamente raros, incluso en los grupos en que el asesor es prácticamente pasivo, lo cual indica que los asesores eficaces no se lanzan a limitar y controlar a un grupo para suavizar sus propios temores: actúan sobre datos comprobados y analizados. La conducta limitadora ineficaz típica surge cuando el asesor intenta negar la existencia de una situación potencialmente peligrosa o disipa la inquietud.

Bueno, Tony, no puedes enfadarte sólo porque Jerry te llame idiota y diga que tienes cerebro de mosquito. El ponerte furioso y gritar e insistir en el asunto no servirá más que para empeorar las cosas. Los dos estáis actuando como niños. Además, creo que en el fondo os caéis bien. No quisiste decir lo que decías, ¿verdad Jerry?

Cuando el asesor sermonea al grupo por actuar mal, adopta el papel de juez, se pone de parte de una u otra facción o exige a los individuos que se disculpen, a fin de restaurar la atmósfera de cortesía y educación, no está aplicando con eficacia la técnica de limitación.

Establecer objetivos. Establecer objetivos es algo que tanto asesores como clientes no se paran a considerar lo necesario con demasiada frecuencia, como si fuese un proceso simple y básico que todo el mundo entiende, y, en consecuencia, no hubiese que detenerse demasiado en el tema y complicarlo innecesariamente. Aunque esto puede justificarse por el hecho de que vivimos en una sociedad en la que el establecer objetivos y alcanzarlos es una forma de vida y nos bombardean con consignas para hacer ambas cosas por todas partes (en los medios de comunicación, en nuestras instituciones, iglesias, centros de enseñanza, lugares de trabajo; en nuestras costumbres sociales, en las lecciones de la historia), tal comportamiento actúa contra nosotros y nos impide examinar y comprender cómo y cuándo se realiza con eficacia la identificación de objetivos en el asesoramiento de grupo.

245

decir, deben de exponerse claramente, de forma detallada, y deben entenderse perfectamente los pasos reales que hay que dar para conseguir el objetivo propuesto. La persona que ha establecido el objetivo puede especificar concretamente qué hará para alcanzarlo, y el momento y el lugar. Tercero, los objetivos son muy importantes en la tarea de sustituir por una conducta positiva la conducta negativa que el sujeto seguía hasta entonces. Pocas veces es suficiente el simple hecho de dejar de practicar una conducta que era perjudicial para el individuo; es necesario dar con formas nuevas y eficaces de conducta en la misma circunstancia vital. Cuarto, los objetivos han de ser alcanzables. Los objetivos imposibles por su carácter irreal sólo sirven para fortalecer la idea de que uno no puede cambiar. Y, por último, los objetivos han de ser mensurables. La nueva conducta es algo que puede apreciar otro; lo que uno ha obtenido como resultado de haberse marcado un objetivo y haberlo alcanzado ha de ser algo visible y patente.

En el ejemplo que sigue, el grupo ha estado centrándolo la atención en Cornell, para ayudarle a eliminar su timidez, y el asesor remata así el proceso de definición del objetivo.

Cornell, todo esto empezó cuando nos contaste con gran sinceridad que era tu miedo a los demás lo que te impedía acercarte a la gente que te agradaba y relacionarte bien con ella. En los últimos cinco minutos has estado practicando la relación con Marge y Goffrey, dos personas del grupo a las que querías conocer mejor, y nos has dicho que tus relaciones con ellos representaban para ti una conducta realmente nueva y que estabas contento de los resultados. Todos te han estimulado y te agradó en especial lo que te dijeron sinceramente Marge y Goffrey. Ahora has aceptado hablar con tres desconocidos antes de que celebremos la próxima reunión. ¿Por qué no nos explicas dónde y cuándo, a qué hora del día y qué días lo harás y cómo lo harás?

247

2

Cuando se han incluido todas las características del establecimiento eficaz de objetivos, el asesor puede pasar a otro asesorado del grupo, pero sólo cuando Cornell haya fijado claramente en su mente con exactitud cómo, cuándo y dónde ensayará su nueva conducta y una vez que lo haya compartido con el grupo. En el ejemplo de establecimiento ineficaz de objetivos que damos a continuación, el asesor introduce un final prematuro y deja a Cornell con una intención global y vaga colgando en el aire.

Bueno, Cornell, ya está. Todos esperamos que te esfuerces por superar tu timidez y por relacionarte con el mayor número posible de personas la semana que viene. En la próxima sesión, nos contarás algo de lo que hiciste. Sian, ¿quieres hablar ahora de ese problema que tenéis tú y tu mujer?

Facilitar el final. El retrasarse y tener dificultades para cortar y decir adiós es bastante común en la sociedad y es área muy adecuada para analizar la conducta negativa y depresiva típica. En los grupos de asesoramiento puede hacer perder mucho tiempo que podría ser útil, y el asesor eficaz procura impedir que esto suceda, tratase de la terminación de una sesión completa o de una parte de ella.

Cuando el asesor percibe que no es fructífero centrarse más en un individuo o en un tema, cuando la actividad del grupo resulta repetitiva o incoherente y el grupo divaga (bien porque algunos miembros procuren no abordar otras áreas o porque no se perciba la escasa importancia de la actividad), debe darse por terminada esa parte de la sesión. En tales circunstancias el asesor eficaz se pregunta mentalmente si el individuo sobre el que se ha centrado la atención del grupo ha recorrido o no las etapas del asesoramiento eficaz (véase Capítulo 8): Explorar, lograr una comprensión de sí mismo, desarrollar alternativas, establecer objetivos, practicar nuevas conductas, evaluar y determinar tareas psicológicas para realizar fuera de las sesiones. Si un individuo ha recorrido sólo una

248

parte de este proceso, pero ha quedado bloqueado y no puede continuar, de momento, por el camino emprendido, el asesor le ayuda a identificar el carácter del bloque y recibe del individuo confirmación de que volverá a abordar la cuestión posteriormente. Si se han recorrido todas las etapas del proceso, un remate eficaz de éste es que el asesor ayude al grupo a pasar a otra cosa. El mejor modo de hacerlo es un resumen preciso y hacer una comprobación con el individuo que ha estado recibiendo la atención del grupo.

Rick, acabo de repasar todo lo que ha sucedido hasta ahora. Comprendes muy bien lo que has estado haciendo hasta ahora y que te gustaría cambiar y algunas formas nuevas de actuar que has practicado precisamente aquí en el grupo, y has explicado los objetivos concretos en los que vas a trabajar de aquí a la próxima semana, en que nos informarás al principio de la sesión. A menos que consideres que podría ser de ayuda el continuar, podríamos cambiar ahora de tema y preguntar si algún otro quiere utilizar el grupo para trabajar en un problema personal. ¿Qué dices tú, Rick? ¿Hemos dejado algún eslabón suelto?

Esta forma directa de dar por concluida una etapa del proceso proporciona a Rick una sensación de plenitud y le ahorrará la angustia de tener que seguir siendo el centro de atención cuando el serlo va no sirve a ningún objetivo útil. Se produce una aplicación ineficaz de esta técnica cuando no se aplica siendo evidente que es oportuno hacerlo, o cuando se aplica demasiado pronto, caso este último que suele deberse a que el asesor tiene una sensación de impotencia o frustración. También es ineficaz que el asesor adopte una actitud autoritaria y moralizante.

Dar una sesión por terminada suavemente no sólo significa dejar que el tiempo se acabe. El asesor eficaz anticipa el final de la sesión, y realiza por lo menos un breve resumen, especifica las tareas psicológicas aceptadas y subraya el carácter de transición de la experiencia:

249

Max, tú sabes ya lo que tienes que hacer. La semana que viene empezaremos con Myra, Gordy y Max. Si alguien quiere conseguir algo concreto en la próxima sesión, que vaya pensando lo que lo tenga claro para entonces. Recordad que nos reuniremos el martes y no el miércoles, en esta misma sala y a la misma hora. Si alguien quiere verme a solas, estaré en mi oficina a las horas normales. Hasta la semana que viene.

Esta forma clara concisa y directa de poner punto final a la sesión elimina demoras y rodeos, del tipo de pos dirgidos ineficazmente.

El remate eficaz de toda la experiencia del grupo supone actividades especiales en la última sesión, que puede dedicarse a atar cabos sueltos, valorar lo que se ha conseguido y determinar qué vías de desarrollo iniciarán los miembros en el período que siga a la disolución del grupo. (En el capítulo 10 se detallan algunas técnicas eficaces para rematar la última sesión.)

Así concluye la lista de veinte técnicas para el control del asesoramiento de grupo. La lista incluye un gráfico de objetivos para el auto perfeccionamiento del propio asesor, modelo que puede ampliarse. Por ejemplo, un asesor determinado podría añadir el objetivo de eliminar autorreferencias y sustituirlas por referencias que se centran en el «otro».

El asesor de grupo eficaz es, ante todo y sobre todo, un profesional que trabaja constantemente en la área de actuar de la forma más eficaz y productiva, un profesional que se apoya solidamente en una tecnología de conductas prácticas de dirección de grupo altamente concretas que puede utilizar a voluntad siempre que tenga un motivo racional para hacerlas operativas. La escala que sigue es un instrumento sencillo destinado a ayudar al director de grupo a valorar si mismo su eficacia en las veinte técnicas que se han explicado en este capítulo. Se exponen en el mismo orden en que se ha presentado en el capítulo, que no corresponde necesariamente a su orden de importancia. La escala puede utilizarse para control del propio

50

asesor, pueden utilizarla codirectores que quieran evaluarse mutuamente, pueden utilizarla los instructores e incluso los asesorados cuando el asesor les pida su opinión y les estimule a darla. Puede darse un orden de importancia a estas técnicas a fin de identificar cuáles son las que exigen mayor esfuerzo, o pueden puntuarse de cero a cinco y obtener luego los totales. La perfección absoluta sería obtener una puntuación de cien, objetivo que muy pocos maestros del asesoramiento de grupo han logrado.

ESCALA DE VALORACION DE LA DIRECCION DEL ASesor DE GRUPO

Valoración

- | | | |
|-----|---|---|
| 1. | Identificar, aclarar, etiquetar y reflejar sentimientos. | 2 |
| 2. | Identificar, aclarar, etiquetar y reflejar datos de conducta. | 2 |
| 3. | Identificar, aclarar, etiquetar y reflejar datos cognitivos. | 3 |
| 4. | Preguntar, extraer y evocar material de interés para centrar el asesoramiento. | 3 |
| 5. | Enfrentamiento. | 4 |
| 6. | Resumir y revisar material importante. | 5 |
| 7. | Interpretación. | 5 |
| 8. | Establecer conexiones. | 3 |
| 9. | Proporcionar información. | 4 |
| 10. | Interpretación. | 4 |
| 11. | Tranquilizar, alentar y apoyar. | 2 |
| 12. | Intervenir. | 2 |
| 13. | El silencio. | 3 |
| 14. | Identificar e interpretar la conducta no verbal. | 3 |
| 15. | Utilizar mensajes claros, concisos y significativos. | 4 |
| 16. | Controlar la atención. | 5 |
| 17. | Limitar, controlar y evitar acontecimientos que pueden ser explosivos y dividir al grupo. | 5 |
| 18. | Establecer objetivos. | 6 |
| 19. | Facilitar el final. | 6 |
| 20. | Puntuación total. | |

251

Técnicas, estrategia y sistemas del asesoramiento de grupo para el profesional en ejercicio

Hacerse especialista en la dirección de grupos de asesoramiento es un objetivo de formación profesional de gran magnitud. Los asesores de grupo realmente eficaces tienen tras sí miles de horas de práctica. Son estudiantes vitales consagrados a lograr una mayor eficiencia en la prestación de sus servicios especializados y un mayor control de su propia vida. Buscan continuamente perfeccionar sus técnicas y aumentar sus conocimientos y mejorar su competencia profesional su repertorio de técnicas y estrategias para realizar su trabajo en todas las circunstancias especiales que suelen plantearse en los grupos a los que asesoran. Exponemos en este capítulo varias técnicas y métodos concretos para ayudar al profesional del asesoramiento de grupo en ejercicio a poner en práctica conocimientos. Todos ellos apuntan al objetivo de ayudar a cada miembro del grupo a cambiar y a autoestimularse y controlar su propio mundo personal, y todos ellos han demostrado su utilidad práctica aplicados al asesoramiento de grupos.

32

253

Ser un profesional competente en el asesoramiento de grupo suele significar ser original e imaginativo, introducir nuevos esquemas y nuevas estructuras. El limitar la actividad del grupo a la modalidad tradicional de sentarse en círculo y charlar puede provocar a menudo, como cualquier otra estructura ya gastada, inquietud o aburrimiento en los participantes que prevén el mismo cuento viejo y trillado que ya conocen. Variando la acción e incorporando nuevos métodos, el asesor multiplica sus posibilidades de eficacia, del mismo modo que los artistas originales y los maestros improvisan la prestación de sus servicios a través de diversos métodos de presentación.

En ninguna parte se nos dice que un grupo de asesoramiento haya de ser aburrido, soso o rutinario. Todo asesor de grupo se siente a veces perdido o impotente, cuando el grupo parece atascarse, cuando el interés o el empeño de algunos o todos los miembros del grupo parece haberse desvanecido o cuando da la impresión de que la instrucción de una nueva técnica, estrategia o estructura, revitalizará la actividad del grupo y estimulará al mismo tiempo a los miembros individuales en el logro de sus objetivos. Las técnicas que se describen en este capítulo son básicas para una dirección eficaz. Los porqués, cuándo y cómo se explican con todo detalle. Todas y cada una de las técnicas, estrategias y estructuras que aquí se explican funcionan en la práctica. Y sabemos que funcionan y son eficaces porque las hemos usado nosotros en innumerables ocasiones. Pero lo que aquí exponemos constituye sólo un principio. Los asesores de grupo eficaces desean, ante todo, crear estrategias propias y aplicar giros y enfoques nuevos y personales a aquellas que toman de otros compañeros de profesión.

Las técnicas que aquí exponemos son deliberadamente breves. Primero, se describe la técnica, luego se definen las ocasiones típicas en que puede utilizarse. Por último, se añade una explicación racional que justifica su inclusión como estrategia del director de grupo, junto con un breve ejemplo de cómo podría

aplicarse concretamente dicha técnica. La lista no es exhaustiva, lógicamente: Tras examinar los diversos modos de aplicación útil de una técnica en nuestra propia práctica profesional, hemos tomado la decisión de incluirla o excluirla aquí, eliminando de esta exposición algunas que juzgamos demasiado esotéricas, de escaso uso o de mínima eficacia.

TECNICAS CONCRETAS PARA LA DIRECCIÓN EN EL ASESORAMIENTO DE GRUPO

Inicio del proceso de asesoramiento de grupo: los miembros del grupo se presentan

Tras explicar en qué consiste el asesoramiento de grupo, el director pide a cada individuo que se presente a los demás. Y pide a todos que no utilicen ninguna de las etiquetas tradicionales para identificarse. Es decir, el individuo habrá de abstenerse de mencionarlo, por ejemplo, estudios, ocupación, intereses vocacionales, planes futuros, datos familiares, aficiones, viajes, estado civil, edad, etc. La presentación adopta así la forma de que cada persona explique qué clase de ser humano es. Cuando lo juzga necesario, el director formula preguntas clave a cada individuo para complementar la presentación. Puede preguntarle, por ejemplo, si está enamorado, si es feliz, si está satisfecho de sí mismo, cuando lloró por última vez y por qué, si es ordenado, si es puntual, si se siente muy frustrado. El director expone la forma de presentación estructurando su propia presentación de acuerdo con la norma establecida (ver ejemplos más adelante). Los miembros del grupo hacen sus presentaciones en el orden que decidan ellos, en vez de proceder por simple orden sucesivo.

Las ocasiones típicas para la utilización de esta técnica son limitadas. Es aconsejable hacer las presentaciones en la sesión inicial, aunque podrían efectuarse

54

de una forma más o menos modificada en una sesión posterior si los miembros del grupo no han intercambiado aún el mismo tipo de datos personales. Es muy frecuente que los participantes sientan cierta aprehensión al verse por primera vez en un grupo de asesoramiento, y esta técnica introductoria es sumamente eficaz para romper el hielo. Pero los miembros del grupo se adaptan fácilmente, sobre todo después de presentar la presentación del propio director.

La técnica es útil para iniciar las actividades de un grupo porque proporciona al director y a todos los miembros del grupo un tesoro de datos relativos a cada uno de los miembros. El objetivo que ha de perseguir el director es ayudar a cada individuo a identificar algunas características, tanto negativas como positivas, a fin de que pueda empezar a estructurarse en la mente del asesor la formulación de objetivos de asesoramiento para cada miembro del grupo. El director, al ayudar a cada miembro del grupo a realizar una presentación completa de sí mismo, demuestra su capacidad para ayudar en las etapas iniciales del grupo, extrayendo datos no problemáticos de determinados individuos a quienes la tarea resulta difícil, por lo que no han pensado nunca que valiesen algo al margen de sus papeles o de sus relaciones con otros. En esencia, los individuos contestan a una pregunta: ¿Quién soy yo? ¿Quién soy yo al margen de mis papeles sociales, mis relaciones, mis aficiones, mis actividades, mis intereses, mis planes? ¿Quién soy yo aparte de mi apariencia y de mis características físicas? Hemos llegado a ensayar esta técnica introductoria en oscuridad total, los miembros del grupo se individualizaban al margen de sus propios físicos, lo cual resulta más difícil aún. No recomendamos, sin embargo, que el asesor ensaye esta versión a oscuras hasta que tenga suficiente práctica en el uso de la técnica, dado que podría reforzarse la ansiedad inicial en vez de reducirse o eliminarse, que es el objetivo que en realidad persigue el uso de esta técnica. El razonamiento se basa también en la idea de que actuar a tientas, que los miembros del grupo de asesoramiento busquen contenido

255

significativo en una primera sesión sin estructurar, es improductivo y «desconecta» a los miembros del proceso de asesoramiento. Esta técnica integra a cada miembro del grupo desde el principio, y ayuda a todos a superar los temores naturales que despierta la participación en un tipo de asesoramiento. Tras una primera sesión de este tipo todos los miembros del grupo avudan comprometidos en el proceso.

Un ejemplo de presentación del propio director del grupo, que se puede ampliar o alterar según la forma siguiente:

Me llamo William, y soy fundamentalmente un individuo feliz. Estoy satisfecho de mí mismo, y trabajo todos los días de mi vida por ser feliz. Me siento relativamente libre de remordimientos y no tengo preocupaciones que me paralitzen; me gusta vivir apreciando el momento presente, en vez de pensar en el pasado o en el futuro. Raras veces me siento frustrado hasta el punto de la cólera, aunque suelo enojarme por cosas concretas. Soy partidario de la alegría y del buen humor y me gusta que ésa sea la atmósfera que reine a mi alrededor, por lo que procuro crearla en la medida en que puedo. Tengo cierta tendencia a aplazar las cosas, y, a veces, soy también vulnerable. Soy básicamente un individuo independiente, hasta el extremo de que esto resulta casi un defecto.

Inicio del proceso de asesoramiento de un grupo: los miembros del grupo se presentan, pero con el tono de las primeras impresiones

Esta técnica utiliza exactamente el mismo enfoque de presentación de los miembros del grupo que la describe. Antes de iniciar las presentaciones, sin embargo, se da a todos los miembros una tarjeta o una hoja de papel y se les pide que anoten los nombres de todos los componentes del grupo; junto a los nombres, se les pide que anoten sus primeras impresiones sobre

256

9 - TÉCNICAS

Puede

los miembros del grupo a expresar sus impresiones sólo con adjetivos, como en el ejemplo que damos a continuación, o con frases breves, según las dimensiones del grupo y el tiempo disponible, incluyendo todas las características percibidas, tanto positivas como negativas.

MIKE: Fuerte, simpático, sensible, curioso, atractivo, tímido, probablemente moralista.

GEORGE: Cansado, indiferente, silencioso, un poco asustado, inteligente, reservado.

MARY: Melancólica, nerviosa, atractiva, delicada, optimista, estudiosa, receptiva.

SAMMY: Intelectualoide, reflexivo, inteligente, inseguro, con problemas de relación, quiere cambiar.

RAMONA: Aislada, franca y expansiva, voluntariosa, animosa, impulsiva, charlatana.

Punto de partida: El grupo acuerda dónde empezar

Tras definir el proceso de asesoramiento de grupo, su carácter confidencial y otras cuestiones, el director pide a los componentes del grupo que anoten una conducta negativa que les gustaría modificar en una hoja de papel o en una tarjeta. El director del grupo define qué es conducta negativa y especifica algunas que son comunes en su grupo de edad. El director advierte también que los miembros no deben anotar nada que no deseen compartir con el grupo. El director recoge luego las hojas o tarjetas y vuelve a distribuir las indicando a los individuos que cojan cualquier tarjeta salvo la suya.

Tras asignar a cada tarjeta un número, el asesor pide a los clientes que lean en voz alta las tarjetas de forma que todos puedan asignar una nota a la tarjeta número uno, a la tarjeta número dos, etc., hasta que todos los participantes hayan puesto nota a cada tarjeta. Utilizando una escala del 1 al 10, cinco indicaría indiferencia absoluta respecto a si el grupo de-

258

sus compañeros, basadas en todos los datos a su alcance, incluida la intuición. Después de anotar las primeras impresiones, se utiliza la misma estrategia de presentación. Cuando un miembro del grupo termina su presentación, el asesor le pregunta si le gustaría saber cuáles son las primeras impresiones que ha producido a los demás miembros del grupo. Si la respuesta es afirmativa, los demás leen literalmente lo que han escrito junto al nombre del individuo.

Esta técnica sólo es práctica, evidentemente, para la sesión inicial. Es una estrategia de recopilación de datos sumamente útil, pues proporciona estímulo instantáneo a cada miembro del grupo desde el principio. Es raro que tengamos la oportunidad de descubrir cómo afectamos a los demás en una primera impresión. El director, estructurando este tipo de experiencias introductorias, no sólo proporciona a los componentes del grupo la oportunidad de oír y valorar la impresión que producen en desconocidos, sino que consigue estimular vigorosamente una relación de grupo deseable y una comunicación sincera. Los datos así obtenidos, a menudo de carácter confuso, pues una persona determinada produce impresiones distintas en personas diversas, serán útiles durante toda la existencia del grupo. Los miembros se recordarán mutuamente más tarde estas impresiones iniciales, y cada uno recordará lo que los demás pensaron de él. El hecho de que una persona parezca apocada, tímida, que parezca buscar la aprobación de los demás, o incluso que parezca torpe, son datos personales que el individuo puede considerar rechazables y decidir modificar. Y un grupo de asesoramiento es el mejor lugar para que empecemos a modificar las impresiones que producimos.

El director, esté el grupo compuesto por conocidos de hace poco o mucho o por desconocidos, puede empezar con este enfoque de primeras impresiones, alentando a los clientes a escribir cuanto se les ocurra sobre los demás, utilizando conocimientos anteriores o datos obtenidos simplemente de un detenido examen

257

bería no dedicar tiempo a trabajar con el individuo al que se ha calificado con cinco; un 6 o un 7 indicarían una actitud matizadamente positiva respecto a utilizar el tiempo del grupo para ayudar a ese miembro del mismo; y un 8, un 9 o un 10 son notas muy positivas. Por el contrario, un 4 o un 3 indicarían sentimientos negativos, y un 2, un 1 o un cero indicarían sentimientos sumamente negativos, una oposición, en realidad, a utilizar el tiempo del grupo para modificar esa conducta. Se anima a los componentes del grupo a calificar cada problema basándose en sus propias actitudes y en la relevancia del tema respecto a sus propios intereses personales. Una vez calificadas todas las tarjetas, el director pide que vuelvan a leerse de prisa en el mismo orden numérico, de modo que los individuos puedan revisar las calificaciones asignadas y cambiarlas si así lo desean. Este repaso es importante porque los miembros del grupo no han oído todas las declaraciones antes de efectuar sus calificaciones iniciales.

Luego, los componentes del grupo comunican la calificación que han asignado a cada problema. El director extrae el total de cada tarjeta y reúne las tarjetas y las ordena según la calificación obtenida, de mayor a menor. Luego se lee en voz alta la tarjeta de calificación más alta, se identifica el individuo al que corresponda y se inicia el asesoramiento centrando la atención de todos en el problema de ese individuo. O el director puede ayudar también al grupo a examinar los tipos de problemas incluidos y a juzgar su pertinencia (quizá demasiado impresionables), y dar luego instrucciones más explícitas sobre el contenido productivo del asesoramiento de grupo, y repetir el proceso.

Esta técnica funciona porque elimina el confusismo típico de tantas sesiones iniciales del asesoramiento de grupo. El director llega con un plan, explica que en el grupo han de trabajar para convertirse en individuos más eficaces en las circunstancias de la propia vida personal, y pasa luego a demostrar su

259

seriedad pidiendo a los componentes del grupo que realicen un ejercicio destinado a que cada cual establezca un objetivo de asesoramiento.

Con esta técnica, los miembros del grupo pueden hablar de los problemas que recibieron una calificación baja y de la razón de ello. Además, si uno no calificó su propio problema con 10, también se podrá comentar este hecho. Son ilimitadas las posibilidades que ofrece el análisis de los datos, pero el asesor eficaz utiliza la técnica sólo a modo de inicio en vez de examinar todos los temas que estén en la agenda para tratar en sesiones posteriores. El asesor eficaz sabe que en el grupo surgirán otros temas más importantes, que la técnica es útil para ayudar al grupo a iniciar sus tareas fructíferamente, y que lo que utiliza es un método para iniciar el asesoramiento de grupo que permite que todos los miembros de éste se sientan cómodos abordando el problema planteado por un determinado miembro.

Damos a continuación un ejemplo de cómo podría inaugurar el director del grupo esta técnica especificando verbalmente conductas negativas que sean típicas de muchas personas. (La lista es prácticamente interminable. Enumerando algunas de las áreas en las que podría resultar productivo el trabajo del grupo, el director ayuda a los miembros de éste en lo que podría ser más significativo para ellos.)

Existen cientos de cosas que la gente no puede controlar sin dificultad. Mientras enumero algunas de ellas, comprobad si corresponden a vuestro caso. Si encontráis alguna que resulte significativa para vosotros, anotadlo en vuestra tarjeta. Y si se os ocurre algo que yo no menciono, anotadlo también. Algunas personas se aburren siempre, o les preocupa mucho la opinión que tienen de ellas los demás, o sienten remordimiento por cosas del pasado, o están muy atemorizados o muy deprimidos. Algunas personas no se llevan bien con individuos importantes en su vida o no saben cómo conseguir lo que quieren, o se sienten muy humilladas o tienen la sensación de que las explotan; o están gordas,

260

o fuman demasiado, o se drogan, y les gustaría que las cosas cambiaran. Hay personas que viven en el pasado, o no saben tomar decisiones o planear su futuro, o que se sienten decepcionadas, o furiosas, o tienen miedo, o son muy vulnerables o creen que no valen nada.

Iniciación de un grupo: Dar una frase a completar para iniciar las tareas del grupo

Tras explicar cómo funciona el asesoramiento de grupo y todas las normas básicas del mismo, el director pide a cada uno de los componentes del grupo que complete unas frases como las que siguen: «Lo que nadie ha entendido nunca de mí es...»; o «Lo que me diferencia de la mayoría de la gente es que yo...»; o «Lo que más me gustaría cambiar de mí mismo es...».

Una técnica de completar frases de este género resulta muy eficaz para proporcionar al grupo un principio centrado en un objetivo. Pueden utilizarse en cualquier período de la existencia del grupo, pero son especialmente adecuadas al principio.

Dado que la mayoría de los miembros del grupo no están seguros de lo que harán en la experiencia de asesoramiento, es conveniente que el director conozca ejercicios que ayuden a los asesorados a sentirse partícipes de la experiencia inmediatamente y de una forma práctica. Este ejercicio de completar la frase incompleta obliga a los asesorados a hablar de sí mismos y a trabajar, aunque sea indirectamente al principio, en la definición de un objetivo. El director, al obligarles a expresar en qué se diferencian de los demás, o qué le gustaría modificar de sí mismos, establece desde el principio una atmósfera en la que la atención general se centra en identificar, aclarar, etiquetar y empezar a resolver los problemas que tienen los miembros del grupo. La frase a completar puede ser cualquiera de una lista elaborada por el director. Puede darse a cada componente del grupo una frase in-

261

cluso la posibilidad de escribir una carta a un amigo o un familiar fallecido y decirle lo que nunca se le pudo decir en vida. El que redacta la carta ha de aislar-se del grupo y de todo lo que pueda distraerle cerrando los ojos y visualizando concretamente al receptor de la carta. El director del grupo explica que la carta debe contener aquello que le gustaría decir al individuo y que no le ha dicho antes, las razones de cual-biar la relación. Si el que redacta la carta vacila o tiene dificultades, el director aporta sugerencias, sea al principio de la carta o en momentos de transición dentro de la carta misma, procurando estimularle y ayudarle y conectar con el tipo de mensaje que desea enviar el redactor.

Primera sesión, completar todos

prioritaria, hasta cierto punto, las preocupaciones personales y los datos propios de cada miembro.

Una vez que todos los miembros hayan completado la frase, el director eficaz les ayuda formulando preguntas clave que extraigan datos suplementarios y prepara la escena para la identificación de objetivos de cambio de conducta. El director del grupo podría, incluso, con el objeto de perfilar objetivos, completar una frase del tipo de las dos siguientes:

Lo que más me gustaría cambiar de mí mismo es mi costumbre de aplazar las cosas. Creo que esto es algo muy negativo y voy a esforzarme de veras por cambiar.

Lo que nadie ha entendido nunca de mí es que realmente me gusta conservar mi intimidad. Es algo que la mayoría de mis familiares y de mis amigos íntimos soportan muy mal y lo interpretan como un rechazo. Me gustaría que comprendieran que el buscar intimidad no tiene nada que ver con mis actitudes y sentimientos hacia ellos, aunque les altere mucho mi desecho de estar solo.

Cuando el director modela una conducta, lo hace para demostrar la técnica, no para centrar la atención del grupo en sí. El modelar una conducta se elige, por su capacidad de ejemplificación y debe identificarse claramente como tal. Este mismo punto mantiene su validez en todos los casos en que el director especifica modelos en las demás técnicas de la lista.

Escribir una carta oral

El director pide a un miembro del grupo que redacte una carta oral en el grupo mismo. El receptor de la carta habrá de ser un individuo importante para el remitente, alguien con quien éste tenga dificultades de relación o con quien tenga un conflicto pendiente. Cabe

262

incluso la posibilidad de escribir una carta a un amigo o un familiar fallecido y decirle lo que nunca se le pudo decir en vida. El que redacta la carta ha de aislar-se del grupo y de todo lo que pueda distraerle cerrando los ojos y visualizando concretamente al receptor de la carta. El director del grupo explica que la carta debe contener aquello que le gustaría decir al individuo y que no le ha dicho antes, las razones de cual-biar la relación. Si el que redacta la carta vacila o tiene dificultades, el director aporta sugerencias, sea al principio de la carta o en momentos de transición dentro de la carta misma, procurando estimularle y ayudarle y conectar con el tipo de mensaje que desea enviar el redactor.

Una vez terminada la carta, se pide a todos los miembros del grupo que reaccionen y digan qué ideas y sentimientos provoca en ellos la carta. Luego, el director de grupo rescree la carta allí mismo desde el punto de vista de alguien totalmente responsable y eficaz, con los mismos datos de relación. En la carta del director al mismo receptor, se eliminan todos los reproches, fantasías, desviaciones, quejas, etc. El ingrediente vital de la carta del director es que no contiene ninguna petición de que el receptor sea distinto de como es. Supone aceptación plena del status quo e indica cómo pensará y actuará en el futuro el redactor respecto al receptor, independientemente de lo que éste haga. Se anima de nuevo a los miembros del grupo a proporcionar estímulo. El redactor percibirá así cómo escribiría esa carta un individuo eficaz y advertirá igualmente la diferencia entre su carta y la del director.

Esta técnica es especialmente adecuada cuando un individuo se muestra preocupado por una persona importante para él, preocupación problemática, dolorosa, amarga, frustrante y llena de exigencias inquietantes interrelacionadas y de actitudes poco razonables. La lista de posibles receptores es interminable; pueden figurar en ella cónyuges (actuales o del pasado), pa-

263

dres, hermanos, jefes (actuales o antiguos), amigos que actúan de modo abusivo, profesores, cualquier acuerdo espectral en un individuo que sea como un influencia psicológica negativa. La técnica es especialmente adecuada cuando un asesorado haya proporcionado datos considerables respecto a dificultades de relación, y haya expresado frustración evidente respecto a actitudes y acciones abusivas de la otra persona. El director pide al asesorado que escriba una carta con un objeto concreto. Hablar con alguien, más que sobre alguien, aclara las pautas de la comunicación y revela muchos datos sobre la relación. La forma de la redacción, que puede abarcar desde ofensas previas a admisiones por cosas pasadas, proporciona al individuo una vía útil para ponerse en contacto con dimensiones y sentimientos básicos, aunque sea de un modo simulado.

Esta técnica suele constituir una experiencia importante para el redactor. Hablar directamente con alguien con quien siempre se haya tenido dificultades de comunicación puede ser una aventura penosa y ardua. El principio y el final de la carta son puntos problemáticos: hay individuos a quienes les resulta difícil decir «querido» al principio o «te quiero» al final. Otros formulan sus sentimientos más profundos por primera vez en su vida; concluyendo, por ejemplo: «Que todos los tormentos del infierno te torturen durante toda la eternidad», liberando así los horribles pensamientos que habían llevado ocultos durante tanto tiempo; o diciendo en voz alta por primera vez: «Te quiero». Una carta típica empieza con: «Querido... te escribo esta carta porque siempre me ha resultado difícil comunicarme contigo personalmente. Nunca escucharías lo que quisiera decirte. Deseo decirte en concreto que...» Luego, el soliloquio adquiere su verdadero sentido. Durante el monólogo, el asesor eficaz toma notas de cuanto se dice. Esto no distrae al redactor de la carta, que tiene los ojos cerrados. El asesor toma notas con el fin de poder incluir luego toda la información.

264

91

las siguientes instrucciones: «Mary, tienes que hacer lo siguiente: decirle a Tommy todo lo que creas que puede ayudarlo, basándote en lo que has aprendido de él en el grupo. Luego serás tú, Tom, el que le dirás a Mary todo lo que creas que puede ayudarla». El director ayuda luego a ambos en la tarea, estimulándolos, ayudándoles a recordar cosas concretas o a centrarse en conductas determinadas que ambos conocen por su experiencia en el grupo.

La segunda parte de las instrucciones incluye un diálogo entre los dos asesores, que desemboca en la definición de objetivos. «Los dos os habéis proporcionado estímulos positivos. Ahora, basándoos en esos estímulos, debéis ayudarlos a definir un objetivo que pueda alcanzarse concretamente aquí, en el grupo. Mary, dile a Tom qué crees que podría hacer en el grupo que le resultase beneficioso y cómo crees tú que podrías ayudarlo a lograr ese objetivo. No lo dejes hasta que ambos estéis de acuerdo sobre un objetivo digno que sea, además, alcanzable. Luego, tú, Tom, harás lo mismo por Mary.» El director ayuda de nuevo a los asesores a completar la tarea. Este diálogo se centra exclusivamente en lo que cada individuo podría lograr concretamente en las sesiones de grupo, aunque los objetivos especificados puedan transferirse a la vida de cada uno de ellos fuera del grupo.

Esto pone fin a la parte demostrativa de la técnica. El director pregunta luego a todos los miembros del grupo si han entendido claramente cómo ha de actuar cada uno en las parejas. El grupo se divide así en parejas o tríos formados al azar o de acuerdo con una idea previa concreta. A estos grupos se les asigna un tiempo determinado, unos treinta minutos, para realizar la tarea que han visto desarrollarse. Se da a los subgrupos instrucciones específicas, y se rechazan enérgicamente los comentarios y charlas coloquiales. Los subgrupos e disuelven una vez cumplido el plazo señalado. Los miembros del grupo se proporcionan luego estímulos sobre su propia conducta en el subgrupo y declaran

66

mación revelada con el tratamiento preciso al reelatar la carta.

La reelaboración de la carta por parte del asesor muy importante. En ella, el asesor utiliza sus técnicas para demostrar lo que el individuo puede decir de modo más eficaz y positivo. El contraste entre una carta y otra demostrará patentemente las diferencias en pautas mentales eficaces y pautas mentales negativas. La interacción del grupo a través de la carta es también importante porque el estímulo que recibe de los otros componentes del grupo ayuda al redactor a ver cómo enfocan otros los datos personales compartidos y lo que sienten al respecto. El asesor pide a todos los miembros del grupo que expresen una breve reacción a lo dicho en la carta original y que especifiquen cómo actuarían ellos para ser más eficaces en esa relación con la carta. Debido a que la técnica de la redacción de una carta introduce una cualidad de primera persona en la relación entre un asesorado y una persona ausente que no pertenece al grupo, todos tienden a involucrarse en el asunto y a participar.

La redacción oral de una carta es, sin lugar a dudas, un instrumento poderoso. Deberá utilizarse con mesura para que no se convierta en un juego, pues puede introducir un verdadero cambio en la vida de un miembro del grupo. Según nuestra experiencia, todos los asesores que han redactado cartas orales en un grupo de asesoramiento y pasaron luego por la experiencia de que el asesor las reelaborase, recuerdan siempre los efectos catárticos y reconstructivos de la técnica. Y el redactor, y esto es más importante aún, considera que no hay ya ningún motivo para transmitir mensajes de este tipo en su vida diaria.

Subdivisión del grupo en parejas o tríos

El director de grupo coloca a dos miembros del mismo en el centro. Se sientan frente a frente y reciben

265

cuál es su objetivo concreto, conocido al menos por otro miembro del grupo que está comprometido a ayudarlo a lograrlo. Ahora todo el grupo tiene conciencia de los nuevos objetivos concretos de cada miembro.

El momento más adecuado para utilizar esta técnica es aproximadamente cuando ha transcurrido más o menos un tercio del tiempo total que se va a dedicar al asesoramiento del grupo, pero el asesor puede aplicarla en cualquier momento en que considere útil hacerlo. A muchos individuos les resulta difícil hablar delante de más de media docena de personas, mientras que no les produce tanta angustia hacerlo con una o dos. En la demostración que el asesor hace al principio, con el subgrupo de muestra, ha de tener sumo cuidado en cerciorarse de que se produce una comunicación eficaz y una verdadera definición de objetivos. Esta tarea de pequeñas unidades está destinada a proporcionar a cada individuo algo claro, preciso y personalmente valioso que aborde, y a renovar el compromiso de cada individuo de extraer todo lo posible del asesoramiento en el marco más amplio del grupo. Cuando dos individuos se controlan mutuamente en la consecución de sus objetivos en el grupo, su sensación de participación en el proceso se refuerza. Este ejercicio de subagrupación ayuda a los participantes a familiarizarse más entre sí y a obtener una sensación de confianza en el trabajo en común; proporciona automáticamente testigos para los procesos de estímulo y definición de objetivos. El asesor puede utilizar también en la vida posterior del grupo los datos que surgen en los subgrupos. El asesor descubrirá que los miembros del grupo se muestran muy dispuestos a compartir comentarios e ideas alentadoras y a interrelacionarse a nivel de pareja o de trío siempre que la explicación de la técnica vaya acompañada de una demostración clara y eficaz.

Cuando los individuos vuelven al grupo, el asesor puede preguntar a cualquiera de ellos qué objetivos quedaron establecidos para su logro en posteriores sesiones de grupo. Además, el asesor puede ayudar a to-

267

92

dos los miembros del grupo a valorar el estímulo que cada uno de ellos recibió de su compañero, cotejando con los otros miembros del grupo.

Cuando la llama de la actividad productiva de un grupo parezca apagarse, esta técnica puede ayudar a reavivarla con una rápida posibilidad de revitalización para todos los miembros del grupo, que pueden obtener un estímulo seguro y sentirse comprometidos en el proceso de definición de objetivos de una forma nueva.

Una fantasía

El asesor invita a un miembro del grupo que ha sido foco del asesoramiento a dejar en suspenso todo escepticismo un rato e imaginarse capaz de hacer cualquier cosa que desee. La fantasía no tiene límites. Todo es posible; el individuo tiene el mundo entero a su disposición. El asesor colabora diciéndole que detalle en voz alta en qué empleará unos cuantos días típicos, revelando concretamente qué es lo que se hace presente en la fantasía, adónde irá el individuo, el papel de los familiares, cómo utilizará el tiempo, qué papel juega el dinero, en qué medida está presente el amor. Cuanto más se identifique el individuo con el proceso, más rica será la fantasía. Ha de tener absoluta libertad, puede proponer cualquier cosa.

Después de exponer la fantasía, el grupo reacciona y ayuda a analizarla. El análisis se continuará en posteriores sesiones de grupo. ¿Se producen cambios en la rutina de la vida del asesorado o en sus ideas o emociones? ¿Ha aparecido en su existencia una nueva perspectiva?

Esta técnica ayuda a los individuos más reacios a desvelar sus pensamientos y sentimientos más profundos, permitiendo al asesor y a los demás miembros del grupo tener una visión más real de su mundo, desde la perspectiva de la búsqueda de objetivos vitales. A muchos individuos les resulta difícil expresar libremente sus deseos personales porque sólo se concie-

265

ben inexorablemente encerrados en el papel y circunstancias sociales que han aceptado como su destino. Sus vidas parecen carentes de sentido y de emoción; se sienten encarcelados en su rutina. Sus fantasías suelen ser muy poco imaginativas, llenas de los hechos característicos de su propio vivir rutinario, con poco o ningún encanto. El asesor que utilice esta técnica percibirá que casi todas las fantasías son más o menos realizables en un noventa por ciento, según los parámetros «mundo real» de la existencia del fabulador. Por consiguiente, las fantasías pueden darse un paseo por las personas que fabulan respecto a darse un paseo por Urano, convertirse en reyes, sentarse en el Tribunal Supremo, ser del sexo opuesto o ser alabados por muchos excepcionales. La fantasía suele ser una ampliación de la vida que el individuo lleva, con el añadido de unas cuantas excepciones de escasa entidad. Raras veces es algo radicalmente distinto, la visión de una nueva persona en circunstancias absolutamente distintas.

La técnica de la fantasía puede resultar muy eficaz para acelerar la definición de objetivos. Al analizar la fantasía, suele hacerse patente que todo lo que hay en ella, es, a cierto nivel, alcanzable. Los componentes del grupo logran comprender mejor al fabulador, y sus reacciones producen relaciones interactivas más eficaces con el miembro del grupo sobre una base nueva. El asesor eficaz analiza la fantasía para ver si se da en ella ausencia de verdadero amor, si el individuo no puede corresponder a lo que los demás esperan de él; puede determinar además qué trato reciben en la fabulación las personas significativas de la vida del fabulador, quién va en el viaje (casi todas las fantasías incluyen viajar o marcharse), en qué medida se presta atención al poder y al dinero y cuántos componentes pueden ser factibles realmente.

Se trata de una técnica muy interesante que permite ayudar a los asesorados a descubrir sus objetivos prioritarios y a ver en qué medida ha afectado a su pensamiento el proceso de educación, en vez de verse a s

266

mismos como agentes libres con capacidad para alterar sus circunstancias vitales de numerosas formas autostimulantes. Puede utilizarse en cualquier momento una miniversión de la fantasía haciendo que un individuo sueñe en voz alta respecto a cómo le gustaría modificar una relación, respecto a sus condiciones de trabajo o a su carrera o a cualquier aspecto de su vida. En este caso, el asesor ayuda al fabulador a detallar todos los elementos y a imaginar todas las posibilidades. Pero el objetivo sigue siendo descubrir objetivos asequibles.

Cambio de papeles

Al principio de una sesión de grupo, se colocan en un recipiente tarjetas con los nombres de los componentes del grupo. Luego, cada uno de ellos saca un nombre, cerciorándose de que no es el suyo. Durante los treinta minutos siguientes, cada uno, sin revelar el nombre que ha sacado, asume la identidad y expresa conductas características del individuo cuyo nombre aparece en la tarjeta que ha sacado. Durante este tiempo, el asesor ocupa al grupo en alguna actividad en la que participen todos, pidiéndoles, por ejemplo, que analicen el papel del amor en sus vidas, su significado, su importancia, o que se centren en explicar cómo actúan cuando se ven en situaciones sociales nuevas en un medio desconocido. Pasados los treinta minutos, el asesor pregunta a cada uno quién supone que ha interpretado su papel y por qué. Las identidades representadas no se revelan mientras no han aflorado todo el estímulo mutuo, los motivos racionales de las alternativas elegidas y el comentario de cada uno. Una vez revelados los nombres, el asesor ha de solicitar las reacciones posteriores.

Esta técnica proporciona un excelente medio para que los miembros del grupo vean cómo les captan los demás sin tener que abordar la resistencia que suele acompañar a tentativas de estimulación más directas.

70

El mejor momento para aplicar esta técnica es al principio de una sesión, pues así queda tiempo suficiente para un análisis después de la representación; no debería utilizarse hasta la cuarta o quinta sesión, como mínimo, pues los asesorados precisan recoger suficientes datos de conducta para poder asumir los nuevos patrones temporales.

Esta técnica produce una gran interacción de grupo fructífera y proporciona a los componentes del grupo datos valiosos sobre la imagen que transmiten en el marco del grupo. Los individuos suelen quedarse asombrados de la impresión que producen en los demás. La participación total que exige esta técnica permite que los asesorados que se habían mostrado reacios a incorporarse a la actividad del grupo o que no hablaban, se sientan comprometidos de formas nuevas, y esto aumenta y estimula la interrelación. Los jóvenes asimilan rápidamente esta técnica, y suelen querer repetirla después. Al dar las instrucciones, el asesor debe subrayar la importancia que tiene el revelar tanto la conducta verbal como la no verbal, además de ideas y pautas emotivas características.

Lo bueno de ser...

El asesor pide a un miembro, sobre el que se centre en ese momento la atención del grupo, que asigne una etiqueta categórica concreta a una dimensión derrota y negativa de la personalidad y de la conducta. Caben aquí denominaciones como chiflado, tímido, apocado, tímido, gordo, perezoso, que se siente culpable, que busca aprobación de los demás, etc. Luego se le propone al individuo esta frase inconclusa: «Lo bueno de ser un chiflado es que...» Se le pide luego que repita la frase inconclusa continuamente y que la complete con todos los predicados que pueda. Luego, se pide a los demás que completen la frase con sus propias ideas. No se impone ningún orden concreto para participar en la terminación de la frase.

271

Esta estrategia resulta adecuada sobre todo cuando el proceso de asesoramiento con un individuo dado ha pasado a la etapa de autocomprensión. La técnica puede ayudar a un miembro del grupo a contestar a la pregunta: «¿Qué saco yo de esta conducta?». Al instarle a contestar en voz alta la pregunta de todas las formas que pueda, se estimula la difícil tarea de conseguir autocomprensión. Asimismo, involucrando a otros miembros del grupo en el ejercicio, todos empiezan a entender que bajo toda conducta negativa y depresiva hay un sistema de mantenimiento psicológico y todos logran comprender dimensiones análogas de su propia vida. Se aplican los recursos del grupo para abordar los problemas concretos de un individuo de un modo eficaz y centrado.

Sin la comprensión de sí mismo que esta técnica ayuda a proporcionar a cada miembro del grupo, pocas veces se llega a establecer objetivos y a ensayar nuevas conductas, en el asesoramiento, es decir a las etapas más avanzadas del proceso. Los miembros del grupo, antes de querer intentar modificar sus conductas actuales, deben conocer y determinar qué hay tras ellas, por qué existen y persisten esas normas de conducta.

Nada impide al director del grupo colaborar en el ejercicio de terminación de la frase cuando el grupo parezca pasar por alto algunos datos básicos de diagnóstico o cuando no se constaten resultados neuróticos o indignos de la conducta psicológicamente insana.

Mensajes unidireccionales

Se le pide al asesorado que ha sido centro de atención asesora durante un período prolongado e intenso que permanezca en silencio y no conteste, mientras los demás miembros del grupo le envían un mensaje unidireccional (sin seguir ningún orden concreto). Una vez enviados todos los mensajes, el asesor pide al individuo que explique sus reacciones. Esta técnica puede utilizarse como estrategia de conclusión, cuando se-

272

—

mensaje no ha sido recibido correctamente, lo reformula hasta conseguir que se entienda bien. Entender significa que el mensaje se repite a satisfacción del emisor, no diciendo «comprendo» ni asintiendo con la cabeza. Concluido el diálogo, los demás componentes del grupo dan estímulo a los dialogantes, concentrándose en la capacidad de escuchar y comunicar.

El propósito oculto del asesor para utilizar esta técnica es facilitar una comunicación más eficaz entre dos personas del grupo que hayan mostrado cierta oposición, dos individuos cuyos valores, puntos de vista sobre la vida, personalidades, etc., sean tan contrapuestos que surja continuamente un enfrentamiento en el grupo cuando tienen que relacionarse. Si dos miembros del grupo no se escuchan mutuamente, o si la separación o la antipatía entre ellos es patente, esta técnica es un buen sistema para eliminar barreras. Los individuos muestran diferencias que, a menudo, son extremadas, y que, a veces, se contagian y afectan a todo el grupo. Tales individuos pueden beneficiarse mucho de esta técnica de escuchar y comunicar; exige atención y permite al individuo expresar de modo completo su punto de vista.

Mientras los dos protagonistas principales están en el centro del grupo, el asesor les ayuda a empezar, recordándoles cualquier actitud polémica que hayan manifestado ambos previamente en el grupo. El asesor actúa como ayudante, impulsor y controlador del diálogo, sin tomar partido, y toma notas sobre el contenido del diálogo y los datos de conducta. He aquí la forma del diálogo:

X — Hace el primer comentario, normalmente algo extenso.

Y — Repite el comentario, tanto en su contenido esencial como en los matices.

X — Da permiso a Y para reaccionar, o repite la parte que Y ha pasado por alto.

Y — Repite la parte corregida a satisfacción de X y reacciona luego con un comentario propio.

274

guir contrando el asesoramiento en el individuo proporcione resultados mínimos y haya llegado el momento de desviar el foco de atención del grupo hacia otra persona.

Esta técnica es especialmente útil cuando el grupo parece haber llegado a un punto muerto, cuando uno de los miembros discute constantemente sin hacer caso a lo que dicen los demás, o cuando rechaza o elimina con explicaciones lo que ofrecen otros. Los componentes del grupo suelen estar descosos de explicar a otros cómo deben verles y rechazan toda imagen de ellos distinta a como ellos desean creer que son.

Esta técnica resulta siempre eficaz para ayudar a un individuo determinado a enterarse de lo que tienen que decir otros y a utilizar luego su sistema de filtraje personal para aceptar o rechazar tales comentarios. Es bastante fructífera para conectar con personas retraídas, y con ella se consigue que todos los miembros del grupo se relacionen con la persona en la que se centra la atención asesora. Este individuo recibe muchas ideas y puntos de vista y puede apreciar cómo han estado reaccionando los demás a la conducta y los datos que ha revelado. La técnica cumple el objetivo adicional de eliminar intercambios aburridos que, con frecuencia, no llevan a ningún sitio, aunque no debería convertirse en técnica favorita, pues si se usa en exceso, pierde su poder. Las oportunidades y motivos para utilizar esta estrategia son innumerables.

Repíte y reacciona luego

El asesor hace sentarse a dos de los participantes en el centro del grupo, frente a frente. El individuo X hace un comentario al individuo Y que antes, en el contexto del grupo, le ha sido difícil comunicar. Y debe repetir a completa satisfacción de X lo que éste acaba de decirle. Y reacciona luego a lo que dijo X y X repite lo dicho por Y a completa satisfacción de éste. El procedimiento se repite a lo largo de todo el diálogo. Si el individuo que habla primero considera que su

273

X — Repite el comentario a satisfacción de Y, y el proceso continúa.

Esta técnica ayuda a salvar vacíos de comunicación en el grupo; se ayuda a parejas de miembros a resolver sus diferencias a través de él. Pero el beneficio más importante que aporta a todos los miembros del grupo estriba en aprender lo difícil que es escuchar bien y transmitir con eficacia sin dejar que intervenga el propio yo o los propios intereses. Puede utilizarse en cualquier momento de la vida del grupo.

Directores auxiliares

El asesor, tras preguntar si a algún miembro del grupo le gustaría practicar técnicas de dirección, nombra a uno para que actúe como director auxiliar durante la sesión. El voluntario-ayudante nombrado no ha de centrarse en ningún asunto personal durante la sesión. La conducta del director se encamina a servir por completo a los componentes del grupo, y todos ellos han de percibirlo así claramente.

El elegir posibles ayudantes y hacerles ejercer como directores puede hacerse en cualquier momento en cuanto el grupo haya tenido dos o tres oportunidades de trabajar conjuntamente y los participantes hayan tenido ocasión de ver lo que hace el director en comparación con lo que hacen ellos. Los miembros del grupo que hacen de directores ayudantes practican intervenciones auxiliares y mejoran simultáneamente su propio mundo en el proceso. Cuanto más trabaja uno en el papel de auxiliar, más posibilidades tiene de llegar a controlar personalmente su propio yo. El asesor eficaz debe utilizar de modo continuado estrategias activas destinadas a identificar, clasificar, entender y motivar las ideas y conductas negativas, y el ejercer la función de director del grupo permite a algunos miembros ayudarse a sí mismos ayudando a los demás.

Siempre que se utilice un director auxiliar debe re-

275

servarse un período durante el cual los miembros del grupo proporcionen estímulo oportuno una vez terminada la experiencia. Son cruciales para el director voluntario las sugerencias y reacciones valorativas: el apoyo y la crítica son significativos para el autodesarrollo y la autoconfianza del ayudante. El que los iguales se ayuden entre sí es una de las estrategias más útiles y eficaces que pueden aplicarse en un medio de aprendizaje como es el asesoramiento de grupo.

Estimular la espontaneidad

Esta técnica puede adoptar dos formas:

1. El director pide a un miembro del grupo que actúe de forma espontánea en el mismo grupo. Las instrucciones del director son las siguientes: «Cuando señale a alguien, tienes que expresar lo primero que se ocurra, sin dedicarte a pensar para expresar una reacción moderada. Señalaré al azar a miembros del grupo, y tú has de limitarte a reaccionar con las palabras que te parezcan adecuadas». El director señala luego a miembros del grupo y ayuda al individuo a reaccionar hacia ellos espontáneamente.

2. El director pide a un miembro del grupo que actúe de forma espontánea en el grupo. Las instrucciones del director son las siguientes: «Te facilitaré una palabra para empezar y luego deberás limitarte a reaccionar moderada. No has de pensar, sino dejar que cada palabra sugiera la siguiente e ir pronunciándolas en voz alta». El director encarga a otro miembro del grupo que anote las palabras según va diciéndolas el individuo, para facilitar un análisis posterior de la asociación libre.

Al utilizar cualquiera de estas técnicas, el director ha de tener en cuenta las circunstancias concretas que aconsejan su aplicación. Esta aplicación es especialmente adecuada cuando un asesorado ha dicho que es demasiado protocolario, rígido, organizado, meticuloso en sus relaciones con los demás, previsor, soso, falto

de espontaneidad, o estereotipado como individuo absolutamente predecible en la vida normal. Cuando el asesor ha ayudado a un miembro a recorrer las etapas de exploración, identificación de conductas negativas, comprensión de sí mismo e identificación de objetivos, puede ofrecerle la posibilidad de ensayar conductas nuevas y distintas en el mismo grupo, que constituirán un cambio fructífero. Este es el momento en que resultan adecuadas las dos técnicas de conducta espontánea o un ejercicio de estructura similar.

El asesor, al ayudar a un miembro del grupo a iniciar una conducta nueva e interesante dentro de la seguridad del grupo, favorece y estimula al individuo a iniciar el autodesarrollo. Cuando el miembro del grupo se da cuenta de que en realidad es posible actuar de modo extemporáneo sin toda la angustia aneja que le ha impedido hacerlo hasta entonces, se hace una idea de un nuevo aprendizaje que permite que surja fuera del grupo, en su mundo personal, que es donde de veras cuenta, una conducta más eficaz; el individuo aprende a actuar a veces por impulso, en vez de reprimir todo impulso inofensivo.

Estas técnicas introducen acción en el grupo, al impulsar realmente a actuar en vez de limitarse a hablar sobre conductas distintas. El asesor eficaz pone las dimensiones de acción del asesoramiento en cabeza de la lista de intervenciones, sabiendo que el pensamiento que no se traduce en acción, aunque sea admirable, valdría muy poco la vida de los clientes a los que sirven.

Correr un riesgo en el grupo

Se le pide al individuo del grupo que ha estado hablando de evitar correr riesgos como una forma negativa de comportamiento que corra un riesgo en el grupo. Se le pide que elija a dos o tres más y que piense en algo que pueda decirles que suponga un riesgo. La comunicación arriesgada puede ser positiva o negativa. Para algunas personas decir «me gustas» o «me atraes»

es más arriesgado que decir, «me aburres» o «estaba deseando decirte lo mucho que te detesto». Cuanta mayor carga de riesgo subjetiva exista, más probable es que el individuo se beneficie del ejercicio. Luego, los miembros del grupo proporcionan el estímulo.

Esta técnica es aplicable casi en cualquier período de la existencia del grupo, una vez concluidas la exploración y la autocomprensión y después de que el individuo haya reconocido que el evitar riesgos forma parte de su norma vital. Al pedir a un miembro del grupo que corra riesgos en la seguridad del grupo, el asesor le ayuda a comprobar lo que significa correr riesgos, a ampliar su repertorio de conductas. La importante lección de que no siempre se produce un desastre como resultado de correr riesgos personalmente, que los demás sienten un respeto más saludable por quien no teme arriesgarse, está programada dentro de la actividad asesora.

En el análisis posterior que realiza todo el grupo, se ayuda al individuo a comprender lo que se ha conseguido. cómo vieron tales comentarios los receptores de arriesgados comentarios del miembro, qué sentimientos acompañaron a la acción y cómo podría transcribirse fructíferamente la actividad a la vida del individuo.

as tres personas más importantes de tu vida

En la etapa exploratoria del asesoramiento de un individuo, cuando el asesor intenta provocar la auto-comprensión, se le pide al individuo que vuelva a una vida concreta, cinco años por ejemplo, y que nombre o orden a las tres personas más importantes de su vida. Luego, se le hace trasladarse a edades más avanzadas, doce años, por ejemplo, luego dieciséis, luego intidos, a intervalos regulares, hasta que llegue a la actualidad, respondiendo en cada caso a la misma pregunta. Luego, se pasa a la proyección de cinco, diez,

veinte e incluso treinta años en el futuro. «¿Quiénes serán las tres personas más importantes de tu vida?»

Esta técnica ayuda al asesor a entender valiosos sectores de la vida del individuo en varias etapas vitales, sobre todo en la dimensión de la dependencia psicológica. La técnica puede utilizarse prácticamente en cualquier momento del asesoramiento de grupo, con un individuo concreto, o puede utilizarse con todo el grupo, haciendo que cada uno de sus componentes pase por el ejercicio. Lo que el asesor pretende es determinar pautas de dependencia en aquellos clientes que carecen de independencia psicológica, y esta técnica permite ver claramente tanto al cliente como al asesor.

El asesor perspicaz advierte que la mayoría de la gente deja de incluirse a sí misma en la lista de las tres personas más importantes, incluso cuando se hace la proyección al futuro, se niega patentemente el propio yo. A medida que se exponen las listas de otras personas importantes, el director no muestra signo alguno de aprobación o desaprobación; se anotan cuidadosamente las relaciones y se formulan preguntas para conocer los motivos racionales de la elección. Es una técnica que revela datos y que ayuda a todos los miembros del grupo a apreciar pautas de dependencia a lo largo de la vida y a hacer juicios nuevos y más autoestimulantes respecto a las futuras relaciones. El director busca en su análisis de los datos ayudar a los asesora-dos a incluirse ellos mismos en la lista, a la cabeza mientras, si no ahora, sí en un futuro próximo.

Proyéctate vocacionalmente diez años en el futuro; luego, cambia de sexo

El director del grupo le pide a una mujer que ha estado siendo objeto de la atención del grupo que proyecte lo que será su vida al cabo de diez años. Mientras ella lo hace, el director hace preguntas respecto a sus papeles de trabajo, promociones, aspiraciones, status familiar, posición en el mundo, número de hijos y

cómo se les atiende, su relación con un hombre o con los hombres, etc. Una vez acaba con esto, el asesor le pide que reformule cómo sería su vida al cabo de diez años si fuese hombre. El director del grupo y los miembros del mismo analizan y anotan luego las diferencias.

Esta técnica puede utilizarse prácticamente en cualquier momento de la vida del grupo para demostrar las diferentes expectativas de las mujeres, cómo tienen muchas mujeres a tener aspiraciones inferiores a las de los hombres en casi todos los sentidos, porque viven en una cultura sexista. Es una técnica especialmente adecuada para una asesora concreta del grupo que parezca no darse cuenta de hasta qué punto está rebajándose a sí misma cuando piensa en sí y en su futuro.

Básicamente, lo que hace el asesor del grupo es embarcar a esa persona en un viaje fantástico que le ayude a percibir la eficacia con la que vive su vida presente en relación con los acontecimientos previstos del futuro. El cambio de sexo le permite ver al individuo cómo puede estar rebajando sus propias perspectivas y esperanzas; es un método excelente para revelar desigualdades. Las expectativas rebajadas pueden afrontarse y eliminarse como parte del asesoramiento.

Preguntas clave

¿Quién te escucha con más atención en este grupo? ¿Quién es el que más se parece a ti? ¿Y el que menos? ¿Quién es el más eficaz? ¿Quién es el más feliz? ¿A quién acudirías en busca de ayuda? ¿A quién te gustaría conocer mejor? ¿Qué te gustaría saber?

Estas preguntas y otras parecidas, que podría idear un asesor imaginativo, se le plantean normalmente a un director de grupo durante el asesoramiento de un individuo del grupo. El asesor eficaz integra normalmente a otros miembros del grupo en el proceso de asesoramiento.

280

99

Fin del proceso del asesoramiento de grupo: intercambio de reacciones

En la última sesión, el director pide a cada miembro del grupo que haga una lista con los nombres de todos sus compañeros de grupo en una hoja de papel. Junto a cada nombre se le pide que describa el rasgo que considera más autoestimulante y más negativo del individuo. Estos rasgos han de formularse con la mayor concreción posible porque se considerarán aportaciones auxiliares. Luego, sin seguir un orden determinado, cada miembro comunica lo que ha escrito y oye luego lo que han escrito sobre él los demás.

Esta técnica puede utilizarse en cualquier momento de la existencia del grupo, pero es particularmente adecuada en la última sesión, cuando la valoración del asesoramiento y las proyecciones para el logro de objetivos son áreas focales apropiadas para cada miembro después de la experiencia asesora. Esta técnica estructura la última sesión, de forma que permite a todos los miembros del grupo ser foco de atención general y hacer una valoración de dónde está cada individuo y adónde podrá llegar en el futuro, si sigue su proceso de autodesarrollo. Una vez que todos los asesores han hablado se han subrayado los datos que cada cual ha aportado, el director proporciona un resumen en el que indica en qué sentido ha sido útil la experiencia asesora; recordando a cada miembro lo que se ha revelado en el grupo como importante para él, refuerza lo ya conseguido y ayuda a cada asesorado a entregarse decididamente a la consecución de objetivos alcanzables una vez concluido el asesoramiento. Esto proporciona a todos una sensación de final y coronación de la experiencia. Todos dejan el grupo con una noción clara y definida de sus propias valoraciones subjetivas y de las de sus compañeros. Saben dónde se encuentran en la vida y han determinado hacia dónde creen que deben dirigirse.

282

100

ramiento para que le ayuden. El procedimiento en este caso es que todos los miembros del grupo participen en el ejercicio de elegir a otros miembros basándose en algún criterio. La técnica ayuda a estimular la actividad productiva en el grupo y puede utilizarse como un estímulo para la integración en el grupo, en cualquier momento.

Pero no basta con estimular la integración sin más. Estas preguntas ayudan a comprender y ayudan en el proceso de identificación de objetivos. Cuando los asesores determinan a quién se parecen más o de quien se diferencian más dentro del grupo, hay otros que tienen impresiones distintas; pueden percibirse las discrepancias, puede potenciarse la comprensión de la realidad y pueden establecerse objetivos de comprobar impresiones fuera del grupo. Los resultados de encuestas informales pueden utilizarse para ayudar a las personas que tienen la sensación de ser distintas a aprender a relacionarse entre sí de forma que estimule la adquisición de habilidades sociales y reduzca el miedo. A menudo, el individuo tímido, tímido y débil elegirá como persona más similar a él al individuo más fuerte del grupo, cuando, en realidad, todos los miembros del grupo advierten que no existe tal similitud y pueden aportar datos concretos en los que basan su apreciación. El ayudar a los miembros del grupo a conocerse mejor entre sí no sólo les proporciona la oportunidad de practicar habilidades sociales básicas sino que produce un perfeccionamiento de su capacidad de ayuda muy útil en posteriores sesiones de asesoramiento. Los miembros del grupo se refuerzan mutuamente respecto a sí mismos en forma en que ni siquiera habían imaginado anteriormente, y muchos se sorprenden y quedan muy satisfechos ante los comentarios positivos que hacen sobre ellos otros componentes del grupo.

281

Final de la experiencia asesora: dirección de una reunión

En la última sesión de asesoramiento de grupo, el director propone que la reunión se considere un encuentro del grupo que tiene lugar en el futuro. «Bueno, aquí estamos, tal como dijimos, en la playa de Acapulco. Ha pasado exactamente un año desde nuestra última sesión, y tenemos que contamos muchas cosas sobre lo que hemos hecho.» Todos los miembros del grupo comprenden el sentido de la fantasía, y pasan luego a explicar lo que les ha sucedido, relatándolo todo en pasado. El asesor ha de procurar que se revelen cosas concretas, en especial que se hable de los progresos alcanzados en problemas que se manifestaron durante la vida del grupo de asesoramiento: Cuánto pesan los miembros del grupo; si viven aún con sus compañeros o compañeras; cómo ha cambiado el carácter de sus relaciones más significativas; cuándo hicieron esto o aquello; dónde están ahora desde un punto de vista vocacional, académico y psicológico; cómo se sienten ahora respecto a sí mismos... Las preguntas están destinadas a determinar cosas concretas y las respuestas se convierten en compromisos de crear un cambio personal.

La técnica de rematar la experiencia asesora con una reunión proyectada a un año en el futuro ayuda a convertir esta última sesión en una sesión de compromiso, en la que los participantes establecen una especie de contrato social entre sí, comprometiéndose a lograr objetivos concretos en su vida en el próximo año. El asesor ayuda al grupo a terminar con una nota optimista tomándose en serio la fantasía de la reunión. A los miembros del grupo les gusta imaginar lo que van a conseguir y poder formular qué progresos han hecho. Durante su experiencia asesora en común, han llegado a establecer una intimidad, y si la reunión final es poco coherente o no consigue integrar a todos los miembros del grupo en la actividad, muchos quedarán con una sensación de vacío y de que el proceso queda

283

inconcluso. El final siempre resulta difícil, y es frecuente que los asesorados manifiesten tristeza ante la perspectiva de la disolución del grupo, lo cual puede evitarse con la técnica de la reunión.

Ponemos así punto final a la lista de técnicas, estrategias y sistemas concretos del asesoramiento de grupo. Pese a que cada una de las técnicas descritas en este capítulo tiene una aplicación limitada que depende de las circunstancias del propio proceso de asesoramiento, todas ellas son útiles y vivifican el proceso y lo hacen más eficaz. Cada una de estas técnicas tiene unas motivaciones racionales que justifican su uso, y casi todas pueden modificarse o adaptarse a circunstancias diversas. Podrían añadirse más estrategias útiles, pero las descritas sirven como iniciación para el asesor de grupo interesado en convertir el grupo en un marco de aprendizaje interpersonal más estimulante y productivo.

hacer
control de
lealtad
individual.

Técnicas
características.

Intervenciones eficaces en el proceso del asesoramiento de grupo*

El asesoramiento de grupo como plan para ayudar a quienes participan en él a convertirse en seres humanos más capaces y productivos es la experiencia de grupo más adecuada, que tendrá sin duda, amplia aplicación en todas las esferas de la estructura educativa, desde la escuela elemental a la universidad, y también en marcos educativos de estructuración más heterodoxa. Actualmente, no existe un acuerdo generalizado respecto a cuál ha de ser el foco central del asesoramiento de grupo o qué actividades concretas son aceptables en los grupos de asesoramiento y cuáles deben considerarse tabú. Con objeto de dar una aclaración, los autores enfocan el asesoramiento de grupo en el marco educativo como una actividad auxiliar, social, y psicológica, que tiene como objetivo genérico que los asesorados modifiquen su conducta destructiva en algunos sentidos y adquieran una nueva conducta de carácter autoestimulante.

* Reimpreso con permiso de *Educational Technology*, enero de 1973, páginas 61-67.

¿Qué conductas se tachan de negativas y de derrotistas? Sin catalogar un millar de comportamientos específicos, puede decirse que conductas autodestructivas son aquellas que operan en contra del máximo desarrollo de un individuo, en contra de que el individuo controle o afronte su entorno, social y material, todo aquello que le impida controlarse y controlar sus emociones y su mundo. Aunque no estén presentes esas conductas que la mayoría aprendemos y convertimos en propias en una u otra etapa del desarrollo, puede considerarse autodestructivo. El grupo de asesoramiento se considera el laboratorio de aprendizaje seguro en el que sujetos se entregan a trabajar en la eliminación de sus conductas negativas o derrotistas; a trabajar en su auto desarrollo formulado de modo sumamente específico y asequible; trabajar en la misma tarea; ensayar formas alternativas de conducta e idear nuevas vías de acción. Explorar el propio yo y el propio mundo, analizando y valorando ambos, a fin de establecer objetivos realistas de asesoramiento que pueden lograrse a lo largo de la duración prevista de la experiencia de grupo.

No existe acuerdo universal en el estamento asesor sobre cuál ha de ser la práctica concreta del asesor de grupo. Quiénes han asumido la responsabilidad de instruir «mediadores» en el movimiento de los grupos de encuentro han adoptado una posición sobre el tema del papel del director de grupo que es, en gran medida, opuesta a las responsabilidades del asesor de grupo en el marco escolar. Los «mediadores» de los grupos de encuentro tienden a considerar algo así como actores, instructores, directores que están profundamente involucrados en el proceso de grupo casi del mismo modo que los demás participantes; se consideran a sí mismos como asesorados con muchísimas horas de experiencia le grupo que desean compartir lo que han aprendido; pero aún están, sin embargo, muy interesados, en función de su propio desarrollo, en participar en experiencias de grupo «a un nivel personal». No se consideran especialistas, y no anhelan la responsabilidad que

esto lleva implícita por las posibles consecuencias adversas que puedan derivarse de cualquier actividad de grupo.

Por contraste, el asesor de grupo es el profesional responsable, y cuanta más capacidad y experiencia pueda aportar moralmente, mayores beneficios obtendrán sus asesorados. El adulto que ayuda a los jóvenes, y éste es el caso en la mayoría de los marcos escolares, no puede partir de la base de que está en condiciones de igualdad con los asesorados. El que se le pague en virtud de un título laboral (sea de consejero, profesor o lo que sea), elimina además la posibilidad como cuestión de identidad de papeles. El asesor no es un amigo. Es más bien un profesional teóricamente instruido y diplomado, un individuo a quien se contrata para que preste servicios educativos y de ayuda.

El papel del asesor de grupo está determinado por una característica genérica que le diferencia del miembro de grupo de asesoramiento: no puede permitirse utilizar al grupo ni a ninguno de sus miembros para satisfacer sus propias necesidades. Ha de centrarse siempre en el «otro», o en todos los «otros» del grupo considerados conjuntamente, y casi nunca debe centrarse en sí mismo. Acepta, piensa y comunica en la segunda persona del singular, «tú»; procura eliminar el pronombre «yo»; y sólo a regañadientes accede a utilizar el pronombre «nosotros». Procura servir a cada uno de los miembros del grupo con la mayor eficacia posible. Se esfuerza por tanto, por adquirir los hábitos y técnicas que le permitirán proporcionar sus servicios, y procura eliminar de sí las conductas que tiendan a obstaculizar la prestación de un servicio efectivo a cada individuo del grupo.

William C. Schutz, al describir las directrices de intervención para el director de un grupo de encuentro, describe: «... si no estaba seguro de si tenía que intervenir en un grupo o no, lo que hacía era consultar a mi estómago. Si lo notaba relajado, intervenía. Si lo notaba tenso, no».

* Nosotro creemos que en el asesoramiento a cada individuo del grupo.

William C. Schutz, *Co-Here Comes Everybody*, Nueva York, Harper and Row, 1971, pág. 245.

ramiento de grupo hace falta un análisis mucho más detallado del proceso de intervención del director de grupo. Utilizar el estómago como asesor es, sencillamente, un método inadecuado de orientación para quienes intentan modificar positivamente la vida de los jóvenes. La idea del asesoramiento de grupo como una actividad amorfa en la que uno hace lo que naturalmente surge, es el motivo de que haya tantos profesionales que desempeñen su tarea sin eficacia.

Todo el que haya ejercido alguna vez como asesor de grupo o que haya analizado ese papel, ha tenido que abordar el problema de saber exactamente *cómo* y *cómo* intervenir en la acción del grupo. Por encima y más allá de cualquier planificación previa para alterar el curso de la acción, entre individuos del grupo o en grupo como un todo, que se haga para una sesión de asesoramiento inminente, el asesor de grupo eficaz tiene ideas respecto a qué tipos de intervenciones pien- sa hacer en el curso de una sesión determinada, a dónde llevarán tales intervenciones a los asesorados, sus motivos para realizarlas y cuándo resultará necesaria una intervención concreta. Debería tenerse en cuenta que una intervención no supone necesariamente que el asesor del grupo sea quien realice la intervención. El director debe percibir inmediatamente cuándo es necesaria una intervención determinada. Sin embargo, a medida que la vida del grupo se desarrolla, el director aprende a animar a los miembros del grupo a percibir la necesidad de intervenciones y a canalizar realmente las intervenciones a través de ellos cuando sea posible, dado que muchas de las intervenciones, quizá la mayoría, tienen mayor aceptación cuando las realizan adecuadamente compañeros o iguales, sobre todo si los iguales tercián y refuerzan el significado y la intención de las tentativas de ayuda de un miembro del grupo. El asesor de grupo puede servir como modelo a los miembros del mismo y enseñarles realmente conductas de intervención orientadoras. Al principio de la experiencia de grupo, los miembros de éste observarán que el asesor interviene en momentos clave de las sesiones de asesoramiento. Un director realmente capaz ayuda

Diez ocasiones para la intervención

El asesor de grupo puede asumir la responsabilidad de iniciar o provocar una intervención, cuando:

1. *Un miembro del grupo habla por todos.* El uso de frases como «Esto es lo que nosotros sentimos» o «El grupo está atascado», o «Creemos que deberíamos...» es muy común en los grupos de asesoramiento. Un asesorado puede sentirse mucho más cómodo diciendo «nosotros» o el «grupo» y dando por supuesto que todos los presentes piensan lo mismo, o incluso utilizar el nombre o el pronombre colectivo como táctica para obtener apoyo para una posición o punto de vista. En tales ocasiones, es adecuado que el asesor determine si todos están de acuerdo. Permitir que el síndrome del «nosotros» se imponga en un grupo puede resultar muy negativo para todos los miembros de éste. Alimenta una sensación de «agrupación», es una llamada al grupo para integrarse en la «unidad», en vez de hacer pensar independientemente a los individuos. Si esta actitud persiste y se impone, los miembros del grupo aprenden a anularse como individuos y abordar sólo material aprobado por el grupo que, casi sin excepción en los grupos en que el pensamiento unánime se convierte en norma, resulta ser superficial e intrascendente. Además, esta actitud impide que los asesorados se enfrenten unos con otros por miedo a alterar ese espíritu colectivo de unanimidad o unanimidad.

Entre las intervenciones adecuadas podríamos mencionar: «Difiste *nosotros* varias veces. ¿Hablas por todas las personas del grupo? ¿Hay alguien que no esté de acuerdo con lo dicho?». Si el asesor se da cuenta de posturas contrarias debidas a datos previamente expuestos o debidas a claves no verbales, es eficaz indicarle y preguntarle a la persona asociada con los datos esas claves en que sentido quiere su pensamiento. Que el director se dirija claramente a otro miembro («Carl, ¿habla Maynard en tu nombre?»), preferiblemente alguien que tenga las ideas claras, es un modo efectivo de hacer descarrilar un tren expreso «nosotros» mal programado. La intervención anti-*nosotros* conduce a los,

a que la presión para realizar concretamente estas intervenciones pase del asesor a los miembros del grupo, pero conserva la responsabilidad de asegurar que la intervención se produzca realmente.

Las intervenciones significativas y concretamente orientadas al asesoramiento, efectúelas el asesor del grupo o los miembros de éste, ayudan a los asesorados a trabajar en sus objetivos y dan a todos la sensación de que se persigue un objetivo y se sigue una dirección. Los asesorados necesitan refuerzos en su avance, y las intervenciones que derriban los impedimentos que obstaculizan ese proceso proporcionan apoyo al asesoramiento de grupo como proceso productivamente significativo. Esto ayuda a los componentes del grupo a sentirse mejor en la lucha que han emprendido por lograr perfeccionarse y les estimula a trabajar en la eliminación de comportamientos negativos y les hace menos proclives a aludir esta tarea. Si no hay trabajo no hay resultados.

¿Cuáles son las circunstancias que se repiten de modo constante y las ocasiones en que se precisa *cada siempre* una intervención oportuna y adecuada? Todo asesor de grupo competente que haya dirigido grupos de asesoramiento durante muchas horas de reloj, y que se plantee seriamente esta pregunta, puede empezar a analizar sus propias intervenciones, a examinar sus pautas de conducta asesora y llegar a esos momentos propicios en que pareció normalmente eficaz la intervención, e incluso caracterizar la naturaleza de las intervenciones que resultaron repetidamente eficaces. Esto, reducido a sus comunes denominadores más transmisibles, podría comunicarse a otros.

En suma, esto es lo que hemos hecho nosotros. La breve lista que ofrecemos a continuación se recopiló tras examinar cuidadosamente cientos de grabaciones de asesoramiento, tras muchas horas de co-asesoramiento de diversos grupos y tras tamizar los frutos de nuestro pensamiento. Observamos que esas intervenciones concretas lograban casi siempre resultados positivos, estimulando o sentando las bases para el cambio de conducta por parte de los miembros del grupo.

miembros del grupo a pensar por sí mismos, a recordar que *el asesoramiento del grupo tiene objetivos individuales más que de grupo*, y establece en el grupo un tono que permite la apertura, dejando a cada miembro realizar su propia y exclusiva aportación y establecer que sus percepciones son, como poco, ligeramente distintas que las de cualquier otro.

Pero lo más importante es que enseña a un asesor a interpretar con mayor justeza los datos de conducta, a *recordar* las posiciones de otros, y a juzgar en qué medida se da un acuerdo con la suya propia. Permite al asesor *comprobar* dónde están los otros. Y le enseña a pensar en mayor realismo en términos de «algunos» u «otra persona determinada» en vez de «todos». Después, además, le enseña que ese «alguno» sólo puede incluirse si hay pruebas que apoyen tales inclusiones. Todas estas lecciones, si el individuo las incorpora a su sistema y las traduce en conducta habitual fuera del grupo, sirven para hacer a un individuo más eficaz en sus relaciones con los demás.

2. *Un individuo habla por otro individuo del grupo.* Es muy corriente que un miembro del grupo hable por otro, diciendo: «Esto es lo que ella quiere decir», o «Ella dice lo que siente. Yo puedo explicarlo».

Lo normal es que puedan realizarse expresivamente dos inferencias, casi sin excepción, si el individuo B se pone en el lugar de la persona A de este modo. En primer lugar, B ha emitido un juicio sobre A: que A no puede realizar la tarea de transmitir eficazmente sus mensajes, que es incapaz, que es incompetente como transmisora, o al menos menos adecuada o capaz que B; y cuando B la sustituye con el pretexto de ayudar a paternalista, diciendo, de forma no verbal, que A ha estará comportándose de un modo condescendiente y fallado. Una segunda posibilidad, que depende de las circunstancias, es que la persona B está preocupada por el rumbo que toma la relación no abajo y que, percibiendo más rápidos cambios delante, quiere evitarlo de algún modo. Por ejemplo, con la actitud de B, A experimenta frustración, confusión, tensión; la presentación que A hace de su material es vacilante,

torpe, divagatoria; B sospecha que A se siente presionado a revelar algo respecto a sí misma y que intenta eludirlo. Porque como B piensa que A no será capaz de desenvolverse, de afrontar el «conflicto» que pueda surgir, interviene. Este tipo de control de una situación, con el fin de evitar una situación «explosiva», es frecuente en los grupos de asesoramiento, pero raras veces eficaz. Estos dos tipos de ingerencia pueden, y deben además, comprobarse en cualquier situación dada. Lo que los datos de conducta dicen en ambos casos sobre la persona B es tan importante como lo que dicen sobre la persona A. En el último caso, por ejemplo, la persona B puede haber intentado controlar la situación porque ella es ineficaz en el manejo de conflictos, frustraciones y autorrevelaciones de datos vitales personalmente difíciles, *aun cuando sean cosas que le estén sucediendo a otra persona.*

Pero independientemente de las circunstancias que haya tras el hecho de que un individuo hable por otro, es necesaria una intervención. Es un momento oportuno para que los asesores establezcan objetivos por sí mismos. La persona que permite que otro miembro del grupo hable por ella, podría establecer el objetivo de hablar más claramente o de no permitir que otro hablase en su nombre, tanto en las sesiones del grupo como en todas partes, sobre todo si descubre que esto ocurre constantemente en su vida, con todo tipo de personas. Por otra parte, el «portavoz» puede establecer el objetivo de eliminar la tendencia a sustituir a una persona cuando ésta no habla con eficacia. No hay duda de que el charlatán necesita eliminar la tendencia a dar por supuesto que sabe cómo piensa y siente otro sin necesidad de comprobarlo. En vez de permitir a los asesores hablar unos por otros, el director del grupo deberá estimular el deseo de ayudarse entre los miembros del grupo, pero de ayudar a cada persona a ser lo más eficaz posible en su emisión y recepción de mensajes. Esto significa ser capaz de expresar los propios pensamientos y las percepciones y autodefiniciones de modo que le entiendan los demás del grupo. Todo aquel que tenga deficiencias en este campo puede

perceptivo puede ayudar al grupo a darse cuenta de que el asesoramiento es más eficaz cuando los asesores tratan directamente unos con otros, en vez de adoptar actitudes evasivas.

3. *Un miembro del grupo se centra en personas, condiciones o acontecimientos exteriores al grupo.* Los grupos de asesoramiento pueden convertirse en «sesiones de queja», sobre todo en el marco escolar, si el director es incompetente o carece de sensibilidad. Las quejas sobre el director del colegio, sobre un profesor, uno conocido común, o sobre los padres pueden ser placenteras, cuando los asesores tienden a reforzarse y apoyarse mutuamente en la actitud de que el mundo, o las personas que lo habitan, tienden a conspirar injustamente contra ellos, con lo que se despierta un agradable sentimiento de solidaridad entre ellos en su aparente lucha común; pero en esencia, se trata de un ejercicio que no produce el menor progreso en los asesores. Hablar de personas, condiciones y sucesos que quedan fuera del grupo de asesoramiento y apoyarse erróneamente la idea de que ellos son culpables, de que la culpa es de los ajenos al grupo, con lo cual la culpa y la responsabilidad se descargan fuera del yo.

El asesor del grupo debe advertir que esta tendencia por parte de los asesores se produce porque es lo más tranquilizador y seguro que pueden hacer los asesores. Mientras me centre en otros, no tendré que enfrentarme conmigo mismo ni aceptar responsabilidad por mis propios actos. Además, en la actitud de centrar la atención en otros va implícita la idea de que si ellos cambiasen yo mejoraría. Falso razonamiento que inevitablemente llevará al individuo a alejarse del cambio de conducta positivo y no a aproximarse a él.

Entre las intervenciones oportunas del asesor, podemos incluir: «No haces más que hablar del director del colegio como causante de tu desgracia. ¿No crees que es más importante que te preguntes qué puedes hacer tú en favor de ti mismo y de tu felicidad?». O: «El centrar la atención en alguien que no está aquí nos impide tener que examinar a la gente que es realmente

trabajar por superarlas practicando (luchando por modificar pautas y hábitos de expresión ineficaces) en vez de echarse atrás y permitir que un miembro más lucido del grupo hable por él. En cuanto el grupo tome conciencia de que un miembro ha establecido un objetivo así, los demás pueden lanzarse rápidamente a ayudarlo a superar lo que sea necesario para conseguir una comunicación adecuada en los momentos adecuados.

Entre las intervenciones oportunas para impedir que unos individuos hablen por otros, podemos mencionar lo siguiente: «¿Explicó Sally más claramente lo que pensaba de lo que conseguiste explicarle tú?». Si la respuesta es «sí», es aconsejable centrarse en el objetivo de hablar más claro. Si la respuesta es «no», puede decirse, por ejemplo: «¿Qué sensación te produce que alguien acuda en tu socorro?», o, dirigiéndose al colaborador espontáneo: «¿Pensaste que Mary necesitaba tu ayuda en este momento?», o «¿Te resulta difícil contenerte cuando crees que entiendes lo que otro piensa y ese otro no es capaz de expresarse?», o «¿No sería más eficaz para Hernán que se le ayudase a hacerse entender que el que tú asumas el papel de intérprete?».

La manifestación de la tendencia a hablar por otro, en un miembro del grupo, que surge en las primeras etapas de la mayoría de los grupos de asesoramiento es el «síndrome de tercera persona». Los miembros del grupo hablan unos de otros o a través de una tercera persona, a menudo el director del grupo, utilizando pronombres de tercera persona. Cuando esto se da, basta con una breve intervención del asesor, que puede tener, por ejemplo, este tono: «Estás hablando de Mary y ella está ahí sentada». Más tarde, no hará falta más que un gesto para ayudar a los asesores a hablar entre sí, más que para o sobre otros. La conducta alusiva que encierra el «síndrome de la tercera persona» es típica de casi todos los grupos de asesoramiento novicios, en los que algunos miembros que tienen problemas para superar el contacto directo, tienden a buscar la aprobación del director y se entregan a conductas de prueba y a escaramuzas para determinar quién es quién en la escala de importancia. El asesor de grupo

responsable de nuestros problemas». O: «¿El quejarse de la forma de actuación de otro significa realmente que sólo con que esa persona se pareciera más a mí yo podría ser más feliz?». O: «No haces más que mencionar a tu madre como origen de tu desgracia. Pero ¿qué puedes hacer tú para lograr ser más feliz en este mundo?». O: «¿Te interesa convertirte en crítico o en persona de acción?».

Toda intervención debería tener como objetivo principal el lograr que los miembros del grupo volvieran a sí mismos. Hablar de ellos en el grupo no puede hacer, sino reforzar en los asesores la idea de que el responsable es otro. Aunque el airear quejas pueda ser prelude necesario para iniciar el verdadero trabajo en algunos grupos en los que los niveles de tolerancia de la frustración sobre las condiciones institucionales son demasiado elevados como para ignorarlos, la sesión de quejas no debería considerarse como una práctica de asesoramiento eficaz. Las quejas persistentes sobre otros o sobre el estado del mundo, respecto a lo cual nadie puede hacer nada, pocas veces resultan positivas para quien se queja.

Las intervenciones deberían proyectarse aquí con el objetivo de indicar a los asesores que deben asumir ellos mismos la responsabilidad, que tienen que ser capaces de comportarse con mayor eficacia en su relación con esa otra persona de la que se quejan, y que centrarse en el tipo de conducta del otro es una actitud derrotista y evasiva. Los asesores deben aprender, a través de esas intervenciones, que el asesoramiento de grupo aborda el presente y la posibilidad de una nueva conducta en momentos futuros y no el análisis de acontecimientos históricos, que el hacer depender la propia felicidad de que otras personas cambien de conducta es una idea fundamentalmente absurda, y que el quejarse de la conducta de otros es perder tiempo y energías.

4. *Alguien busca la aprobación del asesor, o de un miembro del grupo antes y después de hablar.* El buscar la aprobación ajena es una de las formas más corrientes de conducta humana negativa, y, por tanto,

no es raro que aflore tal conducta en un grupo de asesoramiento. El director del grupo debe percibir esta tendencia de un asesorado y estar al tanto para intervenir cuando la conducta aflore. Algunos individuos buscan una aceptación no verbal constante del director: un gesto, una mirada, una sonrisa. Estas personas pueden sentirse intimidadas por la fuerte personalidad de un individuo o por las figuras significativas o de autoridad, o tener una idea tan pobre de su propia valía que recurran siempre al apoyo y la aprobación ajenos. Es básico que el director indique esa conducta de modo que el individuo tome conciencia de ella y reconozca que el grupo de asesoramiento es un laboratorio experimental para modificar esta conducta en un medio seguro.

El buscar la aprobación puede adoptar formas diversas. Es frecuente que un miembro del grupo mire a los ojos al director antes y después de hablar para saber si cuenta con su aprobación. Una intervención adecuada en este caso es mirar deliberadamente a otra parte, forzando al orador a apelar a otro y a cambiar la dirección de su mensaje, con lo que el director evita reforzar esa necesidad neurótica del cliente. Si persiste la conducta, conviene poner los medios de que el individuo la advierta, estableciendo, además, objetivos individuales que podrían incluir el esforzarse por entender el porqué de esa necesidad de aprobación, así como el establecer una conducta alternativa a practicar en el grupo.

Lo de buscar aprobación también puede adoptar la forma de pedir el consenso del grupo o que varios miembros del grupo estén de acuerdo con una posición. Conviene, una vez más, señalar los actos que manifiestan una búsqueda de aprobación y preguntar al individuo si le interesa trabajar en la eliminación de esta conducta esencialmente estéril. En los grupos de asesoramiento escolares, los estudiantes suelen explicar que se sienten mal porque alguien (un amigo, el padre o la madre, un profesor) no está de acuerdo con ellos respecto a una actitud que ellos han adoptado. Se hace patente aquí también la conducta de buscar la aprobación.

296

sobre todo teniendo en cuenta que una suposición de este tipo casi siempre resulta ser falsa. El asesor de grupo perceptivo debería identificar la resistencia a ser sincero y la dinámica que hay tras esa resistencia. Señalar las razones del miedo a ser franco contribuirá a destruir las barreras y animará a los miembros del grupo a compartir percepciones y sentimientos que considerarán como una aportación al bienestar de otros componentes del grupo.

6. *Un miembro del grupo sugiere que su problema se debe a otra persona.* Hay cierta superposición con el número tres de antes, pero esta circunstancia que reclama la intervención del asesor tiene matices propios. Los asesorados afirman tan a menudo que sus problemas se deben a otros que el asesor tiene que saber intervenir cuando aflore este fenómeno defensivo, como aflorará, inevitablemente, si uno trabaja con estudiantes. Los adolescentes son los más proclives a responsabilizar a los demás de su propia ineffectividad. Cuando un individuo explica que si otra persona (su profesor, su madre) fuese distinta, él sería más eficaz, debe hacerse que el grupo vea la contradicción de este tipo de pensamiento derrotista. Intervenciones como las que siguen ponen en marcha el proceso terapéutico: «¿En realidad, quién te está controlando?». «¿Por qué debería cambiar otra persona por ti?». «¿No puedes ser lo que tú elijas ser, pese a cómo sean los demás?».

Un programa de asesoramiento de grupo eficaz ayudará a los estudiantes a afrontar con eficacia este tipo de problemas y a analizar la forma de hacerse personalmente cargo de sí mismos para convertirse en seres humanos más eficaces. Los autores no pretenden sugerir una actitud de asesoramiento poco afable o poco comprensiva; pero el grupo es un campo para abordar eficazmente cómo puede valorar cada individuo lo que puede hacer por sí mismo en todo lo que quiere ser, más que para proporcionar un entorno más en que el estudiante atribuya la responsabilidad de sus fracasos a otro y siga funcionando a niveles inferiores al rendimiento óptimo. El asesor de grupo ha de estar constantemente alerta para identificar las conductas de los

298

ción. El director del grupo puede plantear al estudiante por qué es tan importante para él que los otros estén de acuerdo con lo que piensa o hace. Consideraremos adecuadas intervenciones como las siguientes: «¿Crees que esa necesidad que sientes de que Mike esté de acuerdo contigo se basa en un deseo profundo de darle bien?». O «Siempre miras a Maryanne antes de hablar, casi como si le pidieras permiso». O «¿Por qué es tan importante que otras personas compartan tu opinión?».

Si el director proporciona un modelo para estos tipos de intervención, los miembros del grupo empezarán a hacerse preguntas vitales semejantes en cuanto el grupo gane madurez. Las intervenciones destinadas a señalar esta conducta de búsqueda de aprobación en los grupos de asesoramiento ayudará a los asesorados a mejorar la conciencia de sí mismos y sus propias ideas. Además, les enseña que siempre encontrarán oposición y discrepancias en la vida, que la salud psicológica significa ser capaz de aceptar el propio yo cuando los demás tienen opiniones contrarias y significa tener unas razones sólidas que justifiquen el propio punto de vista, con lo que uno ya no necesitará que otros estén de su parte.

5. *Alguien dice: «No quiero herir sus sentimientos, así que no lo diré».* Esto es bastante común en las primeras etapas del asesoramiento de un grupo. Cuando un director observe este tipo de actitud en un grupo, puede comentar que esa actitud puede deberse a dos alternativas posibles: (1) El sujeto aludido es tan frágil que se desmayaría si tú revelases sinceramente lo que piensas de él. O: (2) Tienes miedo a decir lo que piensas por motivos personales (es decir, «Si no digo cosas amables podría desagradar a alguien y no puedo exponerme a desagradar a nadie»). Ambas posibilidades inhiben el autodesarrollo y, en consecuencia, es oportuno que el asesor intervenga. Si el miembro del grupo que se muestra reacio a compartir sus sentimientos íntimos y sus percepciones teme la frágil naturaleza del individuo aludido, al menos debería ser lo bastante sincero para comprobar su preocupación,

297

asesorados que implícita o explícitamente asignen la responsabilidad de la eficacia personal a otros, y debería intentar disponer de un arsenal de intervenciones destinadas a refutar este pensamiento autoparalizante.

7. *Un individuo sugiere: «Yo siempre he sido así».* Cuando un asesorado arguye «yo siempre he sido así», o «es que yo soy así y no puedo evitarlo», está entregándose a una idea negativa y derrotista de primer orden. Se trata de un momento propicio para que el director intervenga y le ayude a darse cuenta de que en realidad una persona es lo que le hacen sus elecciones en vez de algo sobre lo que se tiene un control escaso o nulo. Los asesorados suelen alegar que no pueden evitar ser como son y, a veces, se apoyan unos a otros, como un coro griego, en la idea perniciosamente fatalista de que no han controlado en absoluto su evolución ni su destino, ni podrán controlarlo.

Entre las intervenciones adecuadas que podría realizar el asesor de grupo, mencionamos: «¿Crees que porque siempre has sido ineficaz estás destinado a seguir siéndolo?». O «¿Quieres decir que hay otra persona a cargo de ti y de lo que eres y que siempre será así y nunca podrás evitarlo?». O «¿Crees que en la vida de todo individuo existen determinados sectores que escapan a su control?». El asesor de grupo tiene la responsabilidad de procurar que el grupo ayude a cada uno de los miembros a abordar con eficacia aquellas zonas de su pensamiento que impiden su desarrollo personal. Pensar que el pasado de uno funciona a niveles más bajos de los que podría alcanzar. El reconocer que todos los «yo soy» negativos (soy tímido, soy perezoso, soy malo en matemáticas, soy... *ad infinitum*) son, en realidad, elecciones que realizan los individuos y que les permiten evitar enzangararse al desarrollo propio es una lección importante que uno ha de asimilar para alcanzar la salud psicológica. Los «yo soy» se derivan de un pensamiento sumamente circular que, a su vez, determina una conducta negativa y derrotista: (a) soy tímido; (b) creo

299

que abordaré a esa persona atractiva y agradable; (c) es como hacerlo de recordarle que soy tímido. Así que nosotros mismos convertimos en realidad.

Intervenciones como las descritas en esta sección toman a los asesores a identificar el pensamiento y la conducta que puede llevarlos a ser ineficaces en áreas concretas de su vida. Aprenden también que si actúan de forma constructiva para ser distintos. Además, en seguida perciben que todo el mundo tiene una lista de autodescripciones que introducen interés y permanecen igual.

8. *Un individuo sugiere: «Esperaré y las cosas cambiarán».* Es una postura que suelen adoptar los miembros de un grupo de asesoramiento en las primeras etapas. Este proceso mental negativo es más o menos así: «Quiero ser distinto. Pero no quiero hacer nada». Los miembros del grupo suelen querer hablar de sus pautas de conducta negativas. El asesor de grupo competente debería darse cuenta de que hablar de un problema es sólo un paso para llegar a ser más eficaz. Cuando un individuo del grupo sugiera que hacer algo al respecto es imposible o muy difícil, el asesor haría intervenir de modo que sitúe al individuo en una serie de acciones que lleve a la resolución del problema. Todas las intervenciones de este tipo están destinadas a enseñar a los asesores que la pasividad no es estrategia adecuada para eliminar una conducta autolesiva, y que mientras no se dé un verdadero esfuerzo sólo podrá esperarse un cambio insignificante.

9. *Se manifiesta conducta contradictoria.* Cuando

400

se manifiestan contradicciones en la conducta de un miembro del grupo es esencial la intervención del director.

Las discrepancias adoptan formas diversas, pero aparecen con regularidad las siguientes:

(a) Una contradicción entre lo que un asesor dice y lo que dice con anterioridad. (Lógicamente, el asesor del grupo debe tener una idea clara de lo que dicen los asesores a lo largo de la existencia del grupo.)

(b) Se manifiesta una contradicción entre lo que dice y hace un miembro del grupo. La discrepancia entre lo que el individuo dice que hace y lo que en realidad hace es importante, y el asesor debe estar preparado para indicar cualquier fallo obvio.

(c) Contradicción entre lo que dice y siente un asesor. En este caso, el asesor puede intervenir facilitando una descripción de cómo está actuando el individuo, debe explicar que sus palabras no son convincentes, debe explicar también sus conductas no verbales (los índices de sus estados emotivos) que traicionan y contradicen el contenido de sus declaraciones.

(d) Contradicción entre lo que un miembro está diciendo y lo que como reacción siente el asesor. El director del grupo puede equivocarse al suponer que sus propios sentimientos reactivos indican una contradicción, pero el comprobarlo ayuda al asesorado a aclarar dónde está la verdad psicológica. La intervención es adecuada, de cualquier modo, y el asesor de grupo descubrirá que la mayoría de sus sentimientos respecto a los miembros del grupo suelen ser correctos. Ayudar a los asesores a apreciar hasta qué punto están condicionadas sus acciones interpersonales por los efectos, y el carácter de esta carga emotiva, es un primer paso para la integración psicológica de pensamiento y acción.

(e) Contradicción entre la idea que un asesorado tiene de sí mismo, según sus propios datos, y la que han estado formándose de él otros miembros del grupo, de acuerdo con los datos que han recogido en un

301

momento u otro. También aquí es importante insistir en el hecho de que los profesionales eficaces prestan mucha atención, tienen buena memoria y recuerdan muy bien esas cosas concretas, y son capaces de aplicar rápidamente una referencia terapéutica estimulante.

Las intervenciones que indican conducta contradictoria constituyen un enfrentamiento en diversos sentidos. Pero el director de grupo que es un verdadero profesional recuerda que el camino para asentar una relación de confianza en los grupos de asesoramiento se abre con enfrentamientos francos y directos, más que con la aprobación cordial y complaciente de todo lo que diga o haga el individuo. Debería aclararse muy bien que los miembros del grupo no están nunca frente a un tribunal en un marco hostil y que en el repertorio de las intervenciones del director del grupo eficaz no figuran la hostilidad ni la cólera. Con la identificación de las contradicciones que afloran en los grupos de asesoramiento, los asesores perciben por sí mismos que se hallan en un marco en el que ser franco y directo es una forma de vida. El nombre del juego es ver y nombrar lo que constituye la realidad intrapersonal e interpersonal como condición de la eficacia asesora. Además, para vivir plenamente y en el presente, el individuo ha de aprender a ser directo y absolutamente franco al tratar consigo mismo. Si el asesor de grupo no proporciona un medio ambiente que acepte únicamente la sinceridad y la franqueza, no presta un buen servicio a los asesores.

10. *Un asesorado aburre a todo el grupo divagando.* Buscar la aprobación hablando en exceso o simplemente manifestándose incapaz de poner fin a una verbalización es una conducta típica muy extendida en los grupos de asesoramiento. Una intervención posible sería volverse a otra persona y decir: «Mary, repite lo que Duane acaba de decir». Si es incapaz de hacerlo, sería muy adecuado introducir el objetivo de que Duane hable más sucintamente. Si puede repetir lo, quizá fuese adecuado decir algo así como lo siguiente: «¿Cómo es que tú dijiste en dos frases lo

302

que a Duane le llevó tres minutos?». Esta intervención puede realizarse muy adecuadamente impulsando a los otros miembros del grupo a ayudar a la gente a evitar que se produzca una desconexión del grupo por las divagaciones y las repeticiones. Un caso especial es el individuo muy intelectual que intenta impresionar al grupo con sus conocimientos, su agudeza, su perspicacia o su asombrosa capacidad de razonamiento. El asesor puede pedir a otros asesores que reaccionen a lo que el «divagador intelectual» acaba de decir y sugerir que le proporcionen estímulos en cuanto a su capacidad para profundizar en su propia confusión y abreviar en la transmisión del mensaje significativo, sobre todo cuando su verdadero objetivo no es, claramente, la comunicación, un conjunto de pensamientos sobre ideas concretas, sino el deseo de impresionar.

Ideas finales

Esta exposición de diez oportunidades de intervención en el proceso del asesoramiento de grupo, las razones que hay tras la necesidad de intervenir y la explicación de las directrices y las conductas asesoras concretas constituye un catálogo de sugerencias para una práctica asesora más eficaz que no es, en modo alguno, exhaustivo. No hace más que rascar una gruesa superficie. Pero ofrece un modelo del tipo de pensamiento analítico del proceso de asesoramiento de grupo que la profesión asesora puede, sin duda, aprovechar mejor: un antídoto contra la actuación mediante una simple «consulta al estómago».

Las diez áreas que hemos abarcado son lo bastante generales para poder considerarlas un abanico de directrices del cual pueden fluir una miríada de intervenciones diferenciadas concretas. Pero el número de abanicos podría aumentarse miles de veces. ¿Qué intervenciones eficaces del asesor son posibles al principio de una sesión de grupo y que tengan un anclaje en la teoría, un motivo racional y unos antecedentes

303

110

de resultados predecibles, hasta el punto de que podamos recomendarlas? ¿O qué intervenciones son aconsejables al final de las sesiones? O ¿cuándo y por qué y cómo deben producirse intervenciones que sirvan para recapitular, para inventariar, para evaluar y reevaluar tipos concretos de progresos y mejoras para este o aquel miembro del grupo? Prácticamente, todas las intervenciones de asesoramiento de grupo ciertas y comprobadas aún siguen ahí esperando que se las integre en el conjunto y se trasmitan eficazmente a los profesionales interesados. El asesoramiento de grupo eficaz es asunto complicado, y los buenos cazadores, los profesionales que desean alcanzar un nivel de eficacia cada vez mayor, los entregados a su propio perfeccionamiento profesional, necesitan ayuda de todas las fuentes posibles.

304

12

Obstáculos para la eficacia en el asesoramiento de grupo

El asesoramiento de grupo, cuando se realiza de forma competente, es una actividad de extraordinario poder que se centra en la eliminación de conductas y procesos mentales negativos de los miembros individuales del grupo y promueve, facilita y refuerza el desarrollo personal. Para su validez, este supuesto se basa en la dirección diestra y capaz del asesor. Lo que sucede con frecuencia en la práctica concreta es que los participantes salen de una experiencia de asesoramiento de grupo con la sensación de que fue un ejercicio estéril e improductivo. Muchos asesores bien intencionados organizan e instituyen grupos de asesoramiento sólo para quedar decepcionados cuando sus grupos no «se ponen en marcha» o no materializan mágicamente una experiencia auxiliadora para los miembros del grupo. Los asesores de grupo inexpertos, en particular, suelen desconcertarse mucho por la falta de progreso de sus grupos.

Tras supervisar a un número incontable de asesores de grupo en período de instrucción, de analizar y

305

*Quacho.
Reservado
para 9-2100
en que cosas está*

Técnicas de Terapia Familiar

S. Minuchin
H. Ch. Fishman



Terapia Familiar

PAIDOS

cía desempeñar las funciones de jefe ejecutivo de la familia: impartía diversas órdenes a sus hermanos y controlaba que se cumplieran. El terapeuta miró al muchacho de 14 años y preguntó: «¿Cómo te llamas?». Aquél guardó silencio. Joanne miró a su hermano y lo exhortó: «Responde al señor». Así lo hizo. Otro hermano pidió autorización para ir al baño. El terapeuta: «Cómo no, ve». Y Joanne le advirtió: «No te olvides de regresar». Después, el terapeuta preguntó por el nombre del nieto. Joanne se levantó, lo tomó en brazos y respondió: «Este es Tyrone».

Estas interacciones mostraron al terapeuta que debía ampliar radicalmente las hipótesis que había concebido sobre la base del formulario de admisión. Era evidente que Joanne obraba como la jefa de una familia grande y desorganizada, asumiendo las funciones resignadas por una madre deprimida. La nueva hipótesis del terapeuta fue que las múltiples obligaciones de Joanne en el hogar, como niña parental en una familia desorganizada, la estorbaban en las actividades propias de su edad, por ejemplo su quehacer escolar.

Si esta hipótesis era correcta, el terapeuta conocía el plan de tratamiento conveniente. Tenía que librar a Joanne de algunas de las cargas del niño parental. Debía trabajar con la madre para ayudarla a resolver algunos de sus problemas y a cobrar más energías para organizar la familia. Parte de las funciones ejecutivas se deberían distribuir entre los demás hijos. Era probable que todos los hijos que todavía permanecían en el hogar necesitaran asistencia en su proceso de separación.

Desde un punto de vista sistémico, tiene escasa utilidad en estos casos el concepto de configuración familiar. El terapeuta no debe perder de vista el hecho de que en el proceso de recoger información está dentro del sistema que investiga. Además, la familia nunca es una entidad estática. Es útil enunciar la configuración familiar sobre la base de los datos iniciales, pero no es más que un primer paso. Casi en seguida, es preciso que el terapeuta avance hasta entrar en la efectiva danza de la terapia.

La homeostasis se puede cambiar si se cuestiona el rol de cada miembro de la familia y se cuestiona el grado de interacción entre ellos.

CAMBIO

Todos los terapeutas de familia están de acuerdo en que es preciso cuestionar los aspectos disfuncionales de la homeostasis familiar. Sin embargo, es materia de controversia el grado de ese cuestionamiento, y por otra parte sus métodos y metas varían con arreglo a la concepción teórica del terapeuta. La técnica es la vía para alcanzar el cambio, pero lo que le imparte un rumbo es la conceptualización que hace el terapeuta sobre la dinámica de la familia y el proceso de cambio. La eficacia de una técnica determinada no se puede evaluar sin comprender la meta del terapeuta. El modo en que la teoría dicta técnicas terapéuticas se pone de manifiesto en las tres posiciones sobre terapia de familia: el esquema existencial sustentado por Carl Whitaker, la escuela estratégica cuyos representantes son Jay Haley y Chloe Madanes, y la posición estructuralista.¹

Whitaker considera la familia como un sistema en que todos los miembros tienen la misma significación. Es preciso cambiarlos individualmente a fin de modificar el conjunto. Y en armonía con esto, cuestiona a cada uno de los miembros de la familia, socavando su cómoda adhesión al modo compartido de aprehender la vida. Cada individuo es llevado a vivenciar lo absurdo de aceptar como válida la peculiar cosmovisión de la familia.

Las sesiones de Whitaker no parecen dirigidas; en efecto, acepta cualquier comunicación de un miembro de la familia y la rastrea. Rara vez cuestiona el contenido de una comunicación, pero tampoco lo acepta. Convierte en fragmento todo enunciado que le presenten como completo; lo mismo que James Joyce, Whitaker produce una revolución en la gramática de la vida. Establece asociaciones con su propia vida, alguna anécdota sobre su hermano, alguna observación apenas diferente hecha por otro miembro de la familia, o un chiste: «¿Qué haría él si Dios se jubilara?». Aunque parezcan caóticas, todas sus intervenciones apuntan a cuestionar el sentido que las personas atribuyen a los sucesos.

1. Augustus Y. Napier con Carl A. Whitaker: *The Family Crucible*, Nueva York, Harper & Row, 1978; Cloe Madanes y Jay Haley: "Dimensions of Family Therapy", en *Journal of Mental and Nervous Diseases* 165, n.º 2 de 1977, págs. 83-98.

Whitaker parece partir del supuesto de que cuestionando de esa manera las formas surgirán procesos creadores en los individuos y en la familia como un todo. De este revoltijo vivencial puede nacer un mejor ordenamiento entre los miembros de la familia.

Whitaker es un destructor de formas cristalizadas. Si un miembro de la familia entabla diálogo, no pasará mucho hasta que Whitaker dirija a un tercero una pregunta sólo tangencialmente relacionada con el tema, si es que lo está. El contenido de las comunicaciones de los miembros de la familia es extendido hasta tocar asuntos que son universales humanos, pero en cuya posesión nadie se siente cómodo: ira, asesinato, seducción, temores paranoides, incesto. Todos ellos son presentados al pasar, en medio de enunciados de sentido común.

Whitaker hará sus propios comentarios sobre un tema, relacionará cierta comunicación con otra persona, fantasía o recuerdo. Además, liga a los miembros de la familia una y otra vez, al tiempo que destruye sus lazos, como un escultor que trabajara una estatua de cera con instrumentos al rojo blanco.

La terapia de Whitaker es desconcertante por la gama de sus intervenciones. Utiliza el humor, el abordaje indirecto, la seducción, la indignación, el proceso primario, el tedio y aun el acto de quedarse dormido como instrumentos igualmente potentes para el contacto y el desafío. Al término de la terapia, todos los miembros de la familia han quedado tocados por la magia trastornante de Whitaker. Todos se sentirán cuestionados, incomprendidos, aceptados, rechazados o insultados. Pero habrán tomado contacto con una parte menos conocida de ellos mismos.

Las técnicas de Whitaker sólo cobran sentido dentro de su esquema teórico. En su formulación existencial, el terapeuta no tiene la responsabilidad de verificar el desarrollo de estructuras nuevas, y tampoco es responsabilidad suya que éstas no surjan.

La formulación estratégica, cuyos representantes son Haley y Madanes, difiere notablemente de la que acabamos de exponer. En este caso las técnicas apuntan a una meta, a saber, mitigar aspectos disfuncionales específicos de la familia. Es en buena medida responsabilidad del terapeuta verificar el desarrollo y producir una mejoría.

La escuela estratégica considera la familia como un sistema complejo, diferenciado en subsistemas que presentan un orden jerárquico. Una disfunción en cierto subsistema puede tener expresión analógica en otro; en particular, la organización de los miembros de la familia en torno del síntoma se toma como un enunciado analógico de estructuras disfuncionales. Si a su vez reordena esta organización existente en torno del síntoma, el terapeuta puede desencadenar cambios isomórficos en todo el sistema.

En esta formulación estratégica, se considera que el paciente individualizado es portador del síntoma para proteger a la familia. Al mismo tiempo, el síntoma es mantenido por una organización en que los miembros de la familia ocupan jerarquías incongruentes. Por ejemplo, el

paciente individualizado está en posición inferior frente a los miembros de la familia que lo cuidan, pero en posición superior por el hecho de no mejorar con esos cuidados. Las técnicas terapéuticas apuntan a cuestionar el núcleo de la estructura disfuncional: la organización del síntoma.

La escuela estratégica ha hecho del holón de supervisión el centro de su investigación terapéutica. En su trabajo con adultos aquejados de perturbación grave, el eje de sus técnicas es la redistribución del poder dentro de la familia mediante su asignación manifiesta. Por el recurso de organizar holones familiares de modo que cada uno posea una jerarquía definida y de controlar a los jefes de los holones ejecutivos, se crea un campo propicio al despliegue de la autonomía, la responsabilidad y la cooperación.

Con el propósito de cuestionar los modos limitadores en que ciertos sistemas familiares cristalizados dictan determinada visión de la realidad a los miembros de la familia, Haley y Madanes proponen a los pacientes hacer como si las cosas fueran de otro modo. Un marido deprimido tendrá que hacer como si se sintiera deprimido, mientras que su mujer recibirá el encargo de apreciar si hace bien ese papel. Así, el control que el marido ejerce sobre su mujer por el hecho de no mejorar al tiempo de mantenerse en una posición de inferioridad se convertirá en un juego en que los cónyuges escenifican ordenamientos de poder diferentes.

En determinado caso, un niño produjo síntomas de angustia, al tiempo que su angustiada madre se volvía competente: protegía al hijo de su síntoma, cuando en verdad era el niño quien la protegía del suyo. El terapeuta pidió a la madre que fingiera tener miedo a los ladrones y que el niño fingiera protegerla. De ese modo el problema de la protección se transformó. La jerarquía de madre e hijo se reordenó en virtud de esta técnica de fingimiento, puesto que sólo en el juego puede el niño proteger a su madre.

Estos casos ejemplifican el modo en que las técnicas de la escuela estratégica se gobiernan por el esquema teórico. Estos terapeutas utilizan técnicas muy diferentes en diferentes situaciones familiares. Pero el concepto rector es la meta específica de obtener el cambio de la familia.

El abordaje de Whitaker es de difícil empleo si el terapeuta no tiene la misma concepción teórica e idéntica destreza. En cambio, las técnicas de la escuela estratégica se exponen con tanto detalle y su intención parece tan transparente que resultan atractivas para el terapeuta interesado en el aspecto artesanal. Por ello mismo es importante comprender que en ausencia de la conceptualización estratégica del sentido de la disfunción y del cambio, estas técnicas pierden su eficacia y se convierten en meros instrumentos inconexos.

El abordaje estructural considera la familia como un organismo: un sistema completo que funciona mal. El terapeuta socava la homeostasis existente, produce crisis que empujan al sistema a elaborar una

organización mejor para su funcionamiento. De esta manera el abordaje estructural retiene elementos de los dos esquemas, el existencial y el estratégico. Lo mismo que el terapeuta que recurre a la estrategia, el estructuralista realinea organizaciones significativas con el propósito de producir cambios en el sistema como un todo. Y como el existencialista, el estructuralista cuestiona la realidad que la familia acepta, y lo hace con una orientación hacia el crecimiento. La terapia estructural de Mitchell comparte el interés que el existencialista pone en el crecimiento y el que pone en la cura el partidario de la estrategia.

Las técnicas de la terapia estructural llevan a reorganizar la familia mediante el cuestionamiento de su organización. La expresión cuestionamiento pone de relieve la índole de la lucha dialéctica entre familia y terapeuta dentro del sistema terapéutico. Esa expresión no se refiere a maniobras áspreas ni a un conflicto, no obstante que a veces ambas cosas pueden ser indicadas. Designa la búsqueda de pautas nuevas, así como el hecho de que, como en el trabajo de Siva, la deidad hindú de la destrucción, el orden antiguo tiene que ser socavado para que se pueda formar el nuevo.

Existen tres estrategias principales de terapia estructural de familia, cada una de las cuales dispone de un grupo de técnicas. Las tres estrategias son: cuestionar el síntoma, cuestionar la estructura de la familia y cuestionar la realidad familiar.

Cuestionamiento del síntoma

Las familias que acuden a la terapia tras una lucha prolongada por lo común han individualizado a uno de sus miembros como la fuente del problema. Inundan al terapeuta con el relato de su lucha, las soluciones ensayadas y el fracaso de todos los intentos. Pero el terapeuta se ingresa en la situación terapéutica con el supuesto de que la familia se equivoca. El problema no reside en el paciente individualizado, sino en ciertas pautas de interacción de la familia. Las soluciones que ésta ha intentado no son más que repeticiones estereotipadas de interacciones ineficaces, que sólo pueden reforzar los afectos sin producir cambios. Si observa el modo en que los miembros de la familia se organizan en torno del síntoma y de su portador, el terapeuta puede obtener una «biopsia de interacción» para las respuestas preferenciales del organismo familiar, a saber, las respuestas que la familia sigue utilizando de manera inadecuada para enfrentar la situación actual.

El terapeuta de tendencia estratégica considera que el síntoma es una solución protectora; el portador de síntoma se sacrifica para defender la homeostasis de la familia. El estructuralista, que considera la familia como un organismo, no disierne en esta protección una respuesta acorde al fin, «auxiliadora», sino la reacción de un organismo sometido a tensión. Los demás miembros de la familia son igualmente sintomáticos. Entonces, la tarea del terapeuta es cuestionar la defini-

ción que la familia da del problema, así como la índole de su respuesta. El cuestionamiento puede ser directo o indirecto, explícito o implícito, ir derecho o paradójicamente. El objetivo es modificar o reencuadrar la concepción que la familia tiene del problema, moviendo a sus miembros a que busquen respuestas afectivas, cognitivas y de conducta, diferentes. Las técnicas que están al servicio de estas estrategias son la escenificación, el enfoque y el logro de intensidad.

Los Mitchell, una familia de padres profesionales con una hija de doce años y un varoncito de cinco, demandaron terapia porque el niño se orinaba en el piso cada vez que se enojaba con la madre. Los padres habían ensayado una diversidad de métodos infructuosos, incluidas las recompensas, por ejemplo, mover al niño a actividades placenteras, y también castigos, por ejemplo retirarle las muestras de ternura y darle palmadas. Ambos padres y el niño se sentían irremediablemente exhaustos, desvalidos y culpables. Estaban tremendamente trabados entre sí en torno del síntoma.

En una entrevista inicial mantenida en casa del terapeuta, éste empleó a su perro como coterapeuta: un especialista en demarcar canchales por la micción. Invitó al niño a que siguiera al perro en su paseo por el jardín y observara sus técnicas. Luego quitó toxicidad al síntoma proponiendo canales más destructivos para manifestar ira que el empleado por el niño; le preguntó si no se le había ocurrido acercarse a la cama de su hermana y hacerle pis en la cara. El humor ayudó a los padres a recobrar su perspectiva. Ahora podían ver al niño como un pequeño de cinco años cuyas respuestas de relación eran inadecuadas.

El terapeuta exploró después modos nuevos de expresar rencor y desacuerdo dentro de esta familia. Analizó la diferente intensidad con que cada padre estaba enredado en el síntoma, el sentido que éste poseía para cada uno de los miembros de la familia y la utilización del síntoma en los subsistemas conyugal y de los hermanos. El síntoma fue redefinido como un modo de recapturar a la madre, que no hacía mucho tiempo había modificado su relación con el hijo y el marido. Esta redefinición abrió perspectivas nuevas sobre el vínculo conflictivo entre los cónyuges, el distanciamiento entre padre e hijo y la privilegiada posición de éste dentro del subsistema de los hermanos. A medida que los miembros de la familia exploraban territorios nuevos, modificaban su estado de espíritu, adquirían mayor profundidad y al mismo tiempo cobraban más esperanzas.

Cuestionamiento de la estructura familiar

La concepción del mundo de los miembros de la familia depende en gran medida de las posiciones que ellos ocupan dentro de diferentes holones familiares. Si existe apego excesivo, la libertad de los individuos estará limitada por las reglas del holón. Si en cambio existe desapego, es posible que aquéllos estén aislados, faltos de apoyo. Aumentar o

aminorar la proximidad entre los miembros de holones significativos puede dar lugar a diferentes modos de pensar, sentir y actuar, hasta entonces inhibidos por la participación en el subsistema.

Cuando el terapeuta se hace copartícipe de la familia, se convierte en miembro participante del sistema que intenta transformar. A medida que vivencia las interacciones de la familia, se forma un diagnóstico vivencial de su funcionamiento. Este mapa de familia señala la posición recíproca de los miembros. Pone de manifiesto coaliciones, alianzas, conflictos explícitos e implícitos, así como los modos en que los miembros de la familia se agrupan en la resolución de conflictos. Identifica a los miembros que operan como desviadores de conflicto y a los que actúan como central de operaciones. El mapa consigna también a los que prodigan cuidados, los que auxilian y los que sirven de chivo emisario. El trazado que así se obtiene de las fronteras entre subsistemas indica el movimiento existente y marca sectores de posible fortaleza o disfunción.

Los sectores disfuncionales dentro de la familia a menudo obedecen a una alianza excesiva o escasa. Por ello la terapia es en buena medida un proceso en que se verifica la proximidad y la distancia. El terapeuta, aunque también esté constreñido por las demandas del sistema, es un extraño. Puede desplazar su posición y trabajar en subsistemas diferentes, cuestionando la demarcación que los miembros de la familia hacen de sus papeles y sus funciones. Las técnicas de que se dispone para esta estrategia son la fijación de fronteras, el "desequilibramiento" y la "enseñanza de la complementariedad".

La familia Dexter, por ejemplo, compuesta de los dos padres, de algo más de treinta años, y dos hijos varones, Mark, de nueve años, y Ronny, de cuatro, acudió a la terapia porque Ronny padecía de eczema grave, exacerbada por el hecho de rascarse de manera continua e incontrolable. La señora Dexter mantenía con Ronny una relación de unión excesiva. Cada vez que atendía a Mark, Ronny empezaba a rascarse, con lo que irritaba su eczema y recapturaba la atención de su madre. El padre, un maestro competente, era capaz de relacionarse con sus hijos, pero el excesivo apego que su esposa mostraba hacia Ronny lo empujaba a una vinculación periférica con su hijo menor. Opinaba que su esposa estaba demasiado apegada a Ronny. Ambos padres, aunque sobreprotectores, eran personas responsables, que se ocupaban de sus hijos. La relación entre los cónyuges era un poco distante.

Durante unos minutos, el terapeuta de familia observó el modo en que Ronny acaparaba la atención de su madre; vivenció así la fusión de esta diada y las fronteras que la circundaban y dejaban fuera al padre y a Mark. Luego organizó una tarea. Instruyó a los padres para que se pusieran a conversar sin permitir que Ronny se inmiscuyera. Cada vez que la señora Dexter miraba a Ronny, el señor Dexter debía recapturar su atención.

Este trazado de frontera produjo la respuesta habitual de Ronny. Empezó a sollozar, después se echó a llorar, se subía a la silla y se ba-

Cuestionamiento de la realidad familiar

Los pacientes acuden a la terapia por ser inviable la realidad que ellos mismos han construido. Por lo tanto, todas las variedades de terapia se basan en el cuestionamiento de esos constructos. La terapia psicodinámica presupone que la realidad consciente de estas personas es demasiado estrecha; hay un mundo inconsciente que deben explorar. La terapia conductista entiende que en ciertos aspectos no han aprendido cómo desempeñarse correctamente en sus contextos. La terapia de familia parte del supuesto de que las pautas de interacción obedecen a la realidad tal como es vivenciada y contienen esta modalidad de experiencia. Entonces, para modificar la visión de la realidad por la que se rigen los miembros de la familia es preciso elaborar nuevas modalidades de interacción entre ellos. Las técnicas utilizadas al servicio de esta estrategia son los constructos cognitivos, las intervenciones paradójicas y la insistencia en los lados fuertes de la familia.

El terapeuta toma los datos que la familia le ofrece y los reorganiza. La realidad conflictiva y estereotipada de la familia recibe un encuadramiento nuevo. Aparecen posibilidades nuevas por el hecho de que los miembros de la familia se vivencian a sí mismos y viven en los demás de manera diferente.

Por ejemplo, la familia Gilbert, compuesta por la madre y el padre, de unos cuarenta años, y su hija Judy, de quince, acudió a la terapia por padecer ésta de *anorexia nerviosa*. Según la presentación que la familia hizo de su problema, eran una familia típica, normal, con una hija que estaba perfectamente bien antes que la enfermedad la transformara. Durante todo el año anterior intentaron asistir a su hija, para lo cual modificaron su relación con ella siguiendo los consejos de amigos, el sacerdote, un pediatra y un psiquiatra de niños. Pero ahora se sentían impotentes y tenían mucho miedo.

El terapeuta visitó a la familia a la hora del refrigerio y comieron juntos. Pidió a los padres que la ayudaran a sobrevivir haciendo que comiera. La hija se negó a hacerlo y respondió a sus padres con una variedad de insultos sorprendentemente refinados. El terapeuta enfocó estos insultos y apuntó que la hija era bastante fuerte para derrotar a sus dos padres. Esta intervención produjo un reencuadramiento. Aquellos, apagados con exceso a su hija y acostumbrados a triangular en sus conflictos irresueltos, cerraron filas. Sintiendo atacados y derrotados, aumentaron simultáneamente su distancia respecto de la hija y depusieron su actitud sobreprotectora y de control excesivo. Los padres y el terapeuta, juntos, exigieron a la hija, percibida ahora como una persona fuerte, capaz y empuñada, que gobernara su propio cuerpo.

Este tipo de reconstrucción puede producir una concepción sorprendentemente nueva de la realidad, en que se perciba de repente la posibilidad de un cambio.

2. Salvador Minuchin, Bernice L. Rosman y Lester Baker: *Psychosomatic Families: Anorexia Nervosa in Context*, Cambridge, Harvard University Press, 1978.

jaba, y se rascaba con furia. Pero con la asistencia del terapeuta los padres lo ignoraron y siguieron conversando. Mark, desde luego el hijo parental, arrojó un juguete a Ronny e inició con él una interacción de juego, un poco agresiva. Pronto Ronny arrojó el juguete a Mark y corrió en busca de su madre. El señor Dexter recapturó la atención de su esposa.

Al comienzo, Ronny regresaba junto a su madre cada minuto más o menos. Pero como no le respondía, empezó a obrar de manera diferente. Exploró el consultorio, después tomó un juguete grande y se lo fue arrojando, pieza por pieza, a Mark. Su actividad motora se volvió menos vacilante y dejó por completo de rascarse. Y al mismo tiempo la señora Dexter dejó de estar pendiente del cuidado de su hijo, conductiva que era casi un tic; así pudo establecer un contacto más directo con su marido. Este le hizo algunas críticas y ella le respondió enfren-tándolo de manera directa, en lugar de hacerlo por el rodeo de ocuparse de Ronny.

En la diada demasiado unida de la madre y Ronny, ciertas conductas parecían estar señalizadas. Suprimida esta señalización después que el terapeuta trazó la frontera, el niño se volvió capaz de manifestar sus aptitudes, que de ordinario utilizaba por debajo de su capacidad.

En esta situación, la intervención del terapeuta, como se advierte, tuvo por consecuencia modificar los contextos de los miembros de la familia. Produjo un leve distanciamiento entre dos miembros demasiado apegados. Como consecuencia, Ronny entró en participación con su hermano mayor; de este modo constituyó una diada que le exigía ser más competente. La madre pasó de la situación de ser exclusivamente un progenitor empujado en prodigar cuidados y controlar, a la negociación de un conflicto con un igual dentro del holón conyugal. Los cambios en la participación subsistémica produjeron un cambio de funcionamiento, en virtud del cual pudieron surgir aptitudes superadoras.

Por cuestionamiento de las reglas que limitan la experiencia de las personas, el terapeuta actualiza aspectos soterrados de su repertorio. Como consecuencia, los miembros de la familia se perciben a sí mismos y perciben a los demás obrando de diferente modo. La modificación del contexto produce un cambio en la experiencia.

Otra técnica para modificar la índole de la relación es llevar a los miembros de la familia a que enfuquen en su vivencia la realidad de constituir un holón. El terapeuta procura modificar su epistemología, moviéndolos a que no definan más el sí-mismo como entidad separada, sino como parte de un todo.

Un terapeuta individual dirá al paciente: «Cambie usted, trabaje con usted mismo y así crecerá». El enunciado del terapeuta de familia es de otro orden. Los miembros de la familia sólo pueden cambiar si se modifican los contextos en el interior de los cuales viven. El mensaje del terapeuta de familia es, en consecuencia: «Ayude al otro miembro para que cambie; esto lo hará cambiar a usted en el modo de relacionarse con él y los cambiará a ambos dentro del holón».

6. REENCUADRAMIENTO

Los seres humanos son narradores de cuentos, hacedores de mitos, encuadradores de realidades. Nuestros antepasados pintaron en las cavernas de Altamira la realidad que importaba en su tiempo, y los pueblos han transmitido sus creencias sobre lo que era la realidad significativa en la tradición oral, el mito de inspiración religiosa, la historia y la poesía. Los antropólogos exhuman el ordenamiento estructural de las sociedades investigando el sentido más profundo del mito.

En el parque de juegos de una ciudad norteamericana, una madre puertorriqueña vigila a su hijo de tres años que juega en el recuadro de arena. Una anciana le dice, en lengua castellana, que su hijo tiene un muy lindo *cuadro* [en castellano en el original]. Cuando sea grande, sostiene, será sin duda maestro. Es evidente que la predicción complace a la madre, quien sonríe a la anciana al tiempo que sacude la arena de las rodillas de su hijo.

El *cuadro* de un niño planea sobre su cabeza para que lo vea y lo transmita todo el que lo conozca. Los padres puertorriqueños buscan el *cuadro* de cada niño, sin advertir que de ese modo contribuyen a construirlo. Pero todas las familias, no sólo las puertorriqueñas, imprimen en sus miembros la configuración exclusiva que los identifica como tales. Este cuadro o imagen, que los psicólogos individuales llaman rol, es un proceso interpersonal continuo. Las personas son moldeadas sin cesar por sus contextos y por las características que éstos traen a la luz.

También las familias poseen un cuadro dinámico que se ha formado en su historia y que encuadra su identidad de organismo social. Cuando acuden a la terapia, traen consigo esta geografía de su vida en la definición que le dan. Han hecho su propia evaluación de sus problemas, de sus lados fuertes y de sus posibilidades. Demandan al terapeuta ayuda para esa realidad que han encuadrado.

El primer problema del terapeuta cuando se hace copartícipe de la familia es definir la realidad terapéutica. La terapia es una empresa orientada a un fin, para el cual no todas las verdades son pertinentes. Mediante la observación de las interacciones de los miembros de la

familia en el interior del sistema terapéutico, el terapeuta selecciona los datos que habrán de facilitar la resolución del problema.

La terapia parte, en consecuencia, del choque entre dos encuadres de la realidad. El de la familia es pertinente para la continuidad y el mantenimiento de ese organismo en condiciones más o menos estables; el encuadre terapéutico atiende al objetivo de hacer que la familia avance hacia un manejo más diferenciado y eficiente de su realidad funcional.

Como ejemplo de la forja de mitos en la familia, tomemos el modo en que la familia Minuchin encuadraba su realidad cuando yo tenía unos once años. Me consideraban responsable, soñador y un niño torpe. En cambio, mi hermana llevaba el sello de ser inteligente en el trato social, voluble, pero eficaz. Mi hermano, ocho años menor que yo, entró en la familia cuando los marbetes ya se habían distribuido, por lo cual le adherimos los cuadros que quedaban: brillante, inspirado, capaz e irresponsable. Estos cuadros incluían y excluían experiencias de una manera muy simple: si mi hermano respondía de manera responsable a las tareas familiares, esa conducta se encuadraba como una muestra notable de capacidad e inteligencia; si yo no obraba de manera responsable, se lo encuadraba como prueba de torpeza notable; y así en todos los casos. Nuestras experiencias se calificaban de la manera «apropiada» para que armonizaran con nuestra verdad familiar. Existían elaboraciones a raíz de estos mitos. Recuerdo a la familia «Balatin», a la que mis padres solían presentar como ejemplo en que los niños siempre hacían bien las cosas. Sólo en mi preadolescencia caí en la cuenta de que en realidad ellos decían, en yiddish, *ba-latin kinder*, esto es, los «hijos de otras personas»; y era el único que había construido esta familia mítica: ni mi hermano ni mi hermana compartían conmigo este «motivo de vergüenza». Demandó muchos años de experiencia extrafamiliar y la ayuda del cónyuge y los hijos de cada uno de nosotros, que pudéramos modificar, ampliar y desechar aquellos cuadros.

Y nosotros, los niños, encuadrábamos a nuestros padres en casilleros igualmente inflexibles. Nuestro padre era justo, honesto y autoritario, con un estricto código ético que si lo violábamos, debíamos atenernos a las consecuencias; nuestra madre era solícita, siempre dispuesta y protectora, salvo que en nuestra casa imperaban un orden perfecto y una impoluta limpieza, y cualquier quebrantamiento de ese orden equivalía a una transgresión. También teníamos cuadros para las interacciones entre nuestro padre y nuestra madre, por un lado, y entre los hermanos, por la otra. Integrábamos una familia patriarcal extensa, puesto que en casas contiguas vivían nuestros abuelos y la familia de nuestra tía paterna, de un tío materno y de un primo. Dentro de este organismo, nuestra familia ocupaba un puesto definido con claridad. Mi padre era el hombre responsable, árbitro equánime de los conflictos; mi tía Esther y mi madre compartían la función protectora, de madre bondadosa, para todas las sobrinas y sobrinos.

Como nuestro abuelo era patriarca en la comunidad judía que abar-

ya familiares en casa: mi padre habría insistido en la necesidad de tener yo un trabajo más responsable, mi madre habría aumentado su preocupación por mí y sus cuidados, y mi hermana menor y mi tía se habrían sumado a mi madre en la manifestación de su inquietud por mi estado. Al cabo, todos ellos habrían seguido de manera explícita la guía de mi padre, puesto que era el jefe de la familia. Pero, entretanto, mi relación con mi madre se habría vuelto más estrecha. Ella habría intensificado su protección, y yo mi torpeza. Es cierto que nosotros, los miembros de la familia, teníamos múltiples recursos, pero en situaciones disfuncionales mi familia, lo mismo que otras, habría echado mano de sus soluciones más consabidas como primera estrategia para resolver el problema. Desde luego, esta política de dar más de lo mismo habría incrementado las tendencias homeostáticas de la familia en lugar de incrementar su complejidad y su capacidad para hallar soluciones nuevas.

Otras familias, aunque sus rasgos peculiares se hayan constituido en una historia diferente, comparten con la mía esa tenacidad homeostática no reflexiva como respuesta a las tensiones. Y aunque las más, como la mía, hallan una salida a la crisis, un modo de elaborar procesos más complejos para la solución de problemas, otras familias fracasan y acuden a un terapeuta. Cuando lo hacen, presentan a éste su encuadramiento del problema y su solución ya encuadrada; pero el encuadramiento del terapeuta será diferente.

El terapeuta inicia su encuadramiento tomando en cuenta lo que la familia considera importante. Pero ya el modo en que recoge información dentro del contexto de la familia encuadra lo recogido de manera diversa. Entonces la tarea del terapeuta es convencer a los miembros de la familia de que el mapa de la realidad por ellos trazado se puede ampliar o modificar. Las técnicas de escenificación, enfoque y obtención de intensidad contribuyen al logro de un encuadramiento terapéutico.

En la escenificación, el terapeuta asiste a los miembros de la familia para que interactúen en su presencia, y ello con el propósito de vivenciar la realidad familiar como aquéllas la definen. Después reorganiza los datos, poniendo el acento en ciertos aspectos y cambiando el sentido de lo que ocurre; introduce nuevos elementos e insinúa modos diferentes de interactuar, que de este modo se actualizan dentro del sistema terapéutico. En el enfoque, el terapeuta, tras seleccionar elementos que parecen pertinentes para el cambio terapéutico, organiza los datos de las interacciones familiares en torno de un tema que les imparte un sentido nuevo. En la obtención de intensidad, el terapeuta refuerza el influjo del mensaje terapéutico. Destaca la frecuencia con que se produce una interacción disfuncional, las diversas modalidades que ella cobra y cuánto penetra los diferentes holones familiares. La obtención de intensidad, lo mismo que el enfoque y la escenificación, contribuye en particular a sustentar la vivencia de una realidad nueva, terapéutica, en la posición su portador ocupa en

caba más o menos una tercera parte de la población total de cuatro mil habitantes de nuestro pueblo, la familia tenía una posición dentro del clan que «exigía» el cumplimiento de ese cuadro. Conocíamos a todos los vecinos de nuestra localidad; nos relacionábamos con ellos como compradores, vendedores, vecinos o amigos, y participábamos en la vida social de la comunidad. La combinación entre este nicho ecológico, que incluía el negocio de mi padre, mi caballo, la escuela y el jefe de policía, cuyo hijo, mecánico de oficio, se casó con una mujer que tuvo un embarazo histórico, encuadraba mis experiencias y les confería sentido. Las partes de este encuadramiento poseían distinto peso; las interacciones continuas dentro de mi familia nuclear conferían nosotro, como no podía hacerlo mi amistad con Tenerany, hijo del propietario del diario local. Pero a todas luces mi familia era un holón dentro de un mundo más vasto, y vivíamos dentro de un contexto.

En mi familia había problemas, estaban los que solían resolverlos, y existían soluciones predilectas. Cuando aparecían problemas que mi familia inmediata no podía resolver, allí estaban dispuestos a prestar ayuda las tías y los tíos; así lo hizo mi tía Sofía cuando mi madre se sintió deprimida tras la muerte de mi abuela, o mi tío Elías cuando mi padre perdió su negocio durante la crisis de la década de 1930.

Cuando cumplí los once años, debí asistir a la escuela fuera de mi casa, puesto que en el pueblo sólo se impartían los primeros cinco grados; tuve que vivir entonces durante un año con la familia de mi tía Sofía. (Aunque ella llevaba más de cincuenta años de casada con mi tío Bernardo, hasta la muerte de éste, en mi familia nuclear la posición de jefe de familia se atribuyó siempre al miembro de la familia de mis padres, y no al pariente político.) El año que pasé en casa de ella fue el peor de mi vida. Fuera del hogar, alejado de los amigos y del contexto familiar, me deprimí, tenía pesadillas, me sentía solitario, en la escuela me tiranizaba un grupo de «chicos de la ciudad», tuve muy mal rendimiento en mis estudios y fracasé en dos materias. Es probable que necesitara asistencia psicológica, pero nadie supo cómo me sentía yo. El siguiente año fue un poco mejor. Me mudé a la casa de un primo que tenía hijos pequeños, compartí un cuarto con un primo de mi edad y trabé amistad con otros tres adolescentes. Formamos una especie de club de cuatro mosqueteros que duró toda la escuela media, de modo que cuando mi familia se mudó a la gran ciudad, yo había creado ya un sistema de apoyo.

Lo que me parece importante destacar es que a los once años, cuando mi conducta era enteramente disfuncional, si mi familia hubiera decidido que necesitaba asistencia, habría emprendido el itinerario habitual de pedir a un primo que me hiciera de tutor o me hablara, puesto que la costumbre era que las soluciones se hallaran dentro de la familia. Y si en aquella época hubieran existido en Argentina terapeutas de familia y hubiéramos acudido a uno de ellos, estoy seguro de que mis familiares habrían presentado una secuencia interactiva acorde con las «soluciones»

7. ESCENIFICACION



Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias Educación y Humanidades

Imponente sobre tus raíces, castaño,
Arbol floral. ¿Eres la hoja, la flor o el tronco?
Destellante torso, te meces al son:
¿Cómo distinguir el danzarín de la danza? *

W. B. YEATS

En terapia de familia, la de Yeats se acepta como una pregunta retórica: no podemos distinguir el danzarín de la danza. La persona es su danza. El mismo interior se entretiene de manera inseparable con el contexto social: forman una unidad. Separar uno del otro equivaldría, para utilizar una imagen de Bergson, a detener la melodía en el afán de oír la con más claridad. Ella desaparecerá.

Ahora bien, los miembros de la familia dejan de bailar cuando entran en la sesión y tratan de exponer, comentar y explicar al terapeuta cómo son en casa la música y la danza. De este modo, la cantidad y la calidad de la información que se proporciona quedan restringidas por la memoria subjetiva y la capacidad narrativa de los informantes.

Cuando el terapeuta hace preguntas, los miembros de la familia pueden controlar lo que exponen. En la selección del material que habrán de comunicar, se suelen empeñar en presentarse bajo la luz más favorable. Pero cuando el terapeuta consigue que los miembros de la familia interactúen para discutir algunos de los problemas que consideran disfuncionales y zanjar desacuerdos, o bien en el intento de gobernar a un hijo desobediente, desencadena secuencias que escapan al control de la familia. Las reglas habituales prevalecen y los componentes interactivos se manifiestan con una intensidad semejante a la que mues-

* El epigrafe en: William B. Yeats: «Among School Children», en *The New Oxford Book of English Verse, 1250-1950*, compilación de Helen Gardner, Nueva York, Oxford University Press, 1972, págs. 824-826.

1. Henry Bergson: *An Introduction to Metaphysics*, Nueva York, Liberal Art

tran en estas mismas interacciones cuando se producen fuera de la sesión de terapia.

La escenificación es la técnica por la cual el terapeuta pide a la familia que dance en su presencia. Así construye una secuencia interpersonal en la sesión, en que se ponen en escena interacciones disfuncionales entre los miembros de la familia. Esta escenificación se produce en el contexto de la sesión, en el presente y en relación con el terapeuta. Al tiempo que la promueve, éste tiene la posibilidad de observar los modos verbales y no verbales en que los miembros de la familia emiten señales unos hacia otros y controlan la gama de las interacciones tolerables. Entonces el terapeuta puede intervenir en el proceso, sea para aumentar su intensidad, prolongar la duración de la interacción, hacer participar a otros miembros de la familia, indicar modos diferentes de interacción e introducir sondeos experimentales que proporcionarán información tanto al terapeuta como a la familia sobre la índole del problema, la flexibilidad de las interacciones familiares para la búsqueda de soluciones y la virtualidad de modalidades diferentes de desempeño dentro del marco terapéutico.

Cuando la familia acude a la terapia, suele haber acuerdo sobre quién es el paciente, cuál es el problema y cómo éste afecta a los demás. Los intentos previos de sus miembros por hallar soluciones han conllevado excesivamente sus interacciones en el «problema», convirtiéndolo en el telón de fondo contra el cual ponen en escena todos los demás aspectos de su realidad. Su experiencia de la realidad, entonces, se ha estrechado a causa de una excesiva concentración del enfoque. La intensidad de sus vivencias relacionadas con el sintoma y con el portador de éste los ha llevado a descuidar otros aspectos significativos de sus interacciones. La familia ha encuadrado el problema y las interacciones relacionadas con éste como la realidad pertinente para la terapia. La tarea del terapeuta es llegar a obtener información que los miembros de la familia no consideran pertinente; y, más difícil todavía, obtener la información de que aquéllos no disponen.

Diversos caminos se ofrecen para resolver esta tarea. Los terapeutas formados para utilizar el canal verbal, auditivo de comunicación como fuente principal para reunir información prestan oídos a los pacientes; hacen preguntas y vuelven a escuchar. Atienden al contenido del material producido, a los modos en que los diferentes elementos de la trama armonizan entre sí, a las reservas que estos elementos se imponen unos a otros y a las disparidades que presentan, así como a los afectos que acompañan a la presentación. Este modo de reunir información no puede proporcionar al terapeuta la que los miembros de la familia no poseen. Corolario de esta excesiva dependencia del contenido es la propensión por obtener una información completa. El terapeuta rastreará al paciente, requerirá más información sobre los temas que éste ya ha presentado como nucleares, en todo lo cual cuidará de no inmiscuirse en el material, de suerte que la historia siga su propia secuencia selec-

la técnica de la escenificación ofrece otras ventajas terapéuticas. En primer lugar, facilita la formación del sistema terapéutico, puesto que produce compromisos sólidos entre los miembros de la familia y el terapeuta. Aquéllos escenifican su danza en relación con él, que no sólo es observador, sino al mismo tiempo músico y danzará.

En segundo lugar, en el momento mismo en que la familia escenifica su realidad dentro del contexto terapéutico, se produce un cuestionamiento de esta realidad determinada. Las familias se presentan a sí mismas como un sistema donde hay un paciente individualizado y un conjunto de personas que lo remedian o asisten. Pero, cuando danzan, la lente se amplía hasta incluir dos o más miembros, y no ya uno solo. La unidad de observación y de intervención se amplía. En lugar de un paciente aquejado de una patología, el enfoque es ahora de una familia en una situación disfuncional. La escenificación inicia el cuestionamiento de la idea que la familia se ha formado sobre la índole del problema.

Otra ventaja de la escenificación consiste en que, comprometidos como están entre sí los miembros del sistema terapéutico, en lugar de escucharse solamente unos a otros, aquélla les ofrece un contexto para experimentar en situaciones concretas. Sin lugar a dudas es ventajoso trabajar con este contexto en el caso de familias que tienen niños pequeños o niños en diferentes estadios de desarrollo, así como de familias cuyo origen cultural no coincide con el del terapeuta. La utilización de directivas terapéuticas, de un lenguaje concreto y de metáforas tomadas de las interacciones entre los miembros de la familia facilita la comunicación a través de las fronteras tanto culturales como de edad.

Aunque la escenificación se produce en relación con el terapeuta, también puede facilitar el desapego de éste. Las familias poseen una notable capacidad para absorber al terapeuta de suerte que funcione con arreglo a las reglas de la familia. Son capaces de triangularlo o forzarlo a ocupar un lugar central que le quitará capacidad de maniobra terapéutica. Una de las técnicas más simples para desprenderse es indicar una escenificación entre los miembros de la familia. Mientras éstos se enzarzan en la interacción, el terapeuta puede tomar distancia, observar y recuperar capacidad terapéutica.

La escenificación se puede considerar una danza en tres movimientos. En el primer movimiento, el terapeuta observa las interacciones espontáneas de la familia y decide los campos disfuncionales que conviene iluminar. En el segundo movimiento de escenificación, el terapeuta organiza secuencias escénicas en que los miembros de la familia bailan su danza disfuncional en presencia de él. Y en el tercer movimiento, el terapeuta propone modalidades diferentes de interacción. Este último movimiento puede proporcionar información predictiva e infundir esperanzas a la familia.

Estos tres movimientos de escenificación se ejemplifican en el tratamiento de la familia Kuehn, la que acudió a la clínica porque Patti,

tiva. El terapeuta promoverá el despliegue del material hasta poseer información suficiente.

Este modo de indagación preserva el mito de la objetividad del terapeuta y de la realidad del paciente. Aquél se asemeja a un historiador o un geólogo que procura un informe objetivo sobre lo que «realmente» existe. Este encuadramiento del proceso terapéutico ha sido elaborado por terapeutas que vacilan en instrumentarse a sí mismos en la terapia por miedo a distorsionar la «realidad»; por ello organizan el contexto terapéutico en dos campos separados: «ellos», los observados, y «nosotros».

En cambio, los terapeutas formados en los canales interpersonales de la comunicación saben que el acto de observar influye sobre el material observado, de modo que siempre se está frente a verdades de aproximación y realidades probables. El terapeuta de familia desautoriza la fantasía del terapeuta objetivo y la realidad permanente, y crea en la sesión una secuencia interpersonal donde se escenifica la interacción disfuncional entre los miembros de la familia. En lugar de compilar un historial clínico, procede a introducir en la sesión sectores de la propia familia ha encuadrado como pertinentes. Parte del supuesto de que siendo la familia disfuncional sólo en ciertos campos, prestar atención a éstos permitirá comprender su dinámica nuclear. La hipótesis es que la estructura familiar se vuelve manifiesta en estas interacciones y que el terapeuta, en consecuencia, obtendrá una visión de las reglas que presiden las pautas de interacción dentro de la familia. De este modo los problemas, así como las alternativas, se vuelven asequibles en el presente y en relación con el terapeuta.

Cuando los miembros de la familia escenifican una interacción, las reglas habituales que gobiernan su conducta se imponen con una intensidad afectiva semejante a la manifestada en las interacciones corrientes en el hogar. Pero en una situación terapéutica, en que posee el control del contexto, el terapeuta puede verificar las reglas del sistema o afirmarse de manera diferencial con ciertos miembros de la familia o formando coaliciones contra otros miembros. También puede controlar la dimensión temporal. Por ejemplo, dirá a los miembros de la familia: «Prosigan esta escenificación. Con este proceso, intenta modificar de manera temporal las alanzas entre miembros de la familia, verificando la flexibilidad que muestra el sistema cuando el terapeuta «presiona» Esta maniobra procura información sobre la capacidad de la familia para cambiar dentro de determinado sistema terapéutico. La escenificación requiere de un terapeuta activo que se sienta cómodo participando y movilizándolo a personas cuyas respuestas no se pueden predecir. Es preciso que el terapeuta se sienta cómodo en situaciones abiertas, en que no sólo promueve el despliegue de la información, sino que también la crea presionando sobre las personas y observando y vivenciando la realimentación frente a esa injerencia suya.

Además de mejorar la calidad y cantidad de la información provista,

de cuatro años, era un «monstruo». Era tan incontrolable que los padres habían optado por encerrarla en el dormitorio por la noche. De otra manera, bajaría la escalera y encendería el horno o se escaparía a la calle. Los padres ya no sabían qué hacer.

El padre, un hombre, pero áfable y de suaves maneras, podía gobernar a Patti convenientemente. Pero su esposa, mujer de voz dulce, estaba como paralizada por su hija. En cuanto a Patti, era una niña vivarachita, cuyo genio rápido formaba un notable contraste con cierta placidez que mostraban sus padres.

La familia llevaba siete sesiones de terapia. Para esas entrevistas, la estrategia del terapeuta había sido que estuvieran presentes todos los miembros de la familia, incluida la hijita de dos años, Mimi. Pero casi todas las veces Patti y su hermana habían sido enviadas a la sala de juegos tras perturbar la sesión, y los padres siguieron conversando sobre su problema con el terapeuta. En la octava sesión, se les sumó Minuchin como consultor.

El primer movimiento: interacciones espontáneas

Pasados tres minutos de sesión, tras el episodio de coparticipación que expusimos en un capítulo anterior, se encuadraron interacciones disfuncionales en esta familia.

Patti: ¿Esto es mío? (Toma unos papeles de Minuchin.)

Minuchin: ¡No! Eso es mío. (Patti se sienta sobre la mesa.)

Madre: No te sientes sobre la mesa, Patti. ¿Qué es eso?

Patti: La mesa.

Madre: Muy bien. No te sientes sobre la mesa, ¿quieres? Te sentarás en una silla. ¿Quieres, corazoncito?

Patti: Toc-toc-toc... (Sigue repitiendo esto cuando se aleja para correr en torno de la sala, golpeando el respaldo de cada silla.)

Madre: Parece muy excitada últimamente. (Mimi empieza a seguir a Patti.) No, Mimi. No, queridita.

Patti: Quiero jugar con... Mimi, tú juegas con el dragón. ¿Tienes una hoja de papel?

Madre: No, hoy no, corazoncito. No, devuélvelo, no tenemos papel para dibujar. Devuélvelo, Patti. Patti, haz lo que se te dice. Devuélvelo. Así es la guerra que da...

Minuchin: ¿Es así como pasan la vida?

Madre: ¿Qué quiere decir?

Minuchin: ¿Es así como Patti y usted pasan el tiempo juntas?

Madre: Sí... sí.

Minuchin: No hace falta más que un minuto y medio para verlo.

Este episodio contenía toda la información necesaria para definir el problema. Durante este periodo, la madre había dirigido siete inefi-

ellas a establecer una diada con el terapeuta, interrumpiendo así la diada madre-Patti. El terapeuta empujaba a la madre, lo que le permitía recopilar información sobre la flexibilidad del sistema para responder con la asistencia de él.

El terapeuta investigó después la posibilidad de que en esta familia se desarrollara una interacción inusual, a saber, una interacción en que la madre consiguiera controlar con eficacia a su hija sin la intervención del padre.

Minuchin: Haga de modo que ocurra.

Madre: Muy bien. Mimi, devuelve eso. Patti, ven aquí. (*Se pone de pie, llega adonde están las niñas y quita un juguete a Patti.*)

Patti: Mimi me dio el juguete.

Madre: Ya lo sé. Ven. Quiero que traigas todos los juguetes aquí y juegues. Patti, trae todos los juguetes aquí.

Patti: ¿Por qué?

Madre: Tú y Mimi van a jugar. ¿Está bien?

Patti: ¿Dónde?

Madre: Ahí mismo. (*Permanece de pie y después conduce a las niñas a un rincón.*) Ahí mismo. ¿Por qué no juegan? Jueguen a papá y mamá con las muñecas y el bebé. ¿Está bien?

Patti: ¿Uh?

Mimi: Yo también quiero una muñeca.

Patti: Mimi, acá está el padre. Ahí dentro están las dos nenas.

Minuchin: Así está muy bien. Ahora relájese, siéntase cómoda.

Madre: Pero sé que no durará.

Minuchin: No, no. Relájase. Si usted realmente cree que durará, será así.

Patti: Vamos, Mimi, juega. Vamos, juega. Quiero separar el cochecito.

Minuchin: Lo ha logrado hasta aquí, ¿sabe usted? Las niñas tenían un modo de distraerle; por eso usted decía que algo debía ocurrir y después se olvidaba. Me doy cuenta de que Patti es una persona experta en la técnica de distracción, sabe usted, de modo que la tiene continuamente ocupada.

La escenificación culminó con el logro de la madre. Desde luego que este resultado era un artificio de puntuación. El terapeuta seleccionó un momento en que ella se mostró capaz, con la asistencia de él, de organizar la conducta de las dos niñas; y en ese momento particular pronunció el final de la escenificación. El objetivo de esta estrategia era ayudar a la madre a que se experimentara como competente en presencia del marido y del terapeuta, sin que el marido impusiera su control o se volviera autoritario. El terapeuta partía del supuesto de que esta madre podía llegar a desempeñarse bien con Patti, y asistió a la familia para que escenificara su realidad con ciertas variaciones, puesto la madre

Alan: Sí.

Minuchin: Quiere decir que se apropia de tu memoria.

Alan: Me parece que sí.

Minuchin: ¿Quién más en tu familia obra como Kathy? Acabo de ver a tu madre con Pete afuera. Pete quería ir al baño, y tu madre casi entró en el baño con él, como si por sí solo no pudiera encontrar el baño de caballeros. ¿Lo observaste, Pete? ¿Observaste que ella te acompañó la mitad del camino?

El terapeuta advirtió que Kathy amplió primero el enunciado de Alan y después se anticipó a su respuesta a la pregunta por la edad de Dick, y se apropió de ella. Por el recurso de traer a cuento una interacción isomórfica que observó entre la madre y Pete, encuadró todas estas interacciones como una pauta familiar que obstaculizaba la individuación de los miembros de la familia.

También en este caso la prontitud con que el terapeuta interpretó datos tan escasos puede suscitar dudas sobre la seguridad de su proceder. Es también cierto que iluminar una interacción disfuncional en un momento tan temprano de su contacto con la familia podía perturbarla. Pero la intervención del terapeuta fue suave, a modo de apoyo, hecha con sentido del humor y por aproximación lateral, lo que le permitía entrar en coparticipación con la familia al tiempo que encuadraba una pauta disfuncional.

Tras advertir el carácter de entrometimiento en las interacciones y formar la hipótesis de que éste era un problema nuclear en la familia, el terapeuta siguió señalando interacciones de entrometimiento. Quince minutos después del anterior, se produjo el siguiente tramo. El terapeuta había impartido a Alan la directiva de trocar sillas con su madre a fin de que se pudiera sentir junto a su padre para discutir un problema. Alan lo hizo y luego se volvió a colocar el micrófono de solapa. El padre se inclinó por encima de él, tomó el cable que descansaba sobre la silla y se lo alcanzó a Alan.

Minuchin: Quiero mostrarte, Alan, (*Se levanta, se sitúa frente a padre e hijo, toma el cable y reproduce la acción del padre.*) Tu padre tomó el cable y lo pasó. ¿Por qué hizo eso? ¿Qué se proponía?

Alan: No sé. Supongo que corregir algo.

Minuchin: ¿Tienes tú dos brazos?

Alan: Sí.

Minuchin: ¿Tienes dos manos?

Alan: Sí.

Minuchin: (*roma el brazo de Alan*): Este brazo termina en una mano. ¿Puedes hacer eso? (*Lleva el cable desde la posición original hasta el lugar adonde lo había colocado el padre.*)

Alan: Sí.

Minuchin: A los diecinueve años, supongo, puedes hacerlo por ti mismo.

Alan: Sí.

En resumen, el terapeuta se situó en la periferia de modo que se pudieran producir interacciones entre los miembros de la familia. Pronto apareció el problema. El terapeuta encuadró ciertos sucesos escenificados en la sesión, los declaró importantes y alentó a la familia para que diera pasos hacia la solución, aquí y ahora. Con el bloqueo de la participación del padre, impidió el final habitual y forzó a la madre, a Patti a rebasar sus pautas ordinarias hasta el punto en que la madre, en efecto, afirmó su control. Entonces definió este empeño como logrado, con lo cual destacaba una experiencia de aptitud y sugería que era posible el cambio.

A veces los miembros de la familia inician interacciones que el terapeuta puede encuadrar en seguida como muestras de su danza. En ese caso es posible combinar el primer movimiento de la escenificación con el segundo.

Iluminación de una interacción espontánea

La familia Hanson se componía de padre y madre; de Alan, de 19 años, que por seis meses había estado internado en una clínica psiquiátrica; de Kathy, de 17, que mantenía una relación estrecha con Alan; de Peg, de 21, la hija parental, y de Pete, de 12. El siguiente tramo corresponde a los primeros cinco minutos de la sesión. Minuchin, que también en este caso actuaba como consultor, acababa de ser presentado a la familia.

Minuchin: ¿Tienes novio, Kathy?

Kathy: Sí.

Minuchin: Y tú, Alan, ¿tienes novia?

Alan: No.

Minuchin: ¿Cuánto hace que sales con él, Kathy?

Kathy: Un año y medio, ya.

Minuchin: Caramba, has empezado joven. Alan, ¿es amigo tuyo su novio?

Alan: Sí.

Kathy: No lo era cuando yo lo conocí. No lo conocí porque fuera amigo de Alan.

Minuchin: Pero en este momento, Alan, él es tu amigo. ¿Cómo se llama?

Alan: Dick.

Minuchin: ¿Qué edad tiene?

Kathy: Diecinueve...

Alan: (*responde simultáneamente*): No sé. ¿Diecinueve?

Minuchin: Eres reflexionaba, díjiste que diecinueve. Ella no espera y, mientras él reflexionaba, díjiste que diecinueve. ¿Es algo que a que le preguntes, Alan. Se ofrece como voluntaria. ¿Es algo que hace a menudo?

ESCENTIFICACION

Minuchin: ¿Por qué lo hizo él? ¿No es raro que debiera hacerlo como si tú no tuvieras manos?

Alan: Bueno, hace eso muchísimas veces.

Minuchin: ¿Qué edad crees que te atribuye? ¿Tres años? ¿Siete? ¿Doce?

Alan: Doce.

Minuchin: De este modo te vuelves un poco menor que Pete. ¿Puedes ayudarlo? ¿Puedes ayudarlo a que crezca... a que te deje emplear tus dos manos?

Alan: No veo cómo.

Minuchin: Bueno, si no lo ayudas a cambiar, no serás capaz de emplear tus manos. Tendrás siempre diez pulgares, tendrás siempre dos manos izquierdas, serás siempre torpe porque él es quien hace las cosas por ti. Te está paralizando. Habla con él sobre eso porque, a mi juicio, es muy peligroso lo que tu padre acaba de hacer.

El terapeuta infló una nimiedad hasta hacer de ella un episodio dramático. Un movimiento automático, servicial, del padre se encuadró como la escenificación espontánea de una interacción disfuncional, cuyo isomorfismo con las anteriores se señaló. Esta técnica de encuadrar un suceso espontáneo e inadvertido, suele tener notable efecto, porque los miembros de la familia quedan sorprendidos cuando les llaman la atención sobre el hecho de que sin quererlo y con frecuencia actúan en conflicto con sus deseos. En este tramo, el terapeuta aumentó la intensidad de la intervención situándose muy próximo a la diada disfuncional, aliándose con Alan y utilizando una serie de metáforas concretas sobre la individuación y la capacidad. Terminó esta maniobra indicando la escenificación de un cambio en la interacción padre-hijo, en la que Alan, que siempre estaba en la posición del incompetente, se convertía en el auxiliar de su padre.

En este punto el terapeuta empezaba a poner en escena modalidades alternativas. Al comienzo prevalecieron las reglas de la familia.

Alan: Bueno, creo entender lo que él quiere decir, por ejemplo, a veces...

Padre: Entiendo yo también, Alan, lo que quiere decir, y es la verdad. *Alan* (*a la madre*): El hace las cosas por mí.

Minuchin: Tienes que ir más lejos, Alan. Creo que tu padre necesita ayuda y creo que nadie mejor que tú para ayudarlo.

Alan: No sé qué decir.

Minuchin (*a Alan*): Como ves yo soy un extraño y no puedo ayudar por- que no los conozco a ustedes dos. Si necesitas ayuda, puedes pedirle a alguien de la familia que te la preste, pero si no la necesitas, quiero que lo intentes primero tú mismo.

Padre: ¿Deseas que Peg te ayude?

Minuchin (*al padre*): ¿Por qué elige usted en lugar de él? Ha elige en lugar de él? Ha

se puede ayudar a sí mismo. Ahora querría que reflexionaras sobre si realmente deseas que Peg te ayude, o alguna otra persona... o nadie.

Padre e hijo activaron su recíproca complementariedad: la vacilación de Alan provocó la servicialidad del padre, que era al mismo tiempo control y entrometimiento. La servicialidad del padre mantenía la incompetencia del hijo. Así se conservaba la interacción disfuncional. El terapeuta tenía ahora información sobre el nivel de rigidez de este subsistema. Había averiguado empíricamente que en ese estado de cosas su sola participación no sería suficiente para introducir alternativas. Tendría que modificar estrategias o aportar refuerzos. Podía hacer que uno o más miembros de la familia se sumaran a la diada disfuncional; podía mantener el mismo encuadre, pero sondearlo en otros miembros de la familia, o bien desplazar la atención hacia un aspecto diferente de la dinámica de ésta para regresar al mismo tema después, en un momento en que se encontrara en una posición de mayor poder dentro del sistema.

No todas las familias se sumergen con tanta presteza en sus interacciones habituales. El terapeuta puede verse obligado a adoptar una postura de liderazgo, hacer preguntas y activar a los miembros individuales en un intento de poner en movimiento las cosas. En ciertos casos, los miembros de la familia mantendrán una actitud reservada en su afán de preservar su imagen pública. Pero como el terapeuta está presente en la sala y las interacciones se relacionan con él, puede aumentar la intensidad seleccionando ciertos fragmentos de la interacción para iluminarlos o indicando que prosiga la escenificación de la misma manera o con modalidades inusuales. Puede determinar los parámetros no sólo del problema tal y como existe, sino de las alternativas disponibles, con lo cual verificará la flexibilidad del sistema y reunirá información predictiva sobre la posibilidad de que esta familia pueda funcionar de manera diferente.

En ciertas familias es muy fácil provocar los dos primeros movimientos de la danza de escenificación, pero es difícil suscitar interacciones de modalidad inusual porque este movimiento demanda una participación activa del terapeuta que tendrá que aliarse con alguno de los miembros antes que sea posible determinar las alternativas de que el subsistema dispone.

La familia Gregory se componía de la madre, de unos 25 años, y su hija Patrice, de cinco. Lo mismo que en la familia Kuehn, esta madre era incapaz de controlar a su hija, pero además tenía miedo de lastimarla físicamente si se enojaba. Pasados quince minutos de la segunda sesión, la niña se hamacaba en la falda de su madre y no respondía a las repetidas exhortaciones de ella para que permaneciera tranquila sentada.

La madre escenificó un control efectivo en un contexto en que el terapeuta la apoyaba y desautorizaba a la hija. Muchos terapeutas encontrarán desagradable esta maniobra, y así le ocurrió al terapeuta en este caso. Pero era necesario crear un distanciamiento entre los miembros de esta diada excesivamente apegada, evitar el peligro del maltrato a la niña y apoyar el desarrollo de la autonomía en Patrice, aun por medio de una operación estéticamente desagradable.

La conducta del terapeuta en esta interacción fue muy diferente de la que tuvo con la familia Kuehn. En este caso su participación fue mínima, lo que facilitó la escenificación de una interacción funcional entre madre e hija. En la familia Gregory, era indispensable para la madre que el terapeuta participara como miembro activo del sistema terapéutico antes de poder escenificar una interacción diferente.

Ejemplo de lo que no se debe hacer

La familia Adams se componía de la madre, de 24 años, y sus dos hijos, de ocho y de cinco. El problema era que la madre maltrataba a Jerry, el varoncito de cinco años. A veces perdía los estribos y le pegaba con violencia. Ella misma había solicitado asistencia porque le preocupaba que pudiera lastimar a su hijo. Era la entrevista inicial.

La familia entró y tomó asiento. La niña de ocho años, Molly, se dirigió a un rincón y tranquilamente se puso a pintar una lámina. El varoncito en seguida empezó a pasear por la sala, gritaba e impartía a su madre diversas órdenes. La madre, por su parte, dio al niño varias órdenes. Por ejemplo: «Siéntate y estate quieto», o «No digas una palabra». Tras cada una de estas órdenes, instantáneamente se desinteresaba y no proseguía la interacción, aunque el niño no pareciera escucharla. En otro momento, le indicó que armara solo un rompecabezas. El niño tomó el rompecabezas y se lo alcanzó a la madre, quien lo completó con aire distraído.

A medida que avanzaba la entrevista, el niño demandaba casi toda la atención de la madre y apenas la dejaba conversar con el terapeuta o atender a la niña. Durante la mayor parte de la entrevista, el niño gritaba tan fuerte que la madre y el terapeuta no podían oírse. En otros momentos, cuando la atención de la madre no estaba dirigida al terapeuta, se ocupaba en impartir al muchacho diversas instrucciones. En los momentos en que atendía al terapeuta, ambos discutían sobre temas como el modo en que la madre podía ser más eficaz en su hogar.

La única comunicación entre la madre y la hija se produjo en un momento en que ésta se empeñó en completar un acertijo. Dirigió la mirada a la niña, advirtió que se equivocaba y le gritó: «¡Lo estás haciendo totalmente mal!». El terapeuta tornó a captar la atención de la madre y ambos siguieron hablando sobre el modo de hacer mejor las cosas en casa.

Pasaron más o menos diez minutos en que Jerry desobedecía entera-

lar a usted al son de su propia melodía. (*Patrice se levanta y empieza a dar vueltas por la sala.*) Dígale que se quede quieta porque yo tengo que conversar con usted.

Así se creaba una secuencia escénica en que daba por supuesto que se produciría una interacción de control. El terapeuta tiene la posibilidad de utilizar una situación simple cualquiera, como ésta, a modo de contexto en que los miembros de la familia se ven obligados a escenificar sus interacciones. La situación más simple parece ésta: que los padres indiquen a sus hijos pequeños hacer o no hacer algo diferente de lo que están haciendo.

Madre (con voz suave): Patrice, ven aquí y siéntate. (*Lo repite con voz más alta, porque Patrice no responde la primera vez.*) Patrice, ¡ven aquí y siéntate!

Minuchin: Me gusta ese tono de voz. Es su melodía. (*Patricia acude y se cuelga de la madre.*) ¿Ve usted lo que hace ahora? Le conoce el lado flaco y la hace bailar a usted.

Madre: Siéntate, Patrice.

Minuchin: ¡Patrice tiene un dominio absoluto sobre usted!

El terapeuta, que antes había coparticipado con la madre en una alianza de adultos, desahaba a la madre a que adoptara una postura más ejecutiva.

Minuchin (se pone de pie): Señora Gregory, ¿puede usted ponerse de pie? Haga que Patrice se ponga de pie a su lado. Vea, Patrice es mucho más baja que usted. ¿Puede alzarla? (*La madre alza a Patrice.*) Y es usted también más fuerte. (*A Patrice.*) Toma mi mano y aprétala. Veamos qué fuerza tienes. Aprétala fuerte. (*A la madre.*) ¿Puede usted hacer lo mismo? Sin duda es usted más fuerte que ella.

El terapeuta recurrió a operaciones concretas destinadas a poner de relieve las diferencias de poder y de función entre madre e hija. Lo hizo con la expectativa de que esta operación desequilibraría el sistema, presionaría a la madre para que se sumara al terapeuta y se distanciará de su hijita.

Minuchin: Pero, ¿cómo es que la domina a usted? (*Patrice de nuevo entrelaza sus brazos en torno de la madre y se cuelga de ella.*)

Madre: ¡Basta! (*No hay respuesta.*) ¡Basta! (*Desprende a Patrice y le dice que se siente en la silla. Patrice obedece.*)

Minuchin: Ella necesita oír esa voz. Esa voz es necesaria. Usted teme esa voz suya severa, pero esa voz es buena. A veces es suave y amorosa y a veces es fuerte, y ella necesita oír los dos registros. Ella necesita bailar melodía

mente a la madre, y ésta le impartía órdenes desprecupadas, cuando de repente perdió los estribos. Gritó al niño, se puso de pie, le echó mano con violencia y lo llevó arrastrándolo por la cintura, de modo que la cabeza le colgaba hacia atrás sin apoyo, hasta subirlo a la silla de ella. Lo puso entonces en su regazo, le retuvo las manos, en cierto momento le tapó la boca y siguió hablando. No le permitía al niño libertad ni actividad ninguna, salvo respirar.

Esta sesión pone de manifiesto una seria falla del terapeuta. Entró bien en coparticipación con la madre y con los niños. Habló a la madre y coparticipó con ella sobre lo difícil que le resultaba la vida. Dirigió la palabra a las criaturas y estableció con ellas una relación igualmente buena. Observó con cuidado las interacciones de la familia y consignó una secuencia de conducta que podía traer por consecuencia el maltrato del niño; muy probablemente estaba en lo cierto. También observó que la madre impartía instrucciones y no se mostraba consecuente. Indicó que la madre exigía cosas superiores a la capacidad de un niño de esa edad, por ejemplo, estarse quieto sentado, sin moverse, o bien pasaba por alto conductas que manifestaban notable inmadurez en el niño. Advirtió que no reaccionaba en seguida de manera adecuada para imponer límites a aquél, sino que, en lugar de ello, esperaba y esperaba ser obedecida en esa fijación de límites. Cuando esto no sucedía, seguía esperando, al tiempo que el niño persistía con su conducta indignant y antagonica. De manera repentina, rebasado el umbral de su paciencia, tuvo una reacción excesiva.

El terapeuta, que observó todo esto, intentó instituir una situación en el hogar para que la madre pudiera ser una más eficaz cuidadora. Pero en vez de conversar sobre la situación en el hogar, podría haber supuesto de manera realista que la secuencia que se desarrollaba allí era esencialmente la misma que acababa de presenciar. Entonces podría haber intervenido para modificar la manera en que madre e hijo interactuaban en la sesión, con la conñada certeza de que la secuencia corregida se trasladaría a la situación hogareña.

A fin de escenificar una secuencia interactiva modificada, el terapeuta pudo haber dicho a la madre: «Usted tiene una tolerancia muy grande al ruido que hacen sus hijos. Pero ayudarla a nuestro trabajo aquí si consiguiera que permanezcan más tranquilos, de modo que podamos hablar. ¿Cree usted ser capaz de hacerlo?». Si la madre decía que sí, el terapeuta le podría haber indicado: «Muy bien, hágalo. Si decía que no, le podría haber dicho: «Inténtelo y yo la aconsejaré en caso necesario, pero es preciso que usted lo haga».

Para el terapeuta es una tentación enorme intervenir en determinada situación y producir por sí mismo el cambio deseado. Si en este caso hubiera dicho al niño: «Quédate tranquilo, tu madre y yo tenemos que hablar», probablemente su intervención habría sido eficaz hasta cierto punto, pero se habría perdido la oportunidad de producir un cambio terapéutico. En efecto, la meta de la terapia es incrementar la complejidad de las interacciones familiares y promover el recurso a in-

teraciones más adecuadas; no es su objetivo elaborar un cómodo bolón terapéutico.

Este terapeuta perdió la oportunidad de transformar la sesión, que fue una terapia de historial, conocimiento y afecto, en una terapia de experiencia. En consecuencia, se perdió mucho en vitalidad e intensidad. Y con un problema tan grave como el maltrato a un niño, hacen falta al terapeuta toda la intensidad y la capacidad de influjo que pueda obtener.

Estos ejemplos de sesiones terapéuticas podrían dar la impresión de que la escenificación se emplea sólo en los movimientos globales, pero no es así. La escenificación está presente en todos los pequeños pasos, las pequeñas intervenciones que se repiten incontables veces en el curso de la terapia; por ejemplo, bloquear a la madre y después escucharla responderle con atención, cuando la hija ha terminado con sus propios dichos; indicar al muchacho adolescente que negocie con su padre por el uso del automóvil en lugar de dejar que su madre lo haga por él, o alentar a los padres para que prosigan su plática, no permitiendo que el hijo se inmiscuya. La escenificación no es un suceso raro que puntúe el curso de la terapia sólo de manera ocasional. Por el contrario, debiera integrarse en el modo de ser espontáneo del terapeuta, una actitud siempre presente y siempre insistente, cuando la familia se conformaría con contarle simplemente lo que ha sucedido.

En la sesión escogerá ciertos elementos de la interacción de esta familia y organizará el material de manera que guarde armonía con su estrategia terapéutica. Mediante la criba de buena parte de la información que le afluía durante la sesión queda en condiciones de situar en la mira los datos que son pertinentes para la terapia.

El esquema del terapeuta incluye tanto una meta estructural como una estrategia para lograr esa meta. Por ejemplo, si quiere cuestionar una familia demasiado fusionada, puede enfocar las desdibujadas fronteras entre sus miembros. El modo en que lo haga estará determinado por el contenido y la marcha de la sesión. Pero los datos experimentarán una transformación impuesta por el tema terapéutico.

Esta es una lección difícil de aprender. Los seres humanos, todos, nos orientamos hacia el contenido. Nos gusta seguir la trama de un relato, impacientes por conocer el final. Pero un terapeuta orientado hacia el contenido se puede encontrar aprisionado en una actividad de picaflor. Atráido por los diversos colores y gustos de la perturbación afectiva que descubre dentro de la familia, revoloteará de tema en tema. Así obtendrá mucha información, satisfará su curiosidad y es probable que agrade a la familia, pero su eficacia en la sesión estará limitada a la compilación de datos. Al término de ella, es posible que el único resultado para el terapeuta sea su perplejidad ante la diversidad de temas. Y es muy posible, también, que la familia experimente el habitual descorazonamiento tras haber contado sus problemas a un terapeuta que «no nos ayudó en nada».

En cambio, el terapeuta que elabora un tema investiga en profundidad un campo limitado. Su actividad de recopilación de datos atañe al proceso de cambio, no al historial o la descripción de la familia. No se ve llevado de una trama a otra mientras rastrea los contenidos que la familia le ofrece, sino que se concentra en un pequeño segmento de la experiencia de aquella. Y como las interacciones de la familia tienden a ser isomórficas, la investigación en profundidad de este pequeño segmento le proporcionará información útil sobre las reglas que gobiernan la conducta en otros muchos campos de la vida familiar.

Es evidente la participación del azar en este proceso de enfoque. El terapeuta desarrolla una «visión en túnel» y es preciso que tenga conciencia de ello. Tiene que advertir que tan pronto como ha empezado elaborar un enfoque, queda programado. Empieza a ignorar información. En consecuencia, debe mostrarse hipersensitivo a los indicadores de alerta. Tiene que prestar oídos a la familia si ésta le dice «No le respondemos». Deberá recoger la realimentación que le diga «Usted se refiere a sus teorías, no a nosotros».

El terapeuta tiene que saber también que el enfoque lo hace vulnerable a los peligros de la absorción. Cuando se acomoda a la familia, selecciona datos, puede verse inducido a elegir precisamente aquellos que a la familia le resulta cómodo presentar. El oficio del terapeuta es asistir al cambio familiar, no hacer que ellos se sientan cómodos.

8. ENFOQUE

Enfoque es un término tomado del mundo de la fotografía, donde representó una importante revolución técnica. Las primeras cámaras fotográficas sólo tenían un agujero muy pequeño. Lo destacado por el fotógrafo venía determinado por su posición. Si estaba frente a un árbol, éste dominaba la imagen, no importa cuán grande la personalidad que permanecía de pie junto a él. La invención de las lentes modificó todo esto. El fotógrafo podía enfocar una persona, determinada flor de un *bouquet* y hasta un solo pétalo. La relación de la figura con el fondo se pudo fijar por el simple recurso de practicar acomodamiento. El fotógrafo podía encuadrar de esa manera el universo que deseaba registrar.

En la terapia de familia el enfoque se puede comparar con la realización de un montaje fotográfico. De una escena total, el fotógrafo decide que desea destacar la casa. No el cielo, el camino o el río: sólo la casa. Empieza a jugar con el foco. Modifica el ángulo para que la puerta cobre relieve y toma una imagen; después amplía el enfoque para incluir la ventana además de la puerta, y toma otra. Produce un mayor cambio de ángulo, y fotografía la falleba. En virtud de este juego con múltiples vistas del mismo objeto nace una visión multidimensional. Va más allá de la mera descripción para realizar un concepto más amplio: la casa.

Cuando observa a una familia, el clínico es inundado por los datos. Es preciso deslindar fronteras, poner de relieve los lados fuertes, señalar problemas, investigar funciones complementarias. El terapeuta seleccionará y organizará estos datos dentro de un esquema que les confiera sentido. Pero esta organización debe ser al propio tiempo un esquema terapéutico que promueva el cambio. En consecuencia, el terapeuta organizará los hechos que percibe de manera que formen trazazón entre ellos y posean también pertinencia terapéutica.

Para hacer esto hace falta, en primer lugar, que el terapeuta seleccione un enfoque y, en segundo, que elabore un tema para trabajar sobre él. Al mismo tiempo desechará los diversos campos que, siendo interesantes, no son por el momento útiles para su meta terapéutica.

ENFOQUE

109

Jay Haley expone el caso de una familia que tenía un drogadicto. El paciente individualizado había luchado por dominar su adicción y se libró de las drogas durante dos meses. La familia acudió agitada y deprimida a la sesión siguiente.

Padre: Tenemos aquí un grupo bien triste.

Madre: Es porque yo no volveré más. Antes que cualquier otra cosa, me mudo, me separo. Eric puede seguir su camino. Ya está hecho un desastre.

Terapeuta: ¿Ustedes dos desean separarse? ¿Es así?

Padre: Creo que es lo mejor.

Eric: Yo soy el problema. Dijiste que debías seguir tu camino y ella el suyo porque yo soy un drogadicto que trata de enmendarse.

El contenido de esta interacción sería una campana de alarma para cualquier terapeuta. Pero era muy probable también que se tratara de una maniobra de distracción. En consecuencia, el terapeuta en este caso no se dejó seducir a la persecución del contenido. Insistió en que los padres pospusieran toda decisión. Afirmó, en efecto, que su separación no venía al caso en ese momento. Les dijo que los tres estaban en terapia para ayudar al paciente en su problema de adicción. Por el hecho de que el terapeuta obedecía al esquema teórico de Haley para el tratamiento de drogadictos, pudo decidir que continuaría enfocando los problemas crónicos de las interacciones padre-hijo, en lugar de recoger los agudos problemas de marido y mujer.

En ocasiones el terapeuta tiene que posponer o ignorar la investigación tanto de los procesos como de los contenidos, no importa cuán tentadores, para perseguir su meta estructural. Es cierto que no se atiene a su propia agenda sin importarle su pertinencia para la familia. Pero sí bien presta atención a lo que la familia le expone, organiza estos datos según modalidades que interesan a la terapia y decide acerca del valor jerárquico de esos conjuntos de datos.

Trampas

La familia Martin fue remitida a terapia por los tribunales porque el padre, físico nuclear, venía molestando sexualmente desde hacía dos años a su hijo mayor, de 15 años. La esposa, casada con él desde hacía 16 años, sabía bien lo que ocurría, pero nunca enfrentó a su marido.

El terapeuta empezó a trabajar con varias conjeturas previas. Se preocupó sobre todo por evitar una imputación lineal de la culpa. El padre había abusado de su hijo, pero era evidente que la esposa había sido cómplice y en este momento el muchacho participaba voluntariamente en el proceso total. El terapeuta supuso también que el abuso

1. Jay Haley (compilador): «Heroin My Baby» (videotape).

que el marido hacía de su propio hijo era al menos en parte expresión de problemas existentes entre él y su mujer.

Por lo tanto, el terapeuta pasó las primeras horas de terapia tratando los problemas entre los cónyuges. Puesto que la modalidad de la familia era obrar como si el incesto no se hubiera producido y los cónyuges se mostraban dispuestos a investigar sus dificultades como un modo de evitar el tema, las primeras sesiones se emplearon en definir asuntos de menor importancia y en ayudar a los padres a que se pusieran de acuerdo sobre ellos. Hasta aquí, el terapeuta y la familia obraban en colusión evitadora.

Hacia la quinta sesión el supervisor propuso reordenar las jerarquías terapéuticas. El terapeuta debía considerar el abuso de que era objeto el hijo, antes que la relación disfuncional entre marido y mujer. Entonces el terapeuta inició la sesión diciendo a los padres: «Forman ustedes una familia destructiva. Me parece que deberían considerar si desean permanecer juntos o desean divorciarse». Esta pregunta se convirtió en el tema de la sesión. La pareja se vio obligada a concentrar fuerzas para demostrar que no formaban una familia destructiva. De este modo era convocado el problema que afectaba al muchacho, pero de una manera que al mismo tiempo contenía la posibilidad de fortalecer la relación entre los padres.

La reorganización jerárquica del tema familiar es otro aspecto del enfoque; en efecto, por el hecho de destacar el terapeuta temas que a su juicio son de primera prioridad, suele modificar la idea que la familia se ha formado sobre lo que es importante. En ocasiones el terapeuta enfoca un aspecto mínimo de la terapia e ilumina una interacción que es nuclear para la estructura de la familia. Esta, aceptando ese enfoque, experimenta la transformación del suceso trivial e inadvertido en un tema de gran importancia. El hecho mismo de que el terapeuta haya destacado un tema lo vuelve importante. La interacción mínima, enteramente cotidiana, se vuelve de repente extraña, lo mismo que sólo es fácil la respiración hasta el momento en que uno empieza a pensar en ella. Desde ese instante, la realidad de la familia, que se lleva puesta como un zapato viejo, empezará a pinchar un poco.

El enfoque al servicio del cambio

En el caso de la familia Clatworthy, el terapeuta entretejió aspectos mínimos como los indicados en un tema coherente. La familia se componía de una madre soltera de poco más de 30 años, y cuatro hijos: Miranda, de 13; Ruby, de 12; y Matt y Mark, gemelos, de 11. Mark era el paciente individualizado, pero los dos gemelos eran presentados como un problema. Peleaban continuamente y varias veces los habían suspendido en la escuela por vandalismo. La madre, mantenida por las instituciones públicas de la asistencia social, padecía de una atención renal y de hipertensión; poco tiempo antes había debido ser hospitali-

132

Matt: Una, dos...

Mark: Veo micrófonos...

Ruby: Veo una, dos, tres cámaras.

Minuchin: Eso es, hay tres. ¿Y qué otra cosa rara ven en esta sala?

Ruby: El espejo.

Minuchin: El espejo. ¿Qué impresión les da este espejo?

Matt: No tiene luna.

Minuchin: ¿Saben qué es un falso espejo?

Mark: No, no lo sé.

Minuchin: Vengan ustedes, que se los mostraré. ¿Todos quieren venir?

Madre: No, yo sé como funciona. Ya estuve aquí antes. (*Minuchin conduce a los niños a la sala del otro lado del falso espejo.*)

El consultor inició la sesión coparticipando con los hijos en un juego exploratorio. Detrás del falso espejo prosiguió este juego, encendiéndolo y apagando las luces y mostrando cómo se podía invertir la dirección del espejo. La respuesta de los niños fue de curiosidad, atención, interés y participación, e hicieron comentarios inteligentes. Puesto que ninguna de estas características cabían en la descripción que la familia hacía de los muchachos, el consultor se sintió inclinado a investigar esta parte desconocida de su conducta como un desafío a la universal insistencia que la familia y la escuela ponían en su destructividad.

En los quince minutos siguientes la sesión fue conducida por el terapeuta. Se dijo a la familia que de esta manera el consultor podría observar cómo danzaban juntos familia y terapeuta. En este lapso la madre se quejó al terapeuta de la conducta de los gemelos, al tiempo que éstos, en curiosa actitud de buenos modales, manifestaron su acuerdo con ella. Pasados los quince minutos, el consultor tomó la dirección, al tiempo que el terapeuta corría hacia atrás su silla, indicando así el cambio de liderazgo.

Minuchin: El caso es que estoy un poco confundido. Les diré lo que he observado. (*A los niños.*) Advierto que ustedes son muy inteligentes y muy observadores. Entran en la sala y, como en un reloj-pago, lo ven todo. Por eso me doy cuenta de que son unos niños muy inteligentes. Además, veo que trabajan bien juntos. Los oigo hablar y me parecen bien educados, inteligentes y amables, y entonces me pregunto: «¿Cuál es el problema de esta familia?». Pero quizá hayan cambiado ustedes mucho en los últimos meses, desde que están en terapia. ¿Eso es lo que ha ocurrido? ¿Es posible, Ruby, que en los dos últimos meses hayan cambiado completamente?

Ruby: Es probable que sí.

Minuchin: Eso es magnífico. ¿Quién más ha cambiado? ¿Tú, Mark?

Mark: No. El treinta y cinco por ciento ha cambiado.

Minuchin: ¿Y de qué modo han cambiado ustedes? ¿En qué consiste ese treinta y cinco por ciento?

133

lizada a causa de cálculos biliares. Los dos gemelos eran enuréticos. Mark había sido derivado a un curso de educación diferencial; Matt era hiperkinético. Todos los niños habían sido suspendidos en algún momento y las autoridades escolares los consideraban prácticamente ingobernables. La madre y las instituciones que la asistían los amenazaban de continuo con colocarlos en hogares huéspedes. Y ella en cierta ocasión colocó a los gemelos en un hogar durante un mes, pero luego cambió de idea y los trajo al hogar nuevamente, con la esperanza de mantener la familia reunida. Acudió a la terapia «como último recurso».

La realidad familiar, como la madre la presentaba, se caracterizaba por peleas constantes, mentiras y hurtos. Dijo que los niños no se lavaban ni se cambiaban la ropa a menos que ella misma lo hiciera. Ruby cierta vez exhibió en público su toalla menstrual y la arrojó a una casa vecina. Los niños defecaban unos en la ropa de los otros a modo de represalia.

La estructura disfuncional era una consecuencia del desesperanzado mundo de pobreza de la madre, de la enfermedad que la hacía desahiliarse y de su sentimiento de no poder enfrentar las demandas de la vida, condiciones estas exacerbadas por las exigencias de las instituciones que regulan la vida de los pobres urbanos. Todos estos factores la predisponían a contemplar a sus hijos poniendo el acento en los defectos. Dentro de la familia no había fronteras suficientemente diferenciadoras. Tanto la madre como aquellas instituciones confundían a todos los niños en una única masa de problemas.

Puesto que las instituciones de la asistencia social sólo destacaban un aspecto parcial de la realidad de la familia, a saber, su conducta desviada, el terapeuta decidió enfocar la terapia en otro aspecto parcial de la realidad: los elementos de capacidad que la familia contenía. El terapeuta cuestionó la distorsionada concepción que sólo veía lo negativo en la relación recíproca de los niños entre sí, con la madre y con la escuela. Enfocó la realidad más compleja, que incluía la posibilidad de un desarrollo apto, y no la desesperanza de la atipicidad/ con el propósito de que la familia consiguiera abrirse paso entre las dificultades de su situación.

Después que la familia Clatworthy llevaba varios meses de tratamiento, el terapeuta, John Anderson, pidió a Minuchin que la atendiera junto con él en consulta. El propósito de la consulta era ayudar al terapeuta para disuadir a los miembros de la familia de su insistencia en los aspectos negativos y moverlos a poner en práctica sus capacidades.

Minuchin: ¿Ya han estado en esta sala?

Matt: En ésta, no.

Minuchin: Muy bien, quiero que me digan qué ven de extraño aquí.

Matthew: Veo cámaras.

Minuchin: ¿Cuántas cámaras?

Matt: Una, dos...

Mark: Veo micrófonos...

Ruby: Veo una, dos, tres cámaras.

Minuchin: Eso es, hay tres. ¿Y qué otra cosa rara ven en esta sala?

Ruby: El espejo.

Minuchin: El espejo. ¿Qué impresión les da este espejo?

Matt: No tiene luna.

Minuchin: ¿Saben qué es un falso espejo?

Mark: No, no lo sé.

Minuchin: Vengan ustedes, que se los mostraré. ¿Todos quieren venir?

Madre: No, yo sé como funciona. Ya estuve aquí antes. (*Minuchin conduce a los niños a la sala del otro lado del falso espejo.*)

El consultor inició la sesión coparticipando con los hijos en un juego exploratorio. Detrás del falso espejo prosiguió este juego, encendiéndolo y apagando las luces y mostrando cómo se podía invertir la dirección del espejo. La respuesta de los niños fue de curiosidad, atención, interés y participación, e hicieron comentarios inteligentes. Puesto que ninguna de estas características cabían en la descripción que la familia hacía de los muchachos, el consultor se sintió inclinado a investigar esta parte desconocida de su conducta como un desafío a la universal insistencia que la familia y la escuela ponían en su destructividad.

En los quince minutos siguientes la sesión fue conducida por el terapeuta. Se dijo a la familia que de esta manera el consultor podría observar cómo danzaban juntos familia y terapeuta. En este lapso la madre se quejó al terapeuta de la conducta de los gemelos, al tiempo que éstos, en curiosa actitud de buenos modales, manifestaron su acuerdo con ella. Pasados los quince minutos, el consultor tomó la dirección, al tiempo que el terapeuta corría hacia atrás su silla, indicando así el cambio de liderazgo.

Minuchin: El caso es que estoy un poco confundido. Les diré lo que he observado. (*A los niños.*) Advierto que ustedes son muy inteligentes y muy observadores. Entran en la sala y, como en un reloj-pago, lo ven todo. Por eso me doy cuenta de que son unos niños muy inteligentes. Además, veo que trabajan bien juntos. Los oigo hablar y me parecen bien educados, inteligentes y amables, y entonces me pregunto: «¿Cuál es el problema de esta familia?». Pero quizá hayan cambiado ustedes mucho en los últimos meses, desde que están en terapia. ¿Eso es lo que ha ocurrido? ¿Es posible, Ruby, que en los dos últimos meses hayan cambiado completamente?

Ruby: Es probable que sí.

Minuchin: Eso es magnífico. ¿Quién más ha cambiado? ¿Tú, Mark?

Mark: No. El treinta y cinco por ciento ha cambiado.

Minuchin: ¿Y de qué modo han cambiado ustedes? ¿En qué consiste ese treinta y cinco por ciento?

133

Había una disparidad entre los modales de los niños, que se mostraban deferentes y cooperadores, entre su ropa, que la llevaban limpia, bien arreglada, y producía una agradable impresión estética, y la pintura que hacían de ellos mismos, donde ponían el acento en los aspectos negativos. Hasta Miranda, la hija preñatal, que había asumido muchas responsabilidades a causa de la enfermedad de la madre, presentaba su conducta responsable bajo una luz negativa. Esta familia de un solo progenitor, la madre, enferma, exhausta y desesperanzada, había producido una estructura en que ella delegaba funciones en la hija preñatal, pero con el sentimiento de que no estaba bien hacerlo y significaba un fracaso en su papel maternal; por esa razón comunicaba un afecto negativo a una estructura necesaria.

Diversas instituciones sociales alimentaban este encuadre negativo de la realidad de la familia. El Departamento de Bienestar Social había

amenazado con suspender el subsidio si el novio que la madre había tenido los dos últimos años se mudaba para vivir con la familia. La escuela continuamente enviaba mensajes al hogar con quejas de la maestra por la conducta de los gemelos, lo que definía el problema escolar como un fracaso de la madre. Y el propio terapeuta se había concentrado en investigar las falencias de control en el seno de la familia, insistiendo en la necesidad de que la madre incrementara sus funciones ejecutivas.

El consultor, impresionado por la insistencia general en un encuadre negativo, cobró simpatía por los miembros de la familia y pudo destacar cualidades positivas en sus interacciones. Todo ello lo reafirmó en su primer impulso, que fue poner en entredicho el encuadre de la familia.

Minuchin: ¿Esto significa que hay dos mamitas en la casa?

Miranda: ¡Ajá!

Minuchin: ¿Ella y tú? Entonces tú eres la mamita buena. Eres la responsable.

Miranda: Realmente no es así.

Minuchin: Sé que mamá está enferma, y por eso, Miranda, haces tú una buena cantidad de cosas para ayudarla.

Miranda: Sí.

Minuchin: Y es posible... Te lo pregunto a ti, Ruby. ¿Es posible que no te guste que Miranda actúe como una segunda madre? ¿Es muy mandona?

Ruby: A veces, sí.

Minuchin: ¿Y eso te gusta?

Ruby: No, señor.

Minuchin: Cuando Miranda se pone mandona, ¿qué le dices tú?

Ruby: Cuando ella me manda que haga algo, le respondo que se ocupe de sus cosas, o que salga de ahí, o algo parecido.

Minuchin: Entonces, usted tiene un problema aquí, entre Miranda y Ruby.

Madre: Siempre tuve problemas con ellas. Hasta llegué a separarlas durante un tiempo. Ruby es más introvertida que Miranda. Miranda es de genio vivo y revoltosa. Solía ser muy revoltosa. Ruby, en cambio, tenía una conducta más doméstica y siempre jugaba con sus taticas de té y sus muñecas y todas esas cosas, pero permanecía más tiempo con los varones. Miranda se basta mucho más a sí misma de lo que ella solía.

La pintura que ofrecía la madre era notablemente diferenciada; a todas luces era una persona sutil que observaba el proceso de desarrollo individual de sus hijos.

Minuchin: Brioni, usted tiene que explicarme algo. Creo que tiene unos hijos muy hermosos.

Madre: Yo lo creo también.

Minuchin: ¿Eres tú así, Mark, muy delicado, suave, dulce, respetuoso y agradable, y de repente un monstruo?

Mark: Sí, señor.

Minuchin: Eres así, entonces. Y ahora muestras la parte agradable y cuando te marchas te conviertes en un monstruo. ¿Es ésa la idea?

Mark: Sí, señor.

Minuchin: ¿Qué pócima tomas? ¿Tomas algo especial?

Mark: No. Yo no tomo ni píldoras ni nada.

Minuchin: Y sin ninguna ayuda te conviertes en un monstruo.

Mark: Sí, señor.

Minuchin: ¡Estupendo! ¡Qué talento! Matt, ¿puedes hacer lo mismo? Matt: Soy como el Increíble Hulk. Cuando me pongo furioso, me convierto en un monstruo.

Minuchin: También tú puedes transformarte. ¿Tomas píldoras para hacerlo?

Mark: No.

Minuchin: ¿Lo logras sin ninguna ayuda?

Matt: Uno junta su propia fuerza para transformarse, eso es todo.

Minuchin: ¿Y te conviertes en un monstruo en la escuela?

Matt: Sí, señor.

Minuchin: ¿Y en casa te conviertes a veces en un monstruo?

Matt: Nunca le levanto la voz a mi madre. Me puedo poner furioso con ella, pero no le pongo apelativos ni nada.

Minuchin: ¿Reservas entonces para la escuela casi todo tu acto de monstruo?

Mark: Sí, señor.

Matt: Mi madre me dijo que yo no seré sobreviviente.

Minuchin: ¿Por qué lo dice ella?

Mark: No sé.

Minuchin: ¿Puedes preguntarle por qué lo dice?

Mark: Sí. ¿Por qué dices que no sobreviviré?

Madre: Porque él es siempre prepotente con los demás, les pega, y parece que se situara en una posición de superioridad mostrándose prepotente. Y le vengo diciendo que uno de estos días me temo que alguien lo derribe y ya no sea un sobreviviente.

Minuchin: Quiero decirles algo, muchachos. Saben, su mamá me dice cosas malas y ustedes mismos me cuentan que se convierten en monstruos y todo eso, pero estoy impresionadísimo por la inteligencia que tienen.

Madre: Sí, es inteligente, es cierto.

Minuchin: Me impresionan muchísimo lo perspicaces y reflexivos que son. Me impresionan tengan tanta cabeza.

Mediante la introducción del cuento de Jekyll y Hyde, el consultor aceptaba el encuadre familiar sobre la destructividad del niño, pero al propio tiempo lo ampliaba hasta incluir la posibilidad de otras interacciones. De nuevo puso el acento en la capacidad de los niños.

Minuchin: Entonces no entiendo. Vea usted, me parecen hermosos, inteligentes y respetuosos, y yo estoy confundido. ¿Qué está haciendo usted en una clínica de orientación infantil?

Madre: Bueno, quizá sea porque usted no está con ellos todo el tiempo. Las maestras no dicen que sean respetuosos. Mark fue suspendido en la escuela la semana pasada por dar golpes y puntapiés a su maestra, por sacar libros del aula...

Minuchin: Espere un minuto. Estoy perplejo. Mark, tu mamá dice que eres el terror de la escuela. ¿Es cierto?

Mark: Sí, señor, lo soy.

Minuchin: Eso significa que me engañabas cuando dijiste hace un momento «Sí, señor». Actúas como si fueras realmente respetuoso, mientras que en la escuela eres el terror.

Mark: Sí, señor.

Minuchin: ¿Qué haces en la escuela?

Mark: Destruyo la propiedad escolar.

Minuchin: ¿Que destruyes la propiedad escolar? ¿Y eso qué significa?

Mark: Significa que el mes pasado...

Madre: La semana pasada destruí la puerta del baño de varones y destruí la...

Minuchin: ¿Por qué lo hiciste?

Mark: Porque no tenía ganas de abrir la puerta, y entonces le di un puntapié y la rajé.

Minuchin: Esto significa que eres engañador. Te veo tan educado, tan inteligente, y todo un muchacho de once años, pero eso no es más que la fachada. Bajo la superficie eres realmente un *gangster*. ¿Es esto cierto?

Mark: Yo no soy un *gangster*.

Minuchin: ¿Qué eres tú?

Mark: Soy un niño.

Mark accedió al requerimiento de la madre para que relatara su conducta de «monstruo»; así se volvía a presentar una dualidad entre la conducta relatada y la manifestada: un *gangster* por oposición a un niño. Puesto que la conducta de Mark contenía ambos aspectos, el consultor se veía precisado a decidir cuál de ellos destacaría. Con arreglo a la meta terapéutica, empezó a elaborar un tema.

Minuchin: ¿Conocen ustedes el cuento del doctor Jekyll y mister Hyde?

Mark: Nunca oí hablar.

Minuchin: Bueno, se refiere a un hombre muy delicado y suave que toma una medicina y se transforma en un hombre aborrecible, malo. ¿Nunca has visto ese filme?

Mark: Nunca lo he visto.

Matt: Sé a qué se refiere usted. Un hombre que se transforma en lobo o algo así.

Madre: Véalos en casa. Descubrirá quiénes son.

Minuchin: No, los prefiero cuando muestran la parte delicada de su conducta. No tengo interés en vivir con monstruos. Me gusta como son ahora. Son ustedes encantadores.

Miranda: Pero si son los mismos monstruos... y animales también.

Matt: ¡Como lo eres tú!

La madre desafió la insistencia del consultor, y fue la señal para que reapareciera la conducta familiar «correcta», una respuesta destinada a convencer al consultor y a la familia de que aquél, si no ciego, por lo menos era miope.

Matt (se pone de pie amenazadoramente): Eres una zombie.

Minuchin: ¿Están por darme una pequeña muestra del acto? ¿Puedes convertirte en monstruo para que yo me forme una idea?

Mark: Yo no me puedo convertir en nada.

Miranda: ¡Díales que se pongan a discutir por tonterías y a pelear entre ellos, y verá.

Minuchin: ¡Detente, pequeña mamá! Deja que lo haga la mamá grande. Brioni, ¿puede usted ayudarlos para que se conviertan en monstruos y yo lo pueda ver?

Madre: Los vidrios se rompieron el domingo cuando Mark intentó arrojar a Matt por la ventana. (*Mark se levanta y empuja a Matt, quien lo empuja a su vez.*)

Minuchin: Lo están haciendo bien. Lo están haciendo bien. Haga que cumplan su acto. Me gustaría verlo.

Por el hecho de pedir a la madre que ayude a los gemelos a transformarse en monstruos, y convirtiendo esto en un juego para niños de once años, el consultor ponía el acento en la posibilidad del control y el autocontrol, mantenía el enfoque sobre la índole interpersonal de la conducta y calmaba un poco un sector crítico.

Madre: Bueno, Matt y Mark están peleando todo el día. Los suspenden por lo menos una vez al mes. La escuela me dice...

Matt: Este mes no me suspendieron.

Madre: Este mes no, pero te suspendieron el mes pasado.

Matt: ¿Por qué?

Madre: Matt, te suspendieron por ocultarte en el baño una semana entera, por faltar a clase una semana entera.

Madre: El problema con ellos es que son astutos. Conocen las normas y

reglamentos de la escuela, lo que pueden hacer y lo que no, y utilizan ese conocimiento en beneficio propio.

Minuchin: Eso significa que son muy inteligentes.

Madre: La maestra me dijo que son demasiado inteligentes, pero que lo son en sentido negativo. Dijo que son inteligentes y, además, que

siempre están tratando de hacer creer que los martirizan, que alguien los molesta. Dijo que el director estará contentísimo cuando finalice junio y pueda librarse de estos gemelos.

En este punto de la sesión se había producido un disenso entre el consultor y la madre por el hecho de que él insistía en destacar aspectos que desafiaban el modo en que los miembros de la familia experimentaban su realidad. El consultor no cedió en su afirmación del tema de la capacidad y deseaba «convencer» a los miembros de la familia acerca de las posibilidades de un distinto encuadramiento.

Minuchin: Dígame, ¿cuál es el mejor monstruo?

Madre: Ellos pueden responder. (*Los muchachos empiezan a pelear.*) *Matt:* (empuja a *Matt*): No debes pelear.

Mark: Cállate, o te taparé la boca de un golpe.

Minuchin: Eso está muy bien. Siguen adelante. Deseo ver el acto del monstruo. No se detengan ahora. (*Los muchachos empiezan a empujarse y forcejear, primero suavemente, pero la intensidad de la pelea aumenta.*) Muy bien, basta. Conque es así como se ponen cuando se convierten en monstruos. Es excelente. ¿Y lo hacen con frecuencia? Por lo menos ahora lo conozco. Conque ése es su acto de monstruos.

Madre: Es peor. Esta es una forma mitigada.

Minuchin: Tenemos entonces dos muchachos que son hermosos, inteligentes, encantadores y...

Madre: Preferiría que tuvieran una conducta encantadora. Me gustaría tener hijos de fea apariencia, pero hijos que por lo menos se comportaran como seres humanos.

Minuchin: Espere un minuto. Ya ve usted, tiene dos chicos que son mitad hermosos y mitad monstruos, y sucede que muestran con más frecuencia su parte de monstruos. (*A los niños.*) Estoy impresionado por lo inteligentes que son ustedes y también he visto una pequeña muestra de su acto, y creo que lo hacen muy bien. Como dos *gangsters*, que ponen cara siniestra como si realmente se fueran a matar. Eso estuvo muy bueno. Pregunta ahora: ¿qué ocurre con Ruby y Miranda? ¿Ellas ayudan?

A todas luces, la familia estaba desconcertada por la falta de respuesta del consultor a la realidad que percibían, y él había recibido mensajes en el sentido de que mejor haría en acomodarse a ellos, por lo que de lo contrario no se le concedería mucha capacidad de maniobra como líder. El consultor, en consecuencia, modificó su enfoque y pasó concentrarse en la conducta de las niñas.

Madre: Miranda y Ruby están aterradas con los muchachos. Cuando ellos empiezan a discutir y querellarse, las niñas se van a alguna parte y se esconden. Ruby suele estar más tiempo con ellos; Mi-

madre volvía a traer la imagen de las deficiencias, apoyándose en el rótulo escolar.

Minuchin: Mark, hablaré primero con Matt, y quiero después tu opinión. ¿Está bien? Matt, puesto que tú puedes ser muy delicado, inteligente y curioso, y también ser un mister Hyde, un personaje malo, monstruoso, quiero saber qué ocurre dentro de la familia, digo dentro de la familia, que te mueve a dejar tu cara de ángel para convertirte en un demonio. ¿Quién y qué es lo que te transforma de ángel en demonio?

El consultor tomó el rótulo internalizado que había sido programado por la familia y por la escuela y lo convirtió en asunto de relación interpersonal, con lo cual normalizaba al monstruo.

Matt: A veces Ruby...

Mark: Miranda.

Matt: A veces ella no se ocupa de sus propias cosas. Todos los días viene a nuestra habitación para buscar su ropa, y entra haciéndose la asustada y nos dice: «Fíjense cómo se comportan en la escuela», y se hace la importante y nosotros siempre le decimos que no se meta, pero ella no siempre deja de meterse, y entonces vamos a su habitación y ella dice... (*La cámara se mueve. Mark se la señala para que Matt la observe.*)

Minuchin: Un momento. ¿Notaste también que, mientras hablas, Mark te ayuda?

Matt: ¿Cómo?

Minuchin: Hace un minuto, cuando hablabas, te llamó la atención para que no olvidaras que la cámara te sigue. Continúa hablando, yo sólo deseaba mostrarte cuán delicadamente unidos ustedes dos.

El consultor tenía dos alternativas: seguir investigando el tema de la familia como contexto para la transformación en mister Hyde, o enfocar el recíproco apoyo que se prestaban los gemelos. Escogió la segunda alternativa construyendo otro elemento dentro de ese tema.

Minuchin: Entonces, dices que dejas de ser amable para convertirte en un chico siniestro casi siempre cuando Miranda te transforma. ¿Y qué ocurre con Ruby?

Matt: Bueno, Ruby no me da motivo.

Minuchin: ¿Tú y Mark se pueden enfurecer uno al otro? (*Matt asiente.*) Sí pueden. Y también en ese caso se pueden poner siniestros. Entonces, ¿primero es Miranda y después Mark? ¿Y qué ocurre con tu mamá?

Matt: Por ejemplo, ayer, mi madre quería estar en su habitación y que nadie entrara, y yo estaba sentado en el vestíbulo y ella me ordenó

randa se basta a sí misma. En este momento está llegando al punto en que los ignora por completo.

Matt: No somos los únicos que pelean en la casa.

Madre: No dije eso, Matt.

Minuchin: Mark y Matt, ¿se alían ustedes para atacar a Ruby? ¿Pelean ustedes dos junto con ella?

Mark: Peleo con ella por mi cuenta si se mete en mi camino.

Minuchin: ¿El es más fuerte que tú, Ruby? Pareces una niña fuerte. Eres muy alta.

Ruby: El es más fuerte que yo. A veces Mark empieza a darme golpes de puño, y entonces se los devuelvo.

Matt: Dile lo que hiciste ayer.

Ruby: ¿Qué hice ayer?

Minuchin: Espera un momento. Epa, Matt, ¿eres el cuidador de tu hermano? Mira, en este preciso momento ella peleaba con Mark, y has intervenido para defenderlo. Eso significa que trabajan juntos.

Matt: Durante una parte del tiempo no lo hago.

Minuchin: Es lo que acabas de hacer. Me parece muy bien. Los gemelos deben trabajar juntos.

Matt: Simplemente le dije «Dile lo que hiciste ayer».

Minuchin: Estabas defendiendo a Mark. Veo que estás de parte de Mark.

Cuando Matt intervino, el consultor consideró dos posibilidades: podía mantener la frontera entre Ruby y Mark insistiendo en la necesidad de interacciones diádicas dentro de una situación de excesiva fusión. Esta intervención, que sería correcta en la perspectiva de largo plazo del tratamiento, no guardarla, empero, relación con el tema actual de las alternativas recíprocas que esa interacción decidió poner el acento en la colaboración positiva lo que era una alianza habitual en peleas entre hermanos. En ese momento la cámara de televisión giró y los muchachos hicieron preguntas sobre su funcionamiento. El consultor respondió a sus preguntas y de nuevo enfocó su curiosidad en su capacidad.

Minuchin (a la madre): Creo que éstos son niños inteligentes y curiosos, pero que de un modo u otro no se han subido al vehículo que corresponde y les parece que el aspecto de mister Hyde es la mejor parte de ellos. (*A los niños.*) Aunque ustedes me han mostrado su acto del monstruo, yo sigo interesado en el hecho de que pueden ser diferentes.

Madre: Es seguro que pueden. Me parece que se desvían deliberadamente para hacer lo opuesto de lo que debieran. Aun la maestra dice que se desvían para hacer lo que ellos quieren.

Frente a la organización terapéutica de los aspectos positivos, la

que me fuera a mi habitación. Me dio un arranque porque yo no había nada.

Ruby: Sí que hacías. Te dio un arranque a causa de la carta de mi amigo.

Matt: No me dio un arranque por eso.

Madre: Sí, así fue. Así empezó todo. Ruby recibió una carta de su amigo ayer, y Matt se puso furioso porque Ruby no quería dejar que él la leyera antes que ella lo hubiera hecho...

Matt: No, yo...

Madre: Espera un minuto, Matt. Y yo dije: «Matt, cuando tú recibas una carta de un amigo tuyo, Ruby no la leerá». Se puso tan furioso que le tuve que decir a Ruby que viniera a mi habitación para leer la carta, porque él no quería dejarla tranquila.

Minuchin: Acabo de ver algo importante. Usted hablaba, y cuando Matt pretendió interrumpirle, usted le dijo: «Espera un momento», y él escuchó. ¿Es infrecuente que ocurra? Porque usted acaba de decirle que esperara y él esperó.

De nuevo el terapeuta interrumpió para señalar un aspecto destinado a edificar el tema de la capacidad. El enfoque se trasladó a la interacción armoniosa de la madre y de Matt en el terreno del control. Como la madre había enfocado solamente su impotencia para gobernar a los gemelos, el terapeuta enfocó esta interacción diferente. Después, el consultor formuló un desafío a la familia.

Minuchin (a los muchachos): Deseo decirleslo otra vez. Saben ustedes, su mamá y sus hermanas, y también las maestras, dicen que ustedes dos son monstruos. Yo soy un extraño, pero a mí lo que me impresiona es la capacidad que tienen para razonar, para pensar, para ser reflexivos y trabajar en cooperación. Yo no entiendo por qué estoy impresionado por lo buenos que son, y los demás están impresionados por lo malos que me confunden y la escuela me confunde. ¿Y será tan tonto que sólo vea la parte de ustedes que es delicada? *Matt:* Si fuera tonto, no estaría aquí ahora.

El terapeuta puso en entredicho la realidad de la familia, diciendo que había en ellos aspectos menospreciados. Se hacía copartícipe de esos aspectos y convalidaba esas partes descuidadas y no recompensadas de los gemelos en contra de los intentos combinados de los otros significativos.

Mark: ¡Cállate!

Matt: ¡Puedo decir lo que me dé la gana! ¡Acaso te conduces como un ángel? No eres ningún ángel.

Mark: Lo sé.

Matt: ¡Entonces, cállate!

Mark: No.

Miranda: Sólo cuando están aquí son ustedes delicados. Cuando vuelven a casa actúan como animales.

Matt: Sí, como tú.

Contra el encuadramiento terapéutico de los aspectos positivos, los niños volvían a enfocar la rivalidad destructiva. Pero en este momento el tema que el consultor había venido elaborando había llegado a organizar sus propias percepciones y sus procesos cognitivos. Este proceso de absorción puede alcanzar extrema utilidad en la terapia porque ayuda al terapeuta a mantener el enfoque. De la riqueza de los datos que vivencia, sólo cobran relieve los fragmentos que guardan relación con la elaboración del tema. Por eso, en lugar de dejarse llevar o distraer por la verdad de ruina de esta rivalidad entre los miembros de la familia, que no interesaba para la meta terapéutica, el consultor seguía aferrado al tema de la cooperación.

Miruchini: No, Matt, no, no. ¿Ves lo que ella acaba de hacer? Yo estoy viendo la parte delicada de ti mismo, pero ella no porque conoce la otra parte, y lo que acaba de ocurrir es que ella extrajo de ti la parte sordida y te hiciste sordido. ¿Lo has visto? Ella sonreía mientras yo decía que son ustedes unos muchachos delicados. Se reía porque conoce tu otra parte, la de mister Hyde, e inmediatamente (*hace castañetear los dedos*) te conviertes en mister Hyde. (*A la madre.*) ¿Ve usted, ha hecho por ellos algo que la gente no le reconoce. Los ha ayudado para que sean curiosos. Son gente curiosa.

Madre: Trato de alentarlos con libros y esas cosas... los llevo a juegos y bibliotecas. Desde que eran pequeños intenté hacerlo.

Miruchini: Usted ha promovido en ellos la capacidad de pensar. Deseo decirle que ha tenido mucho éxito. (*Se pone de pie y va a estrechar la mano de la madre.*)

Madre (*llorando*): Es la primera persona que me lo dice. Yo veo el lado positivo de ellos, pero los demás me dicen que son malos. La administración escolar me dice: «¡Si usted no corrige la situación, no los retendremos en la escuela!». Es arduo enfrentar eso continuamente. Estoy harta de que la gente me diga: «Son malos, son malos». Sé que no son así continuamente.

En este momento cambió el clima afectivo en la sala. El apoyo que el consultor había dado a los cuidados de la madre creó por un instante un refugio frente a las continuas críticas que ella recibía. Esa aceptación de sus empeños la movió a reconocer y apoyar a su vez los aspectos omitidos de la conducta de los gemelos.

Miruchini: Señor Anderson, tenemos que reflexionar juntos sobre el modo en que podemos ayudar a Matt y Mark a salir de este sendero porque veo en los dos una capacidad enorme, porque esta madre ha

9. «INTENSIDAD»

Un granjero tenía un asno que al parecer hacía cuanto le pedían. Le ordenaban detenerse, y el asno se detenía. Le decían que comiera, y comía. Cierta día, el granjero lo vendió. Y ese mismo día el nuevo dueño vino al granjero con esta queja: «Este asno no quiere obedecerme. Uno le dice que se siente, se detenga, que coma, y nada. Para mí no hace nada». El granjero tomó un látigo y azotó al asno. «Obedece —explicó—, pero primero es preciso llamarle la atención.»

Las familias no son asnos, y tampoco son granjeros los terapeutas. Pero el viejo cuento suena familiar a éstos. Cuando pone en escena las secuencias interactivas de la familia e interviene para producir cambios, el terapeuta tropieza con el problema de hacer llegar su mensaje.

Los miembros de la familia tienen una sensibilidad auditiva discriminatoria, que presenta campos de sordera selectiva regulados por su historia común. Además, todas las familias, aun las que se componen de personas muy motivadas, operan dentro de cierta frecuencia. Por ello, el mensaje del terapeuta puede no ser registrado o puede perder penetración. El terapeuta necesita hacer que la familia «oiga», y esto exige que su mensaje supere el umbral de sordera de la familia. Puede ocurrir que los miembros de la familia oigan el mensaje del terapeuta, pero sin asimilarlo dentro de su esquema cognitivo como una información nueva. Esta última impone el reconocimiento de una «diferencia», pero los miembros pueden oír lo que el terapeuta les dice como si fuera idéntico o semejante a lo que siempre oyeron dentro de la familia. Pueden, en consecuencia, no oír, por más que el terapeuta haya conquistado su atención y por más que ellos escuchen.

Las familias difieren unas de otras en el grado en que exigen lealtad a la realidad familiar, y por fuerza la intensidad de mensaje del terapeuta habrá de variar según sea lo que cuestione. A veces, simples comunicaciones tienen la intensidad suficiente, mientras que otras situaciones requieren de crisis muy intensas:

hecho muchas cosas que ella misma no reconoce. ¿Ve usted? (*a la madre*), hay una gran delicadeza en su familia, y como usted ha estado enferma durante mucho tiempo, ellos son muy serviciales y muy colaboradores.

Madre: Sí, usted sabe que ellos se pueden conducir de ese modo. Es preciso que se diga, porque yo veo el lado de ellos que las maestras y los vecinos no advierten, y a causa de ello parece que yo lo viera —y me dicen que lo veo— todo de color de rosa.

En este punto la interacción entre los miembros de la familia cobró el sesgo de un tanteo neutro, y la sesión prosiguió con una investigación del desempeño escolar de cada uno de los niños. Hacia el final de la sesión, el tema del doctor Jekyll y de mister Hyde se había integrado en el encuadre familiar de la conducta de los muchachos. Este tema incluía la idea de lo bueno y de lo malo, pero, lo que era más importante, encuadraba su conducta «sórdida» como parte de las interacciones familiares y proporcionaba a los muchachos un instrumento para dilucidar el hecho de que ellos eran una «parte» sistémica del organismo de la familia. El terapeuta debería tratar en lo sucesivo toda una serie de puntos significativos que mantenían la interacción disfuncional de la familia. Pero el enfoque de la aptitud de los gemelos para desplegar sus habilidades de doctor Jekyll había puesto en entredicho el encuadre disfuncional de la familia y conferido capacidad de maniobra al sistema terapéutico.

Las características del terapeuta son una variable importante en la producción de intensidad. Ciertos terapeutas son capaces de suscitar un drama intenso con intervenciones muy suaves, mientras que otros, para lograr esa intensidad, tienen que recurrir a un alto grado de participación. También las familias presentan diferentes modalidades de respuesta al mensaje del terapeuta. Las familias ya proclives al cambio pueden aceptar la alternativa del terapeuta como un apoyo que los empuja en la dirección hacia la cual de algún modo querían marchar. Otras familias acaso parezcan aceptar el mensaje, pero de hecho lo absorberán en sus esquemas previos, sin cambiar; otras, en fin, presentarán franca resistencia al cambio. Un terapeuta educado para prestar atención sólo al contenido de los mensajes puede quedar él mismo tan impresionado por la «verdad» de su interpretación que no se dé cuenta de que los miembros de la familia se han limitado a reflejarla hacia el exterior o asimilaron su mensaje sin recibir información nueva.

Las construcciones cognitivas por sí mismas rara vez tienen el poder suficiente para provocar el cambio familiar. No obstante, los terapeutas con frecuencia consideran que un mensaje se recibió por el solo hecho de haberlo enviado. Pero un mensaje terapéutico tiene que ser «reconocido» por los miembros de la familia, lo que significa que deben recibirlo de un modo que los aliente a experimentar cosas según modalidades nuevas. Los terapeutas tienen que aprender a no quedarse con la verdad de una interpretación, sino avanzar hasta su eficacia. Lo pueden hacer si prestan atención sobre el terreno a la reelimentación que reciben de los miembros de la familia, como indicador de que el mensaje ejerció realmente influjo terapéutico.

Aun cuando los terapeutas adviertan que ciertas intervenciones han sido ineficaces y deseen enmendarlas aumentando su intensidad, es posible que en algunos casos tropiecen con las reglas de la cortesía. Lo mismo que sus clientes, han sido educados desde la infancia en el respeto de las conveniencias: es preciso respetar y aceptar el modo de ser de la gente. Además, tanto los terapeutas como los miembros de la familia pertenecen a la misma cultura. Obedecen a las reglas implícitas que indican la conducta adecuada en la interacción entre personas para las diferentes situaciones. En consecuencia, cuando en una sesión los miembros de la familia dan muestras de haber alcanzado el límite de lo aceptable emocionalmente y emiten señales en el sentido de que sería conveniente disminuir el nivel de la intensidad afectiva, el terapeuta tiene que aprender a ser capaz de no responder a ese requerimiento, a pesar de haber sido educado toda su vida en sentido opuesto.

Una vez que el terapeuta ha observado las interacciones de la familia y aprendido sus pautas habituales, la meta es hacer que la familia experimente la modalidad de su interacción; esto será el comienzo de un proceso que llevará al cambio. El problema es cómo hacer para que la familia «oiga» el mensaje. Son diversas las técnicas para hacer se oír.

Las intervenciones destinadas a intensificar mensajes varían según

el grado de participación del terapeuta. En el nivel más bajo de participación se sitúan las intervenciones relacionadas con una terapia de construcciones cognitivas. Y en el nivel más alto, aquellas en que el terapeuta entra en competencia con la familia por el poder. En la formación del terapeuta, se insiste en los niveles intermedios de participación: las técnicas para crear secuencias interactivas que incrementen el componente afectivo de la interacción. Estas técnicas incluyen, por ejemplo, una repetición del mensaje, su repetición en interacciones isomórficas, el cambio del tiempo en que las personas participan en una interacción, el cambio de la distancia entre personas empujadas en una interacción y la resistencia a la presión ejercida por la pauta interactiva de una familia.

Repetición del mensaje

El terapeuta repite su mensaje muchas veces en el curso de la terapia. Es una técnica importante para el incremento de la intensidad. La repetición puede recaer tanto sobre el contenido como sobre la estructura. Por ejemplo, si el terapeuta insiste en que los padres se pongan de acuerdo sobre la hora en que el hijo se debe acostar, y ellos tienen dificultades para llegar a una decisión, el terapeuta puede repetir que es esencial que los padres se pongan de acuerdo (estructura) sobre determinada hora a que el hijo se debe acostar (contenido).

Los Malcolm fueron derivados a terapia de familia porque Michael, de 23 años, había debido ser hospitalizado durante dos meses a causa de un quebranto psíquico que le sobrevino mientras cursaba el último año en una escuela profesional. Durante ese período, su mujer, Cathi, vivió con los padres de él.

Al comienzo de la terapia de familia, la joven pareja fijó una fecha para mudarse de casa de los padres de Michael a su propio departamento. El día de la mudanza, con el departamento nuevo completamente instalado, Michael se durmió hasta las dos de la tarde. Cathi, con la intención de poner a prueba el compromiso de su marido hacia ella en coitejo con la lealtad que guardaba a sus padres, lo dejó dormir. La sesión con la pareja se realizó al día siguiente.

Fishman comenzó la sesión preguntando por qué no se mudaron. El marido, sin darle importancia, reconoció que la causa había sido que se quedó dormido: «No nos mudamos porque yo me quedé dormido. Olvidé que debíamos mudarnos».

El terapeuta entendió que esta omisión de la mudanza por parte del marido, así como su actitud despreocupada, era la repetición de una pauta de vida que lo había organizado poniéndolo bajo el control de los demás miembros de la familia, primero sus padres y ahora la esposa. Esta mudanza era algo planeado durante meses. Además, la pareja y los padres de él se habían ocupado durante dos semanas de terminar la instalación. En el caso de Michael, decir alegremente «lo olvi-

de» significaba abdicar la responsabilidad de sus acciones al tiempo que organizaba la conducta de los demás miembros de la familia. Esto era directamente contrario a la meta de la terapia, que consistía en incrementar la autonomía y la responsabilidad de Michael, de modo que no se viera forzado a recurrir a la locura como un modo de producir los cambios deseados en su modo, sino, al contrario, pudiera obrar de manera directa, como una persona normal, para producir los cambios que deseaba, sea que esto significase acercarse más a su mujer o terminar con una relación extremadamente tumultuosa. Cualquiera de estos dos caminos que emprendiera, la conducta normal para él sería asumir la responsabilidad del cambio en lugar de contraer síntomas; en este último caso, los cambios de su relación no serían más que el subproducto de su locura.

El terapeuta, supervisado en este caso por Jay Haley, intervino preguntando a Michael, en presencia de su esposa, por qué no se mudó. Al comienzo, Michael respondió con vagas consideraciones en las que declinaba toda responsabilidad. Entonces el terapeuta decidió que se requería un incremento de intensidad para que Michael se «adueñara» de su acción. Siguió entonces repitiendo a Michael, una y otra vez: «Me pregunto por qué no se mudó». En el curso de la sesión, que duró unas tres horas, el terapeuta se lo preguntó unas setenta y cinco veces: «¿Por qué no se mudó?». Y Michael seguía negando toda responsabilidad. La sesión duró tanto porque el terapeuta necesitaba generar intensidad suficiente para hacer salir a la luz la razón por la cual Michael no se había comprometido de uno de dos modos: yéndose a vivir en intimidad con su esposa en el departamento de ambos o, de lo contrario, declarando que no quería vivir con ella porque estaba inseguro de la relación o no era feliz con Cathi. Hicieron falta tres horas para que tanto Michael como su esposa se dieran cuenta de que el hecho de no levantarse Michael a tiempo para la mudanza no era una mera anomalía, sino un asunto grave que tenía decisiva importancia para ambos y reclamaba una respuesta.

A medida que la sesión avanzaba, Cathi empezó a considerar más y más significativa la omisión de su marido de mudarse de la casa paterna. Empezó a definirlo como incapaz de dejar a sus padres. Por último declaró que deseaba mudarse sola. Michael empezó a protestar: «No, no dejaré que te mudes sola. Quiero ir contigo». Cathi respondió: «No; has perdido la oportunidad que tuviste, de modo que me mudaré sola».

Michael estaba frente a una opción. Permitir que Cathi se mudara sola lo dejaría en casa con sus padres sin Cathi, que actuaba como amortiguador entre él y su madre. Pero tampoco podía prohibir a Cathi que se mudara. El departamento era también de ella, y puesto que era la única que tenía un empleo, se podía permitir mantenerlo. A los fines de esta particular estrategia terapéutica, Michael era tratado por el momento como si él fuera el comienzo del círculo o gobernara la situación, lo que a todas luces no era así. Por fin, Michael dijo: «Muy

bien, puedes mudarte». Pero entonces Cathi empezó a dar señales de que en realidad no deseaba hacerlo sola. Dos días después la pareja se mudó a su nuevo departamento.

Fishman en este caso enfocó tanto la estructura como el contenido para incrementar la intensidad. El contenido era «¿Por qué no se mudó usted?». La estructura era lo que se desprendería con fuerza de esa pregunta, a saber, que la decisión de Michael de no mudarse obedeció al vínculo que mantenía con su esposa y sus padres. El mensaje del terapeuta fue eficaz, como se comprobó por el hecho de que Michael, en efecto, tomó una decisión. Se mudó con Cathi al departamento nuevo de ambos.

Que el terapeuta no hable de otra cosa durante toda la sesión indica que el asunto no puede menos que ser importantísimo. Además, el terapeuta produce intensidad en el orden del proceso. Si él se niega a moverse, la familia estará forzada a hacerlo, es decir, que se producirá un reordenamiento en torno del terapeuta estático. Pautas que en el pasado fueron inflexibles tienen que ser ahora modificadas para acomodarse al terapeuta inmóvil. Si el terapeuta, en nuestro caso, se hubiera dejado mover, habría actuado como los demás miembros de la familia Malcolm. En ella, todos los miembros tenían un umbral más bajo que Michael para la modificación de su conducta. Esto permitía a Michael permanecer estático mientras todo cambiaba en derredor. Manteniéndose inmóvil, el terapeuta modificó esa pauta forzando a Michael a moverse.

El terapeuta puede obtener atención incesante para un asunto determinado si lo expone una y otra vez con la misma frase, al modo de una letanía. O puede exponerlo de diversas maneras, recurriendo a su capacidad para formar metáforas e imágenes como haría un poeta o un pintor; en este caso enfocará una diversidad de interacciones de tal modo que cada exposición nueva ponga de relieve la identidad de las interacciones. El empleo repetido de imágenes concretas para introducir claridad e intensidad suele ser necesario en el trabajo con familias que tienen hijos pequeños, o niños o adultos retardados.²⁴

La familia Lippert fue enviada a la clínica a causa de la anorexia nerviosa de su hija Miriam, de 20 años, moderadamente retardada. En los seis meses siguientes de tratamiento la familia evolucionó bien. Los padres se aproximaron y Miriam aumentó de peso e hizo progresos hacia una mayor autonomía. Pero, no obstante la mejoría de Miriam, la atención de la familia permanecía fijada a la alimentación de ella. Su persistencia en ese tema convirtió las comidas en el continuo escenario de una lucha por el poder entre los padres y la hija. La semana anterior, Miriam había perdido casi dos kilos. La familia estaba muy preocupada y Sam Scott, el terapeuta, solicitó consulta.

El consultor decidió eliminar la comida como tema de discusión, de modo que pudiera cesar aquella lucha por el poder. Dijo a la familia que el tema del peso de Miriam quedaría en lo sucesivo entre ella y el terapeuta, quien la pesaría todas las semanas, pero sólo comunicaría

su peso a los padres si hubiera motivo de preocupación. En caso contrario, el peso de Miriam sería asunto de ella, y el terapeuta sería el único en conocerlo. Aunque los padres manifestaron su acuerdo, el consultor sabía por experiencia que necesitaba también de la ayuda de Miriam para posibilitar el cambio interactivo. Esto imponía una repetición sistemática pausada del mensaje, formulado de modo que Miriam pudiera oírlo y al mismo tiempo se encuadrara la conducta de los demás miembros de la familia.

Minuchin: Tratemos de quebrar esta rutina. (*Toca las manos de Miriam.*) Miriam, ¿estas son tus manos?

Miriam: ¡Ajá!

Minuchin: ¿No son las manos de tu padre?

Miriam: No lo son.

Minuchin (*toca los bíceps de Miriam*): ¿Son éstos tus músculos?

Miriam: Sí.

Minuchin: ¿Estás segura?

Miriam: Sí.

Minuchin (*toca la nariz de Miriam*): ¿Es ésta tu nariz?

Miriam: ¡Ajá!

Minuchin: ¿No es la nariz de tu padre?

Miriam: No.

Minuchin: ¿Estás segura? ¿Absolutamente segura?

Miriam: Sí.

Minuchin: ¿Es ésta tu boca?

Miriam: ¡Ajá!

Minuchin: ¿Quién come cuando tú comes?

Miriam: Yo.

Minuchin: ¿Adónde va la comida?

Miriam: Dentro de mí.

Minuchin (*pellizca con suavidad el brazo de Miriam*): ¿Es ésta tu carne?

Miriam: Sí.

Minuchin: Sí. Entonces, ¿por qué deben decirte ellos lo que has de comer? ¿Es correcto que tu padre te diga lo que debes llevar a tu boca?

Miriam: Me parece que está bien.

Minuchin: No. Está mal. Está mal. Es tu boca.

Miriam: Sí.

Minuchin: ¿Puedes abrir la boca? Abrela. (*Miriam lentamente abre, luego cierra y torna a abrir la boca.*) ¡Ciérrala. Abrela. ¿Te puedes morder los labios? (*Miriam lo hace.*) Es tu boca. Cuando comes, ¿comerás por ti misma la comida que desees? ¿Y después, cuando vendgas aquí, irás con el terapeuta a pesarte tú misma. (*Toma la mano del padre.*) ¿De quién es esta mano?

Miriam: De mi papá.

Minuchin: ¿Estás segura de que es de tu papá? (*Levanta la mano de Miriam.*) ¿Y de quién es esta mano?

Miriam: Mía.

Minuchin: ¿Estás segura? Muy bien, ése es tu cuerpo, lo alimentará.

¿Qué edad tienes?

Miriam: Veinte.

Minuchin: ¿Necesita tu padre decirte lo que has de comer?

Miriam: No.

Minuchin: ¿Necesita hacerlo tu madre?

Miriam: No.

He ahí un ejemplo de intensidad creciente por repetición del contenido. El terapeuta, al mismo tiempo, afirmaba y reafirmaba la frontera entre Miriam y sus padres, cuestionando la estructura familiar. El mensaje era gráfico, sin ambigüedad y potente. En este caso se recurrió a un humor afable para lograr que una muchacha frágil, retardada, y un sistema familiar rígido dieran un serio paso adelante. El humor sumaba intensidad al mensaje.

Una técnica semejante se utilizó con la familia Hanson cuando el terapeuta preguntó a Alan si tenía dos manos. En este caso, sin embargo, en lugar de acompañar la repetición con un humor afable, el terapeuta se puso de pie, disminuyó la distancia que lo separaba de la diada padre-hijo y adoptó un tono serio de voz para transmitir el mensaje de que la situación era de extrema gravedad. Se utilizó la misma técnica de un modo adecuado a la situación.

Repetición de interacciones isomórficas

Otra variedad de repetición incluye mensajes que en la superficie parecen diversos (a diferencia del monótono «¿Por qué no se mudó?»), pero que son idénticos en un nivel más profundo. Aunque su contenido es diferente, están dirigidos a interacciones isomórficas dentro de la estructura familiar.

La estructura familiar se manifiesta en una diversidad de interacciones que responden a un mismo sistema de reglas y que en consecuencia son equivalentes desde el punto de vista dinámico. El cuestionamiento de estas estructuras (*morfos*) equivalentes [*iso*] produce intensidad por la repetición de mensajes dentro de un proceso. Esta intervención puede enfocar interacciones que interesan a la terapia y reunir sucesos en apariencia desconectados en un significado orgánico único, con lo cual se acrecienta la experiencia que los miembros de la familia tienen de la regla familiar constreñidora.

En la familia Curran, que se componía de una diada excesivamente unida, a saber, una madre viuda y su único hijo varón, el terapeuta produjo diversas intervenciones. Fishman insistió en que Jimmy lo mirara a él y no a su madre cuando ambos conversaban. Alentó a Jimmy para que aprendiera a conducir y se pusiera de novio. Elogió a la madre cuando

exterior y, al mismo tiempo, empezaba a enfocar a la paciente, activándola. Este pequeño incidente constituía un tema que se repetiría durante toda la sesión en una diversidad de interacciones isomórficas; así iría cobrando intensidad hasta quedar definido como el problema real de la familia. El terapeuta comenzó a rastrear ese tema.

Minuchin (a Tom): He advertido cuán apegada es Pauline a su madre y cuán apegada es la madre a Pauline. ¿Es así en otras situaciones?

Tom: Así es. También en casa son muy apegadas.

Minuchin: ¿Hasta el punto de hacer Pauline lo mismo que su madre?

Tom: En cierto modo, sí. Porque si, por ejemplo, su madre duerme en el piso alto y Pauline ha faltado de la casa un rato y no ha visto a su madre o no tiene noticias de ella, siempre quiere saber si está en el piso alto o se ha ido al supermercado, o viceversa.

Minuchin (a David): ¿Qué edad tienes?

David: Trece años y medio.

Minuchin: ¿La situación entre David y su madre es diferente, o son igualmente apegados?

Tom: Son apegados. No tanto, pero lo son.

Minuchin: ¿Cree usted que David está demasiado apegado a su madre? Siendo un muchacho de trece años, ¿cree usted que debería ser más independiente?

Tom: Bueno, ¿sabe usted?, en lo esencial es independiente, pero tiende a permanecer apegado a su madre ahora, en esencia porque tendrá un bebé, y por otra parte a Pauline, porque trata de vigilar a su hermana.

Minuchin: La madre vigila a Pauline, ¿y también él la vigila?

Tom: David las vigila a ambas. Tiende a vigilar a su hermana un poco más porque él, en cierto sentido, puede decir cuándo tendrá uno de estos ataques. La causa es que ella no diría nada a ningún otro.

Terapeuta (a Pauline): ¿Y tú le cuentas a tu hermano acerca de tus ataques?

Pauline: A veces.

Minuchin: Jim, ¿qué opinión le merece el problema del apego entre Pauline y su madre?

Jim: Son muy apegadas. A veces el cariño que se tienen es un poco excesivo.

El tema del apego entre la madre y Pauline se extendió al apego entre la madre y el hijo y, después, al apego entre el hermano y la hermana. Haciendo rastreos y preguntas en un único ámbito, el apego entre los miembros de la familia, el terapeuta avanzó muy rápido de la observación de un miembro de la familia, el paciente individualizado, hasta la elaboración de un problema que aquejaba a la familia entera. En ese momento la madre extrajo algo de su abrigo y se lo alcanzó a Pauline.

ambos de que Jimmy, que tenía 18 años, debía poder dormir con la puerta cerrada y ser responsable de despertarse a tiempo para asistir al colegio. El contenido de estas intervenciones es diferente, pero estructuralmente son equivalentes y, por lo tanto, idénticas en orden al proceso.

Intervenciones únicas, por inspiradas que sean, rara vez son eficaces para modificar pautas de interacción que han regido años y años. Los sistemas poseen una inercia que resiste al cambio y hace falta la repetición para que sobrevenga una modificación de pautas. La terapia es asunto de repetición, donde los cambios estructurales deseados se promueven por muy diferentes vías. La meta terapéutica, que consiste en alcanzar pautas interactivas nuevas y más funcionales para la familia, permanece en la mente del terapeuta durante toda la sesión. Guía su repetición de intervenciones de valor terapéutico.

La familia Thomas asistió a terapia de familia durante seis meses a causa del asma de Pauline, de 11 años. El asma se le declaró cuando tenía tres, y en los años recientes se había debido internar en terapia intensiva hasta cuatro o cinco veces por mes. Participaron en la sesión la madre, próxima a los cuarenta años; Pauline; su hermano David, de 13 años; su abuela, de poco más de cincuenta; el hermano mayor de la madre, Jim, quien vivía con su compañera en la misma casa, y Tom, un tío joven de más de veinte.

El terapeuta, Kenneth Covekman, presentó a la familia a Minuchin en papel de consultor. Minuchin dio la mano a los miembros de la familia. Pauline dijo que ella no estrechaba la mano. El consultor se presentó a la madre, quien le dio la mano. Entonces Pauline declaró que lo haría también, y así sucedió.

Madre: Yo no suelo dar la mano, y creo que ella me imitaba.

Minuchin (a Pauline): ¿Qué edad tienes?

Pauline: Once años.

Minuchin: ¿Y sabes hablar?

Pauline: Sí.

Minuchin: Pero ¿tu mamá habla a veces por ti?

Pauline: A veces.

Minuchin: ¿Como acaba de hacerlo ahora?

Pauline: Sí.

Minuchin: Quiero hacerte de nuevo la misma pregunta. ¿Por qué me diste la mano hace un momento?

Pauline: Bueno...

Minuchin: ¿Por qué?

Pauline: Porque mi madre lo hizo.

El terapeuta tomó un pequeño incidente del comienzo de la sesión y lo encuadró de manera de convertirlo en un suceso significativo. Así arrojó luz sobre la proximidad entre la madre y el paciente individualizado;

Minuchin (se pone de pie y camina hasta donde se encuentra Pauline): ¿Qué acaba de hacer usted, la madre?

Madre: Oh, acabo de alcanzarle sus hebillas para el cabello; no quería olvidarme porque estaban en el bolsillo de mi abrigo.

Minuchin: ¿Qué son?

Pauline: Hebillas.

Terapeuta: Estoy viendo lo que hace que Pauline tenga esos ataques. Observo, madre, lo apegada que es a Pauline. Parece, madre, que usted no terminara y comenzara Pauline, sino que usted y ella fueran un solo cuerpo.

Otra vez el terapeuta se valió de un episodio en apariencia insignificante que sobrevino en la interacción entre madre e hija y lo reinterpretó por referencia a la unión de ambas. De este modo reforzaba un tema que había construido utilizando observaciones de sucesos concretos en que él y los miembros de la familia habían participado juntos y en el presente. Al propio tiempo, el terapeuta ligaba esta observación sobre el apego con los ataques de asma del paciente individualizado. Diez minutos después, mientras Jim contaba un episodio en que debió conducir a Pauline a la unidad de terapia intensiva, la madre empezó a hablar acerca del arreglo del cabello de Pauline y el terapeuta tornó a enfocar esta interacción particular como un nuevo ejemplo de la intrusión de la madre en la autodefinición de la paciente.

Minuchin: ¿Qué acaba de ocurrir?

Madre: Le pregunté por qué no se había quitado esos rizadores antes de salir.

Minuchin: ¿Y qué dijiste tú, Pauline?

Pauline: Ella dijo que sí lo haría.

Minuchin: ¿Te rizaste tú misma el cabello?

Pauline: No, mi madre lo hizo.

Minuchin: Tu madre. ¿Y te gusta que ella lo haga?

Pauline: Es correcto.

Madre: ¿No te gusta el modo en que te rizo el cabello?

Pauline: Es correcto.

Madre: «Correcto» significa que no te gusta.

Minuchin: Pregunte de nuevo. Adelante, mamá.

Madre: «Correcto» ¿Puede que se debiera hacer, pero no estuvo hecho exactamente como tú querías?

Pauline: Estuvo hecho del modo en que tú querías.

Madre: Bueno, pero no dijiste que estuviera mal mientras te rizaban el cabello.

Pauline: Porque tú eras quien lo rizabas.

Madre (riendo): Te voy a dar un puñetazo en la nariz.

Pauline: No, no me lo darás. (Risas.)

Minuchin: No, no, no. No es cosa para reír. Esto es importante. Es importante que dejaras a tu madre rizarte el cabello como a ella le

le gustaba y no le dijeras que no te gustaba de ese modo. ¿Por qué no se lo dijiste?

Pauline: Porque ella deseaba rizarme el cabello.

Minuchin: Sí, pero a ti no te gusta así. Muy bien, me refiero a que Pauline tenga voz y gustos, y tenga también un cuerpo. Si Pauline tiene una voz y gustos, también controlará su cuerpo.

Al tiempo que el tema de la sesión permanecía estrictamente restringido a la índole de la fusión dentro de la familia, el terapeuta tomaba como centro a la paciente y trabajaba por medio de ella. Sus intervenciones eran de bajo nivel, adecuadas a la falta de iniciativa de la paciente; pero insistió en mantener con ella un diálogo que a veces parecía casi un eco. Los resultados de este tipo de apoyo dado a la iniciativa de la niña y de cuestionamiento al estilo de interacción fusionada de la familia se pusieron de manifiesto en el momento en que la paciente individualizada se volvió capaz de desafiar a su madre. Este cambio en el estilo de la interacción de la paciente con su madre sólo se había vuelto posible por la insistencia del terapeuta en el mismo tema durante los veinte minutos anteriores.

Minuchin: Ahora sé franca conmigo, Pauline. ¿Te gusta llevar el cabello así?

Pauline: Sí.

Minuchin: ¿Estás segura? ¿Estás segura de que es lo que deseas? Mírate en este espejo. ¿No es más bien que a mamá le gusta de ese modo?

Madre: ¿Entiendes lo que él quiere decir?

Pauline: No.

Madre: Quiere decir...

Minuchin (a la madre): Un momento. Un momento. (A Pauline.) ¿No entiendes lo que digo? Te lo explicaré. Pregúntame.

Pauline: No entiendo qué quiere decir.

Minuchin: ¿Que todavía no entiendes? Muy bien. Ahora mamá no habló por ti, lo hiciste tú misma. Eso está bien. (Estrecha la mano de Pauline.)

Pauline: ¿Por qué me estrechó usted la mano?

Minuchin: Porque yo doy la mano cuando algo me gusta. Es mi manera de decir que me gusta. Es bueno que empieces a pensar separada de tu mamá. Tu mamá está aprendiendo a no hablar por ti. Y uno de estos días hablarás por ti misma. (A la madre.) ¿No cree usted que ella será capaz de hablar por sí misma?

Madre: Así lo espero.

Terapeuta: Pero para que Pauline cambie, es preciso que cambie usted. El terapeuta continuó con el mismo tema y con el mismo movimiento de progresión lenta. El terapeuta fue concreto y repetitivo; estableció nivel

membros de la familia, al parecer en el intento de instruir al terapeuta para que no contrariara a la abuela. No obstante, la destreza con que el terapeuta cuestionó a la abuela y mantuvo su posición constituyó un ejemplo importante de diferenciación para esta familia.

Modificación del tiempo

Los miembros de la familia han elaborado un sistema de notación que regula el tiempo y el compás de su danza. Algunas de estas notas son transmitidas por pequeñas señales no verbales que vehiculizan el mensaje «Hemos llegado a un umbral peligroso o a una senda desconocida o insólita. Cuidado, aminorar la marcha o detenerse». Este señalamiento es tan automático que los miembros de la familia responden sin advertir que han llegado a un territorio prohibido y son retenidos por las riendas del sistema familiar. Como un caballo dócil, obedecen antes que les tiren de la rienda y por eso no sienten el freno en la boca.

Una de las técnicas que permiten incrementar la intensidad consiste en alentar al terapeuta a los miembros de la familia para que continúen interactuando después que las reglas del sistema han puesto luz amarilla o roja. Aunque en esta prolongación la familia interactúa de manera vacilante, el paso de lo habitual a lo no familiar abre la posibilidad de que experimenten modos diferentes de interacción. Resultados parecidos se pueden alcanzar si se reduce el tiempo en que las personas suelen participar en una interacción.

En la familia Kuehn, por ejemplo, luego que la familia interactuó siguiendo los pasos que regulaban sus pautas habituales para establecer control, el terapeuta creó una secuencia interactiva en que madre e hija jugaban con muñecas a preparar panes de Navidad. Pasado un rato, el padre se sumó al juego. Esta escenificación se mantuvo durante unos veinte minutos, mucho después de que los miembros de la familia dieron señales de que deseaban detenerla. Esta prolongada interacción centrada en lo placentero y los cuidados tiernos incluía al padre junto a la madre, y por ello transmitía por sí misma, sin que mediara comentario verbal alguno del terapeuta, el mensaje sobre la existencia de la familia de posibilidades no utilizadas pero disponibles: el padre era capaz de ser suave y de prodigar cuidados tiernos.

En la familia Jarretten, el terapeuta tropezó con dificultades para ayudar a que madre e hija siguieran negociando sobre temas en disputa, más allá de su umbral habitual, en el clima de mutuo respeto que corresponde entre adultos. La familia se componía de una madre viuda su hija de 18 años, Julie, que había abandonado la universidad al promediar su primer año y había regresado al hogar. Madre e hija trataban de elaborar algún tipo de coexistencia.

Madre: He cambiado de idea. Me había propuesto no pedir cuentas a Julie por el dinero que le doy, pero se las pido.

a alguien a quien habían convertido en el receptor del apoyo de la familia, de su protección y su control. Cuando la niña no logró comprender su pregunta, el terapeuta no respondió a su falta de comprensión, sino que interpretó su pedido de información como un acto de autonomía, con lo cual confirmaba a la paciente en lugar de aumentar sus dificultades. En este episodio, el recurso del terapeuta a las interacciones isomórficas confirió intensidad a su mensaje en el sentido de que la pauta de sobreprotección de la paciente individualizada alimentaba su sintomatología manifiesta. La técnica que el terapeuta empleó en este caso fue trabajar por medio de la niña; con esta estrategia intentaba producir un incremento en su capacidad para iniciar acciones, pedir información y diferenciarse de su madre.

Abuela: He tenido a Pauline conmigo los fines de semana, y sufrió ataques. Bueno, no ando bien de los nervios y esto me produjo un miedo terrible, y debí correr con ella al hospital o llamar a la policía. Pero ésta es otra razón por la que somos tan apegados a ella. Ahora, ¿cuál será la causa por la cual Pauline no avisa cuando le está por venir uno de esos ataques?

Minuchin: Pauline está aquí. Pregúntele.

Abuela: Pauline, ¿qué razón tienes para no decirnos cuando sabías que habrías de sufrir uno de esos ataques? ¿Era porque no deseabas ir a un hospital y que te pincharan tanto como solían pincharte?

Pauline: Sí.

Abuela: ¿Quizás esas agujas te daban miedo? *Minuchin:* Lo que estoy tratando de lograr aquí es que Pauline aprenda a hablar por sí misma, a pensar por sí misma, a sentir lo que siente en su propio cuerpo. Creo que Pauline no cuida de su propio cuerpo porque la familia es muy atenta con ella. Primero usted le preguntó: «¿Por qué te trastorno?». ¿Y qué dijo usted después?

Abuela: ¿Y después le pregunté si no nos lo diría porque... Le dije: «¿Por qué crees, porque los doctores te pinchan con esas agujas?». Pero ella me había dicho eso antes.

Minuchin: Usted le hizo una pregunta y al mismo tiempo le dio una respuesta. Entonces esta niña no pensó. No pensó en ello porque podía decir que sí, y es lo que ocurrió. Y lo que yo quiero, Pauline, es ayudarte a pensar por tu cuenta porque en mi experiencia —y he visto a muchos niños con asma—, cuando los niños con asma aprenden a tener sus propias ideas, su propia decisión, también aprenden a dominar el asma.

De esta manera se mostraba que en diferentes participantes se repetía la sobreprotección de la madre hacia su hija. La abuela trataba a su nieta de modo de sustentar su pasividad, no exigiéndole las respuestas que se debían esperar de una niña de 11 años y de inteligencia normal. El terapeuta cuestionó a la abuela, quien respondió con enojo a señales

Fishman: No me parece posible que usted cambie de idea cada semana. *Madre:* Si usted quiere despidernos, despidáenos. He cambiado de idea como consecuencia de su conducta.

Fishman: Usted le ha causado una decepción, también. Le prometió darle dinero en plazos fijados y le prometió que podría gastarlo como quisiera. Creo que ustedes dos tienen que acordar un modo de convivencia. Son dos adultos. Ella ya no es más su niña.

Madre: ¿Sabe usted en qué se está empleando el dinero?

Fishman: Es asunto de ella. Ya no es más su niña. Es una persona adulta.

Madre: Se hizo oxigenar el cabello. Todo lo que hace con el dinero es gastarlo para sí. Lo menos que me merezco es un poco de respeto. *Fishman:* Quiero que mire a Julie.

Madre: No la quiero mirar. ¡Estoy harta de mirarla!

Fishman: Quiero que lo haga de todas maneras. Mírela. No es más una niña. Es muy bonita. Es una mujer adulta. Ahora quiero que le hable, no como a una niña, sino como a otro adulto que vive en su hogar. Porque eso es ella realmente.

La pauta de negociación entre madre e hija era muy breve; se interrumpía cada vez que una de ellas la frenaba introduciendo una queja acerca de la inequidad de la otra. El terapeuta las ayudaba a entablar negociación sobre puntos en disputa dentro del encuadre del «respeto mutuo», y encuadró la queja inicial de la madre considerándola a continuación de esa misma necesidad de respeto. Repitió y volvió a formular una y otra vez el tema «Su hija es una persona adulta, no una niña». Cuando la madre se opuso a desistir de sus motivos de queja, el terapeuta no se dejó llevar por el contenido, sino que se limitó a repetir su mensaje «Trátela como a un adulto».

Madre: Pero ella no actúa como un adulto.

Fishman: No creo que esta actitud de Julie equivalga a la rabieta de una niña. Es una mujer adulta que había hecho un contrato con usted.

Madre: No quiero que des vueltas por la casa sin hacer nada, esperando que llegue tu novio. Me gustaría que buscaras un trabajo mientras llega el momento de volver a la universidad... si quieres volver a la universidad. (A la terapeuta.) La razón de que haya sido tan inflexible es que me formé una idea sobre algo antes que viniéramos...

Fishman: Si no tiene que ver con este tema, cuéntemelo después.

Madre: Muy bien, se lo contaré después.

Fishman: Ahora esto requiere más flexibilidad.

Madre: Me tiene enferma y harta esta flexibilidad. La he tenido 18 años y es bastante. Ya no quiero más. Deseo que se vaya de casa. No la quiero tener más en casa.

Terapeuta: Hable con Julie sobre eso.

El terapeuta se negó a ser absorbido por otros «temas interesantes» que la madre agitó ante sus ojos («Si no tiene que ver con este tema, cuéntenlo después») y luego activó las interacciones madre-hija. Su anterior cuestionamiento a la madre concedió a la hija espacio para responderle desde una posición en que se sintiera apoyada, lo que quizá permitiría iniciar un cambio en el modo de interacción.

Julie: Quiero que ella comprenda mis razones. Dijiste que podía comprender mis razones...

Madre (la interrumpe): Julie, tú...

Julie: Ahora hablo yo. Mi novio y yo jugueteábamos en mi habitación. No tengo por qué entrar en detalles sobre lo que hacíamos, ni sobre nuestro modo de bromear o el tipo de relación que tenemos. Mi madre golpeó con rudeza la puerta, y me causó enorme turbación. Dijo: «Bob, deja sola a Julie o te daré una paliza». Fue extremadamente humillante. Yo necesitaba el dinero ese día, necesitaba hasta el último centavo. Contaba con ese dinero y lo necesitaba ese día. Quería llevarme prestado el automóvil y se lo pedí a mi madre y ella dijo que no quería dármele, y la maldije. Tenía todo el derecho de maldecirla. Eso me sublevó, me puse furiosa. Tengo absoluto derecho a maldecirla...

Madre (interrompiendo): Antes que ella fuera...

Julie (a los gritos): No es asunto de ella. Me está interrumpiendo; y no le importa adónde voy ni si me he peinado. Es mi cabello.

Cuando Julie respondía a su madre, la respuesta era el lado complementario de la medalla de la madre: se mostraba pebulante, querellona e infantil, y no pasaba mucho tiempo antes que madre e hija estuvieran haciendo las paces. Pero el terapeuta había quedado en una posición que le permitía requerir de Julie que respondiera a su madre como un adulto y negociara desde una posición de respeto mutuo. Este tema se desplegó durante treinta minutos, y cada vez que la diada intentaba cambiar de tema, el terapeuta lo reencuadraba por referencia al respeto mutuo. A fin de ofrecer resistencia a la pauta familiar de abandonar sumariamente la negociación de los asuntos, de manera deliberada aumentaba la duración de su tratamiento o los trataba como isomórficos: «Tienen que resolverlo dentro de un marco de respeto mutuo».

En la familia Poletti, Gina, niña anoréxica de 14 años, vomitaba y tomaba laxantes para mantenerse en su ínfimo peso. Antes era una «buena hija»; los padres se sentían impotentes para enfrentar la extralínea conductiva que la enfermedad le imponía. La familia se componía del padre, de 40 años; la madre, de 30; Gina; John, su hermano de 6 años, y la abuela materna.

El terapeuta apartó a la familia del síntoma y prolongó las interacciones en que hablaban sobre su conducta recíproca. Lo guiaba el obje-

tivo de transmitir el mensaje de que la posición de la hija era sistémica y estaba prisionera de un conflicto de lealtades entre la madre, el padre y la abuela. No era tarea fácil transformar el diagnóstico que la familia hacía: «Somos una familia responsable que trata de ayudar a una hija enferma pasando por una enfermedad misteriosa»; transformarlo, decimos, en este caso: «Todos estamos envueltos en una danza disfuncional que se manifiesta de manera más visible en el síntoma de nuestra hija». Transcurridos ya treinta minutos de la primera sesión, el terapeuta continuó extraer a la madre la minúscula de una interacción conflictiva entre ella y su hija. Este conflicto ofrecía la posibilidad de liberar a la hija de su posición triangulada y de este modo se convirtió en el encuadre para las intervenciones del terapeuta durante la hora que siguió. El hecho de mantener a los miembros de la familia atentos a la índole de su interacción conflictiva confirió claridad e intensidad al mensaje terapéutico.

Madre: Cuando recogí la basura, había dos frascos vacíos de laxante, después que había prometido no utilizarlo con fines enérficos. Yo tenía unas pastillas para disminuir el apetito, que mi médico me había prescrito, y fallaban píldoras del frasco. El salero desaparece periódicamente porque se lo lleva al baño y lo utiliza para vomitar. Revolvimos mis cajones después que le sequestré una perilla para aplicar enemas a los bebés, que había utilizado para administrárselas a ella, y la descubrí de nuevo escondida en el baño.

Minuchin: ¿Qué hace usted cuando su encantadora hija comete locuras como éstas?

Madre: Yo... eso me hace sentir indignadísima, y entonces hago un gran esfuerzo para recordar que está enferma y en realidad no me lo hace a propósito, pero esto me hace sentir triste, de modo que paso de la indignación a la tristeza.

Madre: Creo que algunas de las cosas que hace, las hace para mantenerme. Le dejó pasar muchas cosas.

Minuchin (a Gina): Tu madre dice —y sabes, es una hipótesis muy interesante— dice que lo haces a propósito para causarle enojo. ¿Será cierto?

Gina: No lo hago a propósito.

Minuchin: ¿Y por qué lo creerá ella? Habla con ella, habla con ella sobre su perseverancia en creer que deliberadamente haces ciertas cosas para causarle enojo. Habla con ella sobre eso.

El terapeuta modificó el encuadre de la familia: estaba concentrada en el modo de auxiliar a una hija enferma, y ahora debía considerar la conducta de la hija y el modo en que los afectaba. Este problema se había perdido de vista por la sombra que sobre di proyectaba el síntoma grave. Durante la hora que siguió, el mantenimiento de este enfoque trajo a la luz la dinámica oculta de la familia.

INTENSIDAD

141

Madre: Una de las cosas que me molesta muchísimo es la manera en que insultas. De ninguna manera me gusta eso.

Gina: Me pongo furiosa. Los chicos lo hacen en la escuela y lo tomo de ellos.

Madre: No me importa si ellos lo hacen en la escuela o no. No quiero que lo hagas en casa.

Gina: Pero tú también lo haces; entonces por qué...

Madre: ¡Pero qué! Yo no tengo catorce años.

Gina: Bueno, de todos modos lo haces.

Madre: Eso no tiene nada que ver con el tema de que estamos hablando. No me gusta que lo hagas en casa; no me gusta que me contestes. ¿Te gustó, anteanoche en la mesa, que te pegara? ¿Fue lindo?

Gina: ¡A mí no me importa!

Madre: Bueno, te digo que mientras sigas mostrándote irrespetuosa, tendrás que esperar un buen sermón, porque yo no haré aquello. Está perfecto que tengas tu privacidad y tus derechos —yo creo en eso—, pero si pisoteas los derechos de los demás y te muestras irrespetuosa, es mejor que te hagas a la idea de que habrá un buen sermón, porque lo habrá.

Minuchin (a Gina): ¿Puedes defenderte?

El terapeuta desafió a la hija para que prosiguiera dentro del conflicto.

Gina: Bueno, tú no me tienes ningún respeto. Esperas que yo te respete, pero no me respetas.

Madre: Eso no es verdad. Es una mentira total, absoluta.

Gina: Entonces, ¿por qué me pones todos esos nombres obscenos y me dices esas cosas y yo no te puedo responder?

Madre: Porque no tengo catorce años y soy tu madre.

Gina: No veo que eso señale una diferencia.

Madre: ¿Que no crees que señale una diferencia? Entonces, en otras palabras, el mensaje que recibo de ti es que realmente podrías funcionar en toda esta estructura familiar sin una madre. ¿Es así?

Gina: Yo no dije eso.

Madre: Bueno, si voy a ser alguien a quien le pueden contestar y al que importa si yo estoy aquí o no. Y me he estado quejando con vehemencia porque siento que tú tratas de ocupar mi lugar en esta familia.

La continuación del conflicto mostró que madre e hija se movían por una serie de temas isomórficos, encerradas en la misma interacción simétrica. La última afirmación, en que la madre definió a la hija como el desafiante y el ganador, la mostraba en una posición extraña e imponente. Se había producido un desplazamiento desde la posición de la hija como víctima de su enfermedad a la hija y madre encerradas en la

conflicto por el control. En este punto el terapeuta podía suponer que la hija estaba apoyada por el padre o por la abuela, o se coligaba con ambos, contra la madre. Por el hecho de mantener el enfoque del conflicto madre-hija más allá de su umbral habitual, el terapeuta puso de relieve la posición de la hija como títere en medio de un conflicto complejo.

Gina: Yo no intento ocupar tu lugar.

Madre: Bueno, es la sensación que tengo... por ejemplo, cuando no puedo encontrar nada porque tú te metes en todo y reordenas mi cocina.

Gina: Bueno, tú nunca la limpias, de modo que soy la única que lo hace...

Madre: Pero eso no es asunto tuyo. El modo en que yo gobierno la casa...

Gina: Bueno, no sólo yo, también la abuelita lo hace, de modo que no puedes acusarme siempre a mí.

Madre: Y la abuelita tiene su propio lugar para cuidar.

Gina: Lo sé, pero a veces tú sacas las cosas y me acusas de ello.

Madre: Preferiría que ninguna de las dos se metiera.

Gina: En ese caso todo se vería realmente revuelto.

Madre: Bueno, es asunto... es asunto mío, no de ustedes. Así como es asunto mío lo que debo dar de comer a tu hermano.

Minuchin (al padre): Permítame que le pregunte qué hace usted cuando dos miembros de su familia tienen una disputa.

Padre: No estoy seguro... no sé bien qué hacer...

Minuchin: No, no me lo diga. Intervenga usted en esta situación. Adelante. Haga algo ahora.

El terapeuta mantuvo el mismo foco pero amplió el número de participantes solicitando al padre que representara su papel en el drama. Era grande la tentación de investigar la profundidad de la relación disfuncional madre-hija, pero, paradójicamente, una investigación de este aspecto disminuiría la intensidad afectiva y situaría al terapeuta como miembro de un triángulo y un aminorador de conflictos. En cambio, manteniéndose como un supervisor de tiempos e introduciendo al padre en la disputa, que en ese momento incluía también a la abuela, el terapeuta mantenía vivo el conflicto.

Padre (a la esposa): Muy bien, óyeme. Veo la razón de Gina en cuanto a lo de ponerle nombres e insultarla. La veo, y yo soy tan culpable como tú y quizá más.

El padre adoptó la posición de Gina en el conflicto.

Madre: Pero ¿cómo es posible que no la sermonees como yo lo hago?

familiar. El padre entró en el conflicto primero descalificando a su esposa y después poniéndose de su lado. La abuela desafió primero a la nieta, pero luego se puso de su parte y criticó a su propia hija en su papel de madre. El terapeuta consiguió aumentar la intensidad del conflicto en una familia de dispersadores de conflictos manteniéndose apartado de las interacciones, conservando el enfoque, dirigiendo la entrada de los participantes y prolongando el tiempo de su participación. Media hora después, tras varias repeticiones, se había vuelto clara la posición de Gina como la vetea que se orientaba por los vientos de la familia.

Minuchin: Entonces, Gina, actúas realmente de manera extraña. Actúas como si tuvieras seis años, y también como si tuvieras más de 60, lo mismo que tu abuela. Y no es defecto tuyo, puesto que tus padres lo aceptan. De ningún modo es defecto tuyo que gobiernes este hogar. Pero, Gina, quedas prisionera porque le dices a tu padre las cosas que crees que tu madre desea decir a tu papá, y entonces amplificas la voz de la madre. Dices a tu mamá las cosas que tú sabes que tu abuela y tu padre le dicen a tu madre. Entonces eres la voz de todo el mundo en esta familia. No tienes voz propia. Eres el títere del ventrilocuo. ¿Has visto alguna vez un ventrilocuo? Siéntate en la falda de tu madre o de tu abuela. Es sólo un momento, siéntate en su falda. (*Gina obedece*.) Ahora dile a tu madre cómo debe cambiar, pensando como tu abuela.

Gina (con la voz desecarnada del títere de un ventrilocuo): Debes ser mucho menos desordenada.

Minuchin: Dile a tu madre las cosas que tu padre desea decir.

Gina: Recoje tus ropas del suelo.

Minuchin: Muy bien. Es extraordinario, Gina. Te has convertido en el títere del ventrilocuo en esta familia.

Después que la familia presentó su modalidad de interacción, el terapeuta creó una secuencia interactiva dramática. Así proporcionaba a la familia una potente metáfora sobre el modo en que estaban entrelazados y que se manifestaba abiertamente en la *sintomatología* de Gina.

Cambio de la distancia

Los miembros de la familia elaboran en el curso de su vida el sentimiento de la distancia «adecuada» que deben mantener entre sí. Conocemos un cuento apócrifo sobre el encuentro entre dos terapeutas de familia, Braulio Montalvo y Paul Watzlawick: Montalvo, que se siente más cómodo cuando está cerca de la gente, parece que dio un paso en dirección a Watzlawick, quien retrocedió dos pasos; lo siguió Montalvo dando tres pasos adelante, a lo que Watzlawick respondió retrocediendo tres pasos adelante, a lo que Watzlawick respondió retrocediendo. Al final de la charla ya habían dado tres vueltas a la habitación. Se

La esposa extendía el conflicto a la diada conyugal.

Padre: Ah... por alguna razón, y yo no...

Gina: Porque tú no me tomas de chivo emisario; por eso es.

La hija se aliaba con el padre.

Padre: Bueno, yo no sé. Puede ser, no sé, pero ahí no está el problema...

Madre: ¿Y qué ocurría todas las veces anteriores cuando tu padre tenía la mano muy rápida? ¿Quién era la que tenía paciencia entonces?

La madre requería de Gina el cambio de lealtades.

Gina: Bueno, a veces no eres impaciente.

La hija aceptaba el mensaje de la madre.

Padre: Sí, pero esto no altera el hecho, tú sabes, de que estás diciendo cosas acerca de una casa revuelta y todo lo demás, cosas que no son verdaderas. ¿Estamos de acuerdo?

Gina: Pero...

Padre: Tu madre trabaja todo el día y no puedes esperar que vuelva a casa y se ponga a cocinar y limpiar y lo tenga todo pulcro y ordenado. En muchos casos se te pidió que hicieras algo y nos armaste guerra por ello. Pero cuando tienes ganas de limpiar algo que mamá no desea que a toda costa debas limpiar, sigues adelante y lo haces de todos modos. Creo que son las cosas que le molestan... y que me molestan a mí.

El marido se aliaba con su esposa después que la hija trocó lealtades. **Minuchin (a la abuela):** Señora Sansone, usted tiene cierta sabiduría por su edad. ¿Qué opina sobre lo que sucede en su familia?

Abuela: ¡Ajá! Bueno, le diría a Gina que se empeñe un poco más en ser respetuosa con sus padres porque si yo hubiera hecho lo que haces tú a tus padres ahora, me habrían dado con el revés de la mano.

Gina: Eso era antes. Estamos en el presente.

Abuela: No, querida, el respeto es el respeto, y no dirás que así era antes, ni hoy, ni mañana. Si deseas que tus padres te respeten, también tienes que respetarlos. (*A la madre.*) Ahora esto vale para ti, Mara. ¿Estamos de acuerdo? (*Al terapeuta.*) Mara me causa enojo cuando se sale de las casillas y muchas veces le he dicho cuando insulta a Gina: «No digas eso». ¿No es así, Mara?

Madre: ¡Ajá!

Todos los participantes habían representado su papel en el drama

dice que la charla era sobre las distancias adecuadas entre las personas.

Estos movimientos de avance y retroceso que los dos terapeutas hacían para mantenerse a la distancia «correcta» fueron automáticos, no conscientes. El lector de estas páginas puede hacer esa misma experiencia en alguna reunión social si se acerca a una persona más de lo que a ésta le parece conveniente.

Esto es válido no sólo para la distancia física medible, sino para distancias psicológicas menos visibles. El cambio de la distancia que se mantiene automáticamente puede producir un cambio en el grado de atención al mensaje terapéutico.

La utilización del espacio del consultorio es un instrumento significativo para la emisión del mensaje terapéutico. Si el terapeuta habla con un niño pequeño, éste oír y comprenderá mejor si aquél disminuye su talla y se aproxima físicamente, de preferencia si lo toca. Si el terapeuta desea destacar un mensaje serio, puede ponerse de pie, ir al encuentro de un miembro de la familia, pararse frente a él y hablarle con el ademán y el *tempo* convenientes, con utilización de los silencios para obtener más expresividad. Acaso lo haga todo sin tomar conciencia de sus movimientos, dejándose guiar por su percepción de la necesidad de alcanzar intensidad en el mensaje terapéutico y por su confianza en que los miembros de la familia lo dirigirán en sus movimientos por la reorientación que le envíen.

El terapeuta puede también incrementar la intensidad cambiando la posición recíproca de los miembros de la familia, haciendo que se sienten juntos para poner de relieve la significación de la diada que forman o separando a uno de los miembros para intensificar su carácter periférico. En la familia Hanson, el terapeuta solicitó al hijo que se sentara cerca de su padre, con lo que recreaba la situación de fusión sobreprotectora que caracterizaba a esta diada; acto seguido, mientras los mantenía físicamente próximos, emitió su mensaje sobre la autonomía.

Resistencia a la presión de la familia

En ocasiones, «no hacer» puede producir intensidad en la terapia. Esto es verdadero sobre todo cuando el terapeuta no hace lo que el sistema familiar «desea que haga». De manera necesaria e inadvertida los terapeutas son absorbidos en el sistema familiar en su condición de miembros del sistema terapéutico. En ocasiones esta absorción contribuye a mantener un homeostasis familiar disfuncional. Con su resistencia a ser absorbido por el sistema, el terapeuta introduce intensidad en la terapia.

Algunas de las técnicas empleadas por Carl Whitaker desde su posición de terapeuta inmóvil obedecen a esta inspiración, por ejemplo, su preocupación por ganar la batalla del liderazgo al comienzo de la terapia. Esta batalla se puede iniciar aun antes que haya visto a la familia,

en la discusión telefónica sobre el número de personas que participarán en la sesión. Aunque en ciertos casos la resistencia a la presión del sistema familiar puede ser heroica o dramática, es común que sus episodios sean todo lo contrario de actos heroicos puesto que se continúan durante toda la terapia.

Por ejemplo, el matrimonio Williams permaneció en terapia durante dos meses, en cuyo lapso ambos hicieron notables progresos en la superación de sus problemas. En efecto, habían logrado rebasar el punto en que en el pasado solían diluirlos envolviendo a una tercera persona, y habían conseguido llevar algunas de sus dimensiones hasta su resolución.

Pero cierta semana la esposa llamó al terapeuta y le dijo que le gustaría hablar con él a solas al comienzo de la próxima sesión, a lo cual aquél accedió. La esposa y el terapeuta se retiraron al consultorio al comienzo de la sesión, en tanto el esposo aguardaba en la sala de espera.

Esposa: Frank no me entiende. Cada vez que le menciono mi preocupación por mi madre, se pone furioso.

Fishman: Es un asunto entre usted y Frank. Es preciso que él esté aquí para responder.

La meta era fortalecer la relación entre los cónyuges. Permitir que la esposa se quejara de su marido ante el terapeuta no sólo lo envolvería a éste de manera inconveniente en el matrimonio, sino que llevaría a perder una oportunidad de que marido y mujer resolvieran por sí mismos sus diferencias. Con su negativa a oír a la esposa en su queja por el marido, el terapeuta confirió intensidad al mensaje terapéutico en el sentido de que las interacciones de la pareja eran complementarias.

La familia Genet se componía de la madre, una artista de unos treinta y cinco años, y tres hijos de 15, 14 y 12. El marido se había ido del hogar dos años antes, y desde entonces la familia había llevado una vida en extremo caótica. Los hijos salían de la casa a cualquier hora y asistían a la escuela de manera esporádica; los platos sucios se amontonaban, y no había obligaciones ni reglas fijas para nadie.

La madre, mujer de aspecto juvenil, vestía vaqueros y una remera con la leyenda «Grateful Dead»; se sentó negligentemente en la silla, como los niños. De hecho, había que mirar dos veces para cerciorarse de que no era un niño más. El terapeuta se dio cuenta de estar ante una familia de «ideas avanzadas», en que a la madre, que llevaba una vida bohemía, le resultaba muy incómodo fijar reglas a sus hijos. La meta terapéutica era contribuir a crear una frontera generacional dentro de esta familia de modo que existiera un subsistema ejecutivo.

En el curso de la terapia, los niños y, en particular, la madre invitaban al terapeuta a intervenir y fijar límites. Era enorme la presión dirigida al terapeuta para que actuara y «estructurara a esta familia». No obstante, la meta terapéutica seguía siendo obtener que la madre hacia

10. REESTRUCTURACION

El terapeuta oprime la muñeca de una niña diabética. «¿Ustedes sienten esto?», pregunta a los padres. Y responde el padre señalando su propia muñeca: «Sí, aquí. Se sienten como espigas y agujas». La madre se disculpa por no compartir la experiencia: «Hoy tengo muy mala circulación».

En otra familia, la madre de una anoréxica hospitalizada de 19 años insiste en ir al hospital porque percibe que su hija está descompuesta. Una vez allí, la hija le confirma su percepción. En una sesión realizada después, la paciente individualizada, sus dos hermanas adolescentes y el padre aseguran al terapeuta que la madre «sabe» cuándo uno de ellos está en dificultades.

Ninguna de estas familias es proclive a experiencias místicas. Tampoco son mistificadoras las experiencias como tales. La sensación de pertenencia es característica de todas las interacciones familiares. Pero los miembros de estas familias tienen una pertenencia excesiva. Su funcionamiento como un todo individual se ha subordinado a la pertenencia.

El lado débil de este tipo de organización familiar es que los miembros de la familia experimentan dificultades para desarrollarse como holones diferenciados. Cuando los hijos llegan al final de la adolescencia y tienen que empezar a separarse de la familia, pueden sufrir quebrantos psicóticos o afecciones psicomáticas.

El terapeuta que trabaje con estas familias tendrá que interponerse en esas interacciones demasiado armoniosas diferenciando y delineando las fronteras de los holones familiares a fin de hacer sitio a la flexibilidad y el crecimiento. Las familias funcionales son sistemas complejos «constituídos por un gran número de partes que interactúan de una manera complicada». Estas partes, u holones familiares, están interrelacionadas en un orden jerárquico. Y, como en todos los sistemas complejos, las «uniones intracomponente son (...) más fuertes que las uniones intercomponentes». Esto es, las interacciones entre los miembros

1. Herbert A. Simon: «The Architecture of Complexity», en *Proceedings of the American Philosophical Society* 106, n.º 6, diciembre de 1962.

guiría que aquella persistiera como persona impotente. En esta situación, el modo correcto de intervención consistía en que el terapeuta se resistiera a ser absorbido en el papel de «salvador» de la familia. De otra manera sólo contribuiría a que la madre quedara desplazada de todo papel ejecutivo.

La escenificación se asemeja a una conversación en que el terapeuta y la familia tratan de que el otro vea el mundo como él lo ve. La intensidad se puede comparar con un cotejo de gritos entre el terapeuta y una familia dura de oído. La eficacia terapéutica puede disminuir mucho, si la orientación terapéutica hace creer que un mensaje terapéutico se recibió porque fue emitido, y también a causa de las reglas del etiqueta en virtud de las cuales la gente tiende a fingir comprensión para no parecer brusca. Es preciso que la familia oiga realmente el mensaje del terapeuta. Si son duros de oído, aquél tendrá que gritar.

de un holón son más fuertes que las que ligan a los holones entre sí. En consecuencia, el holón es un contexto sumamente significativo para sus miembros.

Los individuos pertenecen a una multiplicidad de holones y cumplen papeles diferentes en cada uno de ellos. En cada holón se activan segmentos del repertorio vivencial de los individuos. Las aptitudes que corresponden a un holón pueden o no ser convocadas en otros holones, pero forman parte del repertorio posible. El crecimiento en otros holones, funcional es un proceso flexible cuyo resultado es un individuo de múltiples facetas capaz de adaptarse a contextos cambiantes.

A todo sistema complejo es inherente cierta flexibilidad, pero también una enorme cuota de repetición. Señalan Peter Berger y Thomas Luckmann: «Toda actividad humana está sujeta a la habitualización. Cualquier acción que se repite con frecuencia se fija en una pauta que después se puede reproducir con economía de esfuerzo y que el ejecutor percibe de manera inmediata como tal (...) «Empecemos de nuevo» se convierte ahora en «Así es como se hacen estas cosas». Sin un sólido sentimiento de que es así como se hacen las cosas, el individuo no puede tener la seguridad que le permita investigar y crecer. Pero el peligro de la situación es que «Hay una tendencia a seguir por el camino anterior (...) Esto significa que las instituciones pueden persistir aunque (...) hayan perdido su originario carácter de funcionalidad o practicidad. Entonces ciertas cosas no se hacen porque convengan, sino porque son correctas».²

La terapia es un proceso en que se cuestiona el «así se hacen las cosas». Y un objetivo importante de ese cuestionamiento son los subsistemas familiares porque constituyen el contexto donde se elaboran la complejidad y la competencia.

Puesto que la terapia supone un cuestionamiento de la estructura familiar, es preciso que el terapeuta comprenda el desarrollo normal de las familias y el poder que las reglas de los holones ejercen sobre el íntegro desarrollo de los miembros de la familia. La índole de este desarrollo se advierte en una entrevista llevada a cabo por Patricia y Salvador Minuchin como parte de una investigación sobre familias normales.

La familia Tashjian se componía de una pareja que frisaba en los cuarenta años, con un hijo de dos años, Frank, muy activo e inteligente. La entrevista se condujo con miras a provocar respuestas de control parental.

En cierto momento en que el niño se paseaba por la sala y desparaba trozos de tira que se guardaban en una caja, solicitamos a los padres que hicieran que Frank los recogiera y devolviera a la caja. El padre, que hablaba con nosotros dando la espalda al niño, se volvió hacia él y con voz perentoria le dijo: «Frank, guarda las tizas en la

2. Peter L. Berger y Thomas Luckmann: *The Social Construction of Reality*, Nueva York, Doubleday, 1967, págs. 53-59 y 118.

caja»; a continuación le dio otra vez la espalda y siguió hablando con nosotros. El niño puso una tiza en la caja y luego siguió corriendo. La madre se levantó, llegó hasta la caja y con tono firme, pero benevolente, le dijo: «Frank, ven aquí y guarda las tizas en la caja». Frank llegó hasta donde ella estaba, empezó a recoger las tizas, pero al poco tiempo se levantó sin terminar la tarea y se dirigió hacia otro rincón de la sala. La madre se arrodilló junto a la caja y le pidió que regresara, diciéndole: «Termina de recoger las tizas». En este momento el padre se volvió en su silla y con el mismo tono perentorio ordenó: «Frank, guarda las tizas en la caja»; tornó a darse vuelta y siguió conversando con nosotros. El niño regresó junto a su madre, que seguía arrodillada, y se puso a completar la operación; entonces la madre regresó a su silla. El niño dejó un trozo de tiza en el suelo y se fue, ante lo cual la madre le dijo algo así: «Termina de hacerlo, Frank. Si no, me levantaré»; y el niño completó la operación. He ahí una descripción simplificada de una muy compleja operación entre tres personas. Lo interesante fue que describiendo después los padres este proceso, tanto la madre como el padre identificaron a éste como la persona capaz de controlar a Frank, y a la madre como débil e ineficaz. No obstante, la observación mostraba que de hecho los padres tenían dos estilos diferentes de poner en práctica el control y que, de un modo u otro, ambos estilos tendían a ser complementarios. Aunque el padre sumaba intensidad vocal cada vez que le parecía que la madre necesitaba de su ayuda, evidentemente ella era eficaz en su propio estilo y aun recata sobre ella la mayor parte de la ejecución del control. Por lo tanto, se plantea el problema de averiguar por qué los padres eran incapaces de observar los hechos tan evidentes para nosotros como entrevistadores. Siendo la madre eficiente y capaz en el terreno del control, ¿por qué todos en la familia estaban de acuerdo en que no lo era? Sin ninguna duda, la eficiencia y capacidad de la madre se reconocían en otros terrenos dentro del holón familiar, así como en grupos extrafamiliares. Pero en el holón parental, su encuadramiento como débil e ineficaz era de algún modo necesario para el funcionamiento armonioso de aquél. En consecuencia, los conjuges organizaban los hechos de manera que la voz acerada del padre recibía un valor extra en materia de eficacia, lo cual mantenía las reglas de la organización familiar.

Este poder del contexto para organizar los hechos y mantener las definiciones de uno mismo y de los demás es evidente para todo el que se haya criado en una familia. En la familia Minuchin, la idea de que yo era torpe no fue desechada, cuestionada o modificada por mi pericia como jinete, mi habilidad en el juego de las bochas o mi destreza en la mecánica de automóviles, que demostraba en el negocio de mi padre. Estas actitudes tendían a ser definidas como parte de las responsabilidades que me cabían en la familia, o bien pertenecientes a lo extrafamiliar; de este modo mi imagen como niño torpe permanecía intacta dentro del contexto de la familia. En realidad, yo mismo protegía esta

10

y lo mantuve en secreto durante tres años, mucho después que ya era un diestro nadador, porque mi madre tenía que no fuera capaz de aprender y me ahogara.

Las interacciones cotidianas dentro de un subsistema tienden a organizar los hechos de la vida compartida de manera de mantener incólume el mayor tiempo posible la índole de la relación. En mi caso las leyes homeostáticas operaron sin ninguna duda; y mi destreza y mi capacidad para manejar cosas se desarrollaron y encuadraron en interacciones con mi padre y en ambientes extrafamiliares, lo que permitía mantener la relación protectora entre mi madre y yo. En efecto, mi torpeza y sus cuidados protectores formaban una unidad de conducta. Lo interesante es que la percepción de mí mismo como persona torpe se mantuvo intacta al tiempo que mi percepción como individuo competente se desarrollaba con igual fuerza en otros campos; se desplegaron de manera paralela en holones diferentes. Sólo cuando después de mi casamiento fabriqué algunos muebles que necesitábamos y recibí el apoyo y el aliento de mi esposa, pude introducir en la vida familiar toda la capacidad que había adquirido en los ámbitos extrafamiliares. Esta nueva definición de mí mismo se vio apoyada y ampliada en la relación con mi esposa.

Murray Bowen, impresionado por la capacidad de estos subsistemas para mantener su eficacia simbólica aun después que las personas han dejado el hogar, sugiere que un modo de cuestionar estas definiciones sería «regresar» a la familia de origen y modificar la índole de la interacción, no en el pasado, sino en el presente.³ Un modo más directo de intervención consiste en facilitar dentro del sistema terapéutico la manifestación de funciones que los miembros de la familia desempeñan en cierto holón, y generalizarlas a los demás. Hay tres técnicas principales para cuestionar la estructura de holón de la familia. Las técnicas de fijación de fronteras están destinadas a modificar la participación de los miembros de diferentes holones. El desequilibrio modifica la jerarquía de las personas dentro de un holón. Y la complementariedad cuestiona la idea de jerarquía lineal.

3. Murray Bowen: *Family Therapy in Clinical Practice*, Nueva York, Jason Aronson, 1978, pág. 530.

11. FRONTERAS⁴

Las técnicas de fijación de fronteras regulan la permeabilidad de las que separan a los holones entre sí. He aquí el concepto rector: participar en el contexto específico de un holón específico requiere respuestas específicas para ese contexto. Las personas funcionan siempre con una parte solamente de su repertorio. Es posible actualizar alternativas potenciales si el individuo empieza a actuar en otro subsistema o si cambia la índole de su participación en un subsistema determinado. Las técnicas de fijación de fronteras pueden apuntar a la distancia psicológica entre los miembros de la familia y a la duración de la interacción dentro de un holón significativo.

Distancia psicológica⁵

En muchos casos la distribución con que los miembros de la familia toman asiento en la sesión es un indicador de las alianzas entre ellos. Pero es un indicador débil que el terapeuta sólo debe aceptar como una primera impresión que es preciso investigar, corroborar o desechar. Verificará, entonces, los indicadores espaciales, pero hará lo propio con otras clases de indicadores. Cuando habla uno de los miembros de la familia, el terapeuta observará quién lo interrumpe o completa la información, quién proporciona confirmación y quién ayuda. También se trata de indicadores débiles, pero proporcionan al terapeuta un mapa tentativo sobre las relaciones de proximidad, las alianzas, las coaliciones y las diadas o tríadas fusionales, así como sobre las pautas que expresan la estructura y la sustentan. Además puede utilizar constructos cognitivos o bien maniobras concretas para crear fronteras nuevas.

Con la familia Hanson, el terapeuta recurrió a un constructo cognitivo para trazar una frontera entre dos personas. Transcurridos cinco minutos de sesión, preguntó a Alan: «¿Conoces al novio de Kathy?», y fue Kathy quien respondió. Un momento después preguntó a Alan por la edad de Dick, y la respuesta de Kathy partió una fracción de segundo antes que la de Alan. Así el terapeuta tenía dos ejemplos del mismo

tipo de intromisión; entonces dijo a Kathy: «Eres servicial, ¿no es verdad? Te apropias de su memoria».

Frases de esta índole son indicadores cognitivos de que es deseable la separación. Los terapeutas experimentados hacen acopio de un conjunto de ellas que cautivan su imaginación y se convierten en respuestas espontáneas en las situaciones apropiadas: «Usted se apropia de su voz». «Si ella responde por ti, no necesitas hablar». «Usted es el ventrilocuo y ella el títere». «Sus voces alucinadas ni siquiera son tuyas; es la voz de su padre la que habla dentro de usted». «Si tu padre hace las cosas por ti, nunca dejarás de ser una persona torpe». «Si tus padres saben cuándo necesitas insulina, no serás dueña de tu propio cuerpo». He ahí frases características de Minuchin, quien gusta de las metáforas concretas. Si un terapeuta las toma, tendrá que apropiárselas como cosa personal; pero lo mejor es que escoja sus propias frases para poner de manifiesto la intromisión en el espacio psicológico, con el propósito de señalar y separar diadas demasiado unidas.

El terapeuta se preocupará de trazar fronteras entre tres personas en caso de que interacciones diádicas disfuncionales se mantengan en virtud de la intervención de un tercero como desviador, aliado o juez.⁶ El terapeuta puede resolverse a mantener la separación de la diada demasiado unida como un modo de ayudar a sus miembros a descubrir alternativas para su conflicto dentro de su propio subsistema. O puede incrementar la distancia entre ellos recurriendo al tercero como desviador de frontera, o creando otros subsistemas que separen a los miembros enredados. Estructura común es la de un hijo desobediente, una madre ineficaz y un padre autoritario. Su danza es una variación de este tema: el hijo desobedece, la madre ejerce sobre él un control por exceso o por defecto, el hijo torna a desobedecer, interviene el padre con una voz tonante o un gesto fiero, y el hijo obedece. La madre sigue siendo ineficaz, desobediente el niño y autoritario el padre.

Otra variación de la misma danza es la de progenitores que tienen conflictos irresueltos, expresos o implícitos. Cuando un aumento de la tensión en la diada conyugal activa los conflictos irresueltos, el hijo se porta mal o se pone de parte de la madre contra el padre autoritario o se suma al padre contra la madre incapaz e inequitativa, o se convierte en el socorridor o el juez de ambos progenitores. Si, como sucedió en el caso de la familia Kehn, el terapeuta decide enfocar la diada madre-hijo y para eso le es imprescindible inmovilizar al marido, puede decir a éste: «Como la madre y el hijo permanecen juntos cuando usted está en su trabajo, sería bueno que usted se uniera a mí para observar cómo ellos lo resuelven»; o «Siendo mujeres la madre y la hija, y como ni usted ni yo tenemos la experiencia de ser una mujer de cuatro o de 27 años, por fuerza la madre ha de entender mejor a la hija de usted. Observemos su danza y veamos qué podemos aprender».

Otra posibilidad en esta situación es que el terapeuta decida ampliar la definición del problema, no limitándolo a la unión excesiva de madre e hijo, sino introduciendo la participación del padre en el mantenimiento

de la sintomatología del hijo. Con esta estrategia, conservará el enfoque sobre el hijo, pero incrementará la participación del padre en el subsistema parental de manera de separar a la diada con exceso de implicación. Podrá decir a los padres: «Si un niño de cuatro años es más alto que su madre, es posible que esté a caballo de su padre»; o «Un niño de cuatro años no puede hacer resistencia a sus padres si éstos empujan juntos»; o «Si ustedes no pueden manejar a un niño, quizá ustedes se están empujando en direcciones diferentes»; o «Es forzoso que se estén equivocando. No sé dónde puede estar el error, pero creo que si lo buscan juntos descubrirán en qué consiste y además encontrarán la solución». O «Según marchan las cosas, ustedes se anulan uno al otro y de algún modo lesionan y explotan a un hijo que los dos quieren mucho; necesitamos entonces descubrir el modo en que se puedan ayudar ustedes entre sí para socorrer ambos a su hijo». Este apoyo brindado al subsistema parental apunta a aumentar tanto la distancia psicológica entre la madre y el hijo cuanto la proximidad entre los cónyuges, proporcionándoles una tarea compartida como padres.

Si el terapeuta se resuelve a tomar como centro la diada de los cónyuges y su interacción disfuncional, y separar por esa vía a la diada madre-hijo demasiado unida, deberá estorbar la estrategia de distracción del hijo. Podrá decir a éste: «Eres un buen hijo, protector y obediente, porque si te portas mal... si tienes un dolor de cabeza... si fracasas en la escuela, lo haces cada vez que tus padres sienten recto proco desagrado»; o «Cuando explicas la conducta de tus padres o apoyas a tu madre o a tu padre, me atrae muchísimo la rapidez con que pasas de ser un niño de diez años a ser una persona de 65 o de 208, y después a toda prisa te reduces a cuatro años. Pero ¿no es raro que te conviertas en el abuelo de tu madre o de tu padre? Te ayudaré a reducir tu edad. Trae tu silla junto a la mía y quédate quieto mientras tus padres tratan los asuntos que les importan a ellos, donde no hay razón alguna para que intervengas y que no son de tu incumbencia». O el terapeuta puede decir a uno de los padres o a ambos: «Quiero que ayude a su hijo a disminuir su edad pidiéndole que se puede quieto mientras ustedes dos discuten sus problemas».

También son necesarias las fronteras entre subsistemas; y si los padres se inmiscuyen en conflictos entre hermanos, o adolescentes descalifican a sus padres o intervienen en el territorio de los cónyuges, o los abuelos se coligan con los nietos contra los padres, o un cónyuge entra en coalición con sus padres contra el otro, el terapeuta dispone de una diversidad de técnicas para trazar fronteras. En ocasiones introducirá una regla al comienzo de la terapia. Podrá decir: «En este consultorio tengo sólo una regla. Es una regla muy simple, pero es evidente que a esta familia le resultará muy difícil respetarla. Y es que nadie debe hablar por otro o decir en su lugar cómo esa otra persona siente o piensa. Cada uno debe contar su propia historia y ser dueño de su propia memoria». Las variaciones en torno de esta regla permitirán al terapeuta establecer fronteras y señalar la intromisión

teras espaciales, por ejemplo si recurre a sus brazos o su cuerpo para interrumpir el contacto visual de una diada demasiado unida. Esta manobra se puede acompañar con un cambio en la posición de las sillas, destinado a estorbar la emisión de señales; además, se lo puede reforzar con una declaración de este tenor: «Estás hablando con tu hermano, no necesitas la ayuda de tu padre» o «Tú conoces mejor este hecho porque estuve presente; consulta entonces tu memoria en lugar de utilizar la de tu madre».

Para subrayar su apoyo a un subsistema, el terapeuta puede pedir a los miembros de la familia que cambien de asiento. Por ejemplo, si el marido y la esposa se han sentado separados por un hijo, puede decir a éste que cambie sillas con uno de sus padres a fin de que ellos puedan conversar directamente en lugar de hacerlo pasando por él. Si el terapeuta imparte su directiva de una manera clara y lógica, los miembros de la familia por lo común la cumplen. Si lo cree necesario, puede levantarse y disminuir la distancia que lo separa de la persona a quien solicita el cambio. Esta modificación de la proximidad entre el terapeuta y los miembros de la familia vuelve más difícil la resistencia.

En la terapia misma, estas técnicas no presentan una separación tan nítida; en general se combinan y refuerzan entre sí. La familia Smith, con un hijo psicósomático, nos ofrece un ejemplo particularmente ilustrativo.

Terapeuta: Señor Karig, parece tener usted una diferencia de opinión con su mujer acerca de esto. Converse con ella sobre estas diferencias de opinión. (Risa general de los cuatro hijos adolescentes y de los propios padres.)

Padre: Es cómico porque nunca conversamos entre nosotros.

1. *Terapeuta:* Bueno, pero ahora necesitan hacerlo para resolver esa diferencia entre ustedes.

Padre (al terapeuta): Creo que Jerry... (El terapeuta indica que el marido debe hablar con su mujer. El marido lanza una mirada a su esposa y sigue hablando con el terapeuta. Varios de los hijos hacen ruido.)

Terapeuta: No, hable con su mujer. Todos escucharemos, pero usted tiene que hablar con su mujer. (Hace un gesto con el que divide a los padres de él mismo y del resto de la familia.)

Padre (al terapeuta): Sé que es importante, pero parece... más fácil verla. (Ayuda al marido a hacer girar su silla.)

Terapeuta: No. Aquí, haga girar un poco su silla para que le resulte Y usted lo mismo, señora Karig. (Rota la silla de ella hasta que queda enfrentada a su marido. En este momento el terapeuta da vuelta a la cabeza y se pone a mirar por la ventana. Todos los hijos guardan silencio.)

Padre (se da vuelta y se dirige a su mujer.) Al parecer, siempre que empezamos a conversar terminamos diciendo cosas...

Madre (al marido): ¿Y quién suele tener razón? Respóndeme a esto.

bros de la familia en el espacio psicológico de otros miembros como «desobediencia a la regla». Es posible bloquear las intromisiones, alianzas o coaliciones diciendo que eso es hablar en lugar del otro o imaginar los pensamientos y las acciones futuras de la otra persona.

El terapeuta puede crear subsistemas encargados de tareas diferentes. Por ejemplo, si los hijos están empujados en una discusión, y si los padres interfiere, el terapeuta puede invitarlos a coparticipar con él en un grupo «adulto» observador «porque los niños de hoy piensan de manera diferente que nosotros en nuestra época y acaso propongan soluciones que ni podríamos imaginar». También puede pedirles que den a los hijos la tarea de resolver un problema y, una vez que hayan alcanzado una solución, conversen acerca de ella con los hijos; de esta manera dará apoyo a la función ejecutiva de los padres, pero al mismo tiempo se asegurará de que no se han de entrometer. De igual modo puede pedir a uno de los cónyuges que ayude al otro a no intervenir en las discusiones de los hijos, por ejemplo apretándole la mano cada vez que lo hace; pero a la vez les indicará a ambos que presten mucha atención a la comunicación entre los hijos, de manera que cuando hayan terminado, puedan hacer sus comentarios desde un punto de vista parental. Otra posibilidad es que sugiera a padres e hijos que discutan de manera separada y simultánea un problema familiar desde sus puntos de vista diferentes y, cuando hayan terminado, cada grupo comunicará al otro su opinión; así se crearán dos subsistemas capaces de funcionar simultáneamente sin recíproca interferencia. En cuanto al terapeuta, puede sumarse como observador o participante en uno de los grupos, o pasar de uno al otro. En otros casos puede decir a un abuelo que, puesto que posee la sabiduría que le confieren sus años, el terapeuta tiene interés en oír sus observaciones después que el mismo haya escuchado con toda atención, sin interferir, la discusión entre padres e hijos.

El terapeuta puede utilizar también maniobras espaciales concretas para cambiar la proximidad entre los miembros de la familia. Los movimientos en el espacio se reconocen universalmente como representantes de sucesos psicológicos o de interacciones afectivas entre las personas. Los miembros de familias de diferentes grupos socioeconómicos, adultos y hasta niños pequeños, reconocen las metáforas de la cercanía o lejanía en el espacio como expresión de vínculos afectivos. Cambiar en la sesión las relaciones espaciales de los miembros de la familia es una técnica de fijación de fronteras que posee la ventaja de no ser verbal, de ser clara y además, intensa. El «mundo se detiene» cuando los miembros de la familia detienen lo que estaban haciendo para intercambiarse posiciones. Esta intervención tiene por añadidura la ventaja de ser muy visible para los miembros de la familia no implicados en la interacción. En el caso de Minuchin, se ha convertido casi en su marca registrada trocar el lugar de las personas, él incluido, en la sesión; esto último, como un modo de expresar los cambios en su vinculación afectiva con los miembros de la familia.

Esta secuencia, que duró unos treinta segundos, contiene por lo menos ocho operaciones de demarcación de fronteras. El terapeuta deslinda verbalmente el subsistema marido-mujer (1), lo refuerza con un gesto de la mano (2) y lo repite verbalmente (3). Los hijos quedan excluidos tanto por sugerencia verbal como por gestos de la mano (4,5). Los padres son realineados en el espacio de manera que queden frente a frente, dando la espalda a los hijos (6,7). Por último, el terapeuta retira su contacto dando vuelta a la cabeza (8), tras lo cual la pareja inicia una extensa discusión sin interrupción. La fijación de la frontera se consigue porque el terapeuta recurre a una diversidad de maniobras hasta que se consuma el deseado aislamiento de marido y mujer. Si uno de los hijos persistiera en interrumpir, el terapeuta podría utilizar su cuerpo para bloquear esa interrupción o alejar la silla del hijo de los padres, o pedirle que hiciera girar su silla para enfrentarse con uno de sus hermanos, o decir a los padres: «Inviten a sus hijos a hacer comentarios sólo si ustedes dos lo permiten». Si los padres obedecen, ya no se necesitará esa función.

Aunque sea simple desde el punto de vista conceptual, la fijación de frontera en esta sesión resultó muy difícil al terapeuta porque sentía la presión de ambos cónyuges en el sentido de que él coparticipara de su subsistema. Después que pidió al marido y la mujer que hablaran, ellos siguieron haciéndolo con el terapeuta. Si les respondía, estaría apoyando la interacción disfuncional que siempre incluía a un tercero para evitar el conflicto. De hecho, así anulaba lo que trataba de obtener. En este segmento de la sesión el terapeuta evitó el contacto ocular mirando por la ventana. A un terapeuta que en situación parecida no tuviera a su alcance una ventana, le serviría de igual modo concentrarse en la punta de su zapato, tomar apuntes o hacer garabatos en el papel.

En la familia Brown, el deslindamiento se produjo en torno de la diada padre-hija. La familia demandó tratamiento para su hija de 14 años, Bonnie, enviada a consulta a causa de un asma intratable. Estaban presentes en la sesión sus hermanas, de 18 y 17. Bonnie y su padre iniciaron una conversación acerca de la labor escolar de ella. Apenas promediaban las primeras frases cuando su plática activó a los otros miembros de la familia. Una hermana dijo con impertinencia que Bonnie no debió haber cursado matemáticas. La madre atacó al padre diciéndole que no ayudaba a Bonnie en sus tareas. La hermana restante se puso a hablar de su propio trabajo escolar.

El terapeuta, Ronald Liebman, corrió la silla de Bonnie hasta ponerla de frente a su padre y dijo a ambos que prosiguieran la conversación. Cuando la hermana mayor trató de intervenir, el terapeuta dijo a Bonnie: «Esto es entre tú y tu padre. Cada vez que tratas de hacer oír tu voz, tu servicial familia te cierra la boca con su sordidez. No dejes que te hagan eso». El padre y la hija continuaron, y poco después empezó a hablar la madre. Liebman levantó la mano, en señal de que la conversación era entre Bonnie y su padre. Y la siguiente vez en que alguien

Interrumpió, la propia Bonnie le dijo: «Espera un minuto, por favor». A partir de ese momento la demarcación era sustentada por un miembro de la familia.

Para trazar una frontera en torno de la diada padre-hija, el terapeuta recurrió primero a un ordenamiento espacial. Movió la silla de Bonnie de manera de demarcar un subsistema: el padre y la hija menor. Así se hacía más fácil para los dos hablar entre ellos, y era más difícil interrumpir para los que pretendieran hacerlo. Después instruyó a Bonnie para que deslindara una frontera en torno de su conversación. Y con posterioridad hizo señales a los demás de que no intervinieran.

Lo podría haber conseguido por otros caminos. Por ejemplo, podría haber pedido al padre que no permitiera la intervención de los demás, o encargarse él mismo de hacerlo, o utilizar ambos métodos. Habrían sido intervenciones isomórficas en lo esencial, y las razones por las cuales el terapeuta escoge una determinada obedecen a las singularidades del terapeuta particular en cierto contexto. Además, el terapeuta utilizó de manera efectiva su presencia para trazar fronteras por el hecho de prestar atención selectiva a la conversación entre padre e hija. Cuando hablaban otros, él no prestaba atención. Y provocó de corolarios cognitivos a sus intervenciones llamando la atención de Bonnie y de los demás miembros de la familia sobre los efectos incapacitadores de que sobre aquella tenía la solicitud de los demás.

Con la familia Brown el terapeuta recurrió a diversas técnicas de demarcación: reordenar el espacio físico para indicar subsistemas, utilizarse a sí mismo para proteger el subsistema de la intromisión de otros subsistemas de la familia, y brindar una razón para el apoyo que él daba a ese subsistema. Las dos primeras intervenciones son manobras concretas; la última es un constructo cognitivo. En esta situación fueron suficientes para activar a un miembro de la familia, Bonnie, de manera que ella misma protegiera el subsistema padre-hija. En el proceso terapéutico hará falta emplear diversas técnicas de fijación de fronteras, y repetir su aplicación, hasta que se consiga la intensidad suficiente para producir un cambio estructural.

En ocasiones la utilización de metáforas espaciales puede consistir en reordenar las sillas en dos círculos para proteger dos subsistemas simultáneamente, o en hacer girar una silla 180° para aislar o proteger a un miembro, o en indicar la necesidad de que dos cónyuges se aproximen quitando una silla vacía, un cenicero o un libro de bolsillo que se interpusiera entre ellos. La proximidad del terapeuta a uno de los miembros, que se arrodille o lo toque, o que permanezca de pie superándolo en altura, son otros tantos indicadores de vinculación que no necesitan de calificaciones verbales o cognitivos.

En situaciones en que el subsistema ejecutivo incluye un miembro incompetente y uno avasallador, servicial y competente, el terapeuta puede solicitar al «miembro competente» que observe del otro lado del espejo el modo en que el «miembro incapaz» se maneja cuando no tiene la ayuda «competente». Otra técnica no verbal consiste simplemente

Minuchin: Peg, ¿es frecuente que desempeñes este oficio de auxilia-dora?

Peg: Sí.

Minuchin: ¿Quién más te pide ayuda?

Peg: ¡Huyl!, mi madre.

El terapeuta trataba de utilizar a uno de los hermanos para separar a Alan de su padre sobreprotector e inhibidor. El contenido de su conversación era la separación y la individuación, pero el terapeuta advirtió que la propia Peg parecía sumamente cómoda en el papel de auxiliadora. Por ello supuso que acaso Peg participaba también con otros miembros de la familia en el mantenimiento de interacciones disfuncionales. La investigación de esta conjetura trajo a la luz el hecho de que la madre utilizaba a Peg para mantener distancia respecto del marido.

Minuchin: Pete, cambia tu asiento con el de tu mamá, porque quiero que ella converse con Peg. (*Pete desconecta su micrófono para trocar las sillas, y Peg se pone a ayudarlo.*) No, déjalo hacer. (*A Pete.*) Muy bien. Lo hiciste solo. Nadie te ayudó. Es posible que quedes fuera de peligro desde que nadie te ayudará. Mamá, hable con Peg, porque me parece que ella está muy recargada por su papel de auxiliadora en la familia.

Como llegado a este punto de la sesión el terapeuta había podido advertir que en la familia tres subsistemas diádicos operaban con una sobreprotección avasallante, de manera automática consideraría todas las interacciones que se produjeran refiriéndolas a la capacidad de aquellos para apoyar o menoscabar la competencia y la autonomía. Por eso apoyó la autonomía de Pete bloqueando la ayuda innecesaria que pretendía proporcionarle Peg y aliándose con él en su demostración de competencia. Después pasó a examinar el subsistema madre-hija.

Madre: Sí, ayuda mucho. Peg quiere...

Minuchin: Hable con ella sobre el modo en que usted la sobrecarga.

Madre: ¿Sobre el modo en que la sobrecargo con los problemas?

Minuchin: Sí.

Peg: Muy bien. Bueno, nunca me di cuenta. Sólo que mi abuela...

Madre: Mi madre solía vivir con nosotros, y estuvo presente todo el tiempo cuando Peg era pequeña; y después, cuando ya no estuvo, yo automáticamente solía pedir a Peg... No me daba cuenta de que estaba presionando a Peg. Creía que era algo así como una conversación. ¿No es cierto, Peg?

Peg: Puede que no te dieras cuenta, pero yo advertía que querías que te ayudara a decidir cosas.

Madre: Siempre lo entendí más bien como si habláramos juntas de las cosas, y que después yo tomaría mi propia decisión. Pero me parece que pudiste sentir que recaía sobre tus hombros tomar la decisión.

te ca solicitar a los padres que traigan a la sesión sólo determinados miembros de la familia y no otros, con lo cual indicará una separación entre subsistemas. O puede indicar quiénes deben participar en diferentes sesiones.

En ciertas familias cuyo estilo de comunicación es cálido, en que las interrupciones son continuas o todos hablan al mismo tiempo, el terapeuta puede descubrir que el umbral de ruido supera su capacidad de comunicarse con comodidad. Entonces puede recurrir a diversos artificios, como inventar un juego en que las personas deben permanecer en silencio sentadas en círculo y sólo una diada o una triada tiene permitedo situarse en el medio para hablar; o proporcionará a los participantes un objeto (sombrero, taza, llave) para señalar que miembros de la familia tienen derecho a hablar. Por otra parte, siempre que la sesión se incrementa en una sesión más allá de la capacidad de eficacia del terapeuta, disminuir el número de participantes creará en seguida un subsistema diferente con alternativas distintas para la reducción de la tensión.

Duración de la interacción¹

Extender o alargar un proceso, que es un modo de incrementar su intensidad, puede ser también un recurso para demarcar subsistemas o separarlos. En estas situaciones el contenido de la interacción importa menos que el hecho de que ella se produzca.

En la familia Kuehn, después que la madre consiguió controlar a su hija de manera efectiva, el terapeuta trajo muñecas e invitó a madre e hija a jugar. Mantuvo este proceso sin interrupción por más de veinte minutos, salvo que a los diez minutos introdujo al padre como compañero de juegos. Al terapeuta le interesaba no el contenido de la interacción, sino sólo mantener primero al holón madre-hija, y después al holón madre-padre-hija, en una situación placentera y por el tiempo suficiente para establecer un contrapunto complementario del habitual subsistema controlador madre-hija.

Las técnicas anteriores se aplican dentro del sistema terapéutico y en presencia del terapeuta. Este se empeña en gobernar las fronteras, si es que él mismo no es una frontera. Ahora bien, para ser eficaz, la terapia tiene que perdurar fuera de la sesión. Cuando al terapeuta le interesa mantener un determinado subsistema, puede dar a la familia tareas para el hogar que apoyen el proceso iniciado en la sesión. Así su «fantasma» realizará la tarea terapéutica. La práctica de interacciones desacostumbradas en situaciones naturales promueve el cambio estructural.

Lo mismo que las técnicas empleadas en la sesión, las intervenciones fuera de ella pueden recaer sobre las alianzas en el espacio o el tiempo. En la familia Pulaski, una madre viuda estaba demasiado unida con su hija hipocóndrica de 18 años. El terapeuta dio una tarea a la

Peg: Muchas veces así lo hiciste. Por ejemplo, decía: «¿Qué te parece que debo hacer?», o «¿Qué piensas sobre-esto?». Y yo tomaba muchas decisiones.

De este modo se revelaba que todas las diadas (Kathy-Alan, Alan-padre, Peg-Alan, Peg-madre y madre-abuela) tenían una organización similar y que era una familia en que la fusión estorbaba la diferenciación. El terapeuta supuso que si Peg había reemplazado a la abuela en su relación con la madre, acaso de ese modo llenaba un vacío en la vida de ésta, creado por un marido distante. Prosiguió entonce con una investigación del funcionamiento del subsistema de los cónyuges.

Minuchin: ¿Usted pedía a Peg que tomara decisiones?

Madre: No acerca de cosas importantes, como si compraríamos una casa o algo así, sino acerca...

Peg: De cosas de la familia.

Madre: Eso es.

Minuchin: Cosas de la familia. ¿Te solía pedir?

Madre: Sí... le solía pedir consejo.

Minuchin: ¿Padre, ¿dónde estaba usted? Usted que es tan servicial. Usted que ayuda a Alan. ¿Dónde estaba usted? ¿Por qué su esposa no le pedía ayuda a usted?

Padre: No estaba mucho en casa en ese tiempo.

Minuchin: Oh, ésa es la razón. ¿Quiere usted decir que usted estaba sola y que usted utilizaba a Peg porque Nels no estaba presente?

Madre: Nels tuvo dos trabajos durante mucho tiempo. Sigue teniendo dos trabajos, pero ahora se interesa más por el hogar. Creo que Nels tiene tiempo cuando está interesado en algo, pero si hay una cosa de la que no quiere ocuparse, no está presente para oír hablar de ella.

Minuchin: Peg, ven aquí y apártate de ese centro. Mamá, siéntese junto a su marido. Sabes, Peg, me parece que es una lástima que estés sentada ahí entre ellos. Apuesto a que eres demasiado servicial. Apuesto a que te gusta ese oficio.

El terapeuta modificó la distribución espacial de Peg, el marido y la esposa, separando a la hija del subsistema de los cónyuges. Además, proporcionó un constructo cognitivo en apoyo de su metáfora espacial. Su estrategia para el trabajo con diadas le había permitido obtener una imagen del subsistema madre-Peg como estructura heredada del subsistema madre-abuela. Ambas estructuras habían mantenido a marido y mujer a una cómoda distancia uno de otro. El terapeuta continuó con la activación del subsistema de los cónyuges.

Madre: ¿Qué crees tú que podemos hacer para corregir este enredo?

Padre: Bueno, me parece que lo primero es que yo empiece a compartir las noches en casa. Renunciaré a mi segundo trabajo...

Minuchin: ¿Puedes dejar de mener la cabeza, Peg? No es tu función.

cerlo con papá. ¿Abandonarás ese puesto o estás encariñada con él?

Minuchin: ¿Utilizarte?

Peg: Sí, usted tiene razón.

Minuchin: ¿Te gustaría ocupar ese puesto toda la vida? ¿Cumplir esa función toda la vida?

Peg: No, porque yo no soy la madre de ella. Sólo tengo 21 años. Si deseara ser la madre, me casaría.

La alianza del terapeuta con Peg obraba en el sentido de separarla de la madre. Peg acto seguido demandó una autonomía apropiada a su edad.

Minuchin: Ella no te utiliza realmente como a una madre. Te utiliza cuando tiene la impresión de no saber cómo hablar con tu padre. (A los padres.) Quiere decir que Peg está entre ustedes dos. ¿Quién está del otro lado?

Padre: Oh, Peg está de ese lado con su madre y la madre está con Peg.

Minuchin: ¿Y qué ocurre con los demás?

Padre: Pete es muy independiente. Hace su propio personaje. Y Kathy... diría que apunta a ambos lados. Alan quizá se forme una opinión, en mi sentir, pero se la guardará antes que tomar partido.

Minuchin: ¿Usted cree que toma partido pero que lo calla?

Padre: Así me parece.

Minuchin: ¿Y qué partido toma?

Padre: Creo que Alan tiene sobre su madre la misma impresión que yo. Con toda honestidad y franqueza, lo siento así. No quiero decir que desee tomar partido, pero mi impresión es que Alan muchas veces siente que yo quizá tenga razón, si bien nunca lo dirá.

La sencilla estrategia de fijación de fronteras aplicada por el terapeuta durante toda la sesión había puesto de relieve una triangulación dinámica que daba sustento a una patología grave. El desarrollo del subsistema de los cónyuges había sido estorbado al comienzo del matrimonio por la madre de la madre, que vivía con la pareja y entraba en coalición con su hija contra el marido. Los hijos que se criaban en el seno de la familia se sumaron al subsistema madre-abuela, mientras que el padre eligió vivir como adicto al trabajo y también al alcohol, lo que lo mantuvo como miembro distante dentro de la familia. Alan eligió coligarse con el partido perdedor. Pero el drama de la elección de partido era representado cotidianamente en silencio, en interacciones muy invisibles. Ahora que el terapeuta poseía un mapa que identificaba problema de la familia y las metas de la terapia, con un poco de sabiduría estaba en condiciones de librar a la familia de sus dificultades.

El terapeuta impidió a Peg adoptar su posición habitual de tercero en su subsistema de los cónyuges.

Padre: Tengo la impresión de que debo cambiar muchísimo, pero que en la misma medida debes hacerlo tú.

Madre: ¿De qué manera?

Padre: Oh, en el estilo general de trato, en tu actitud hacia mí personalmente. En muchos casos me siento profundamente ofendido.

Madre: ¿Cómo?

Padre: Me parece que no me consideras un hombre entero... un marido entero. Siento que me desprecias muchas, pero muchas veces.

Madre: ¿Qué hago yo para que sientas que yo te desprecio?

Padre: A veces no hace falta que actúes, basta con que mires.

Madre: Pero no comprendo qué... qué cosas hago que te dan esa impresión. Como obro yo... desde luego yo...

Padre: Acerca de eso justamente trato de obtener una respuesta.

El problema, que era de un joven con graves trastornos psicológicos, se había convertido en el problema de una familia con reglas disfuncionales y subsistemas que no operaban todo lo bien que debían. Y como el problema había cambiado, lo propio había ocurrido con la tarea del terapeuta. En la primera parte de la entrevista, aquélla consistía en difundir el problema entre los miembros de la familia, en reencuadrarlo de manera que lo presentado como el trastorno de una persona se convirtiera en el de la familia. En este momento, en cambio, el terapeuta se vio precisado a cuestionar la organización familiar que mantenía el padre en posición periférica. Si los esposos no conseguían funcionar bien, con independencia de los hijos, tanto Alan como Peg, Kathy y Pete tendrían dificultades para diferenciarse y separarse de la familia.

Padre: No me tienes respeto.

Madre: No me parece que no te tenga respeto. No es mi intención ser irrespetuosa contigo.

Minuchin: Usted ha dicho que ella no lo trataba como a un hombre entero. Usted le hace sentir a Nels que no está de su parte.

Madre: Y creo tener la impresión de que él tampoco me comprende.

Padre: Creo que durante mucho, pero mucho tiempo, nos hemos estado reflejando uno al otro esa situación y es...

Minuchin: No has ayudado. Tú, Peg, no has ayudado.

Cuando los esposos se atacaban en su juego de acusación-contra-acusación, el terapeuta arrojó luz sobre la posición triangulada de Peg como sostén de la homeostasis marido-mujer y la falta de posibilidades de solución que demostraba.

Peg: ¿Qué quiere usted decir, ahora o en el pasado?

Minuchin: Siempre que mamá prefería hablar contigo en lugar de ha-

Las técnicas de fijación de fronteras se aprenden con facilidad... pueden ser utilizadas con eficacia aun por terapeutas que no posean una estructura teórica que les permita ordenar e integrar los fenómenos que observan o producen. Pero en estos casos, la fijación de fronteras, aunque se se realice con elegancia, no será más que un fenómeno aislado, que no interesa en la demarcación no es la posibilidad de lograrla, sino que se la procure por alguna razón. Si el terapeuta sabe hacia dónde avanza, encontrará el vehículo.

