

# PENSAMIENTO SISTÉMICO

NUEVAS PERSPECTIVAS Y CONTEXTOS DE INTERVENCIÓN

Terapia de pareja

Problemas sociales

Terapia familiar

Salud

Medicación

Formación

Organizaciones

Educación

*Coordinadores*

**Raúl Medina, Esteban Laso y Eduardo Hernández**

*Litteris*  
Psicología



## CAPÍTULO XVI

### TRABAJAR CON LAS ORGANIZACIONES: ROMPER EL ESQUEMA

LIA MASTROPAOLO\*

#### **Premisas epistemológicas**

En el trabajo con las organizaciones, sean instituciones o empresas, con frecuencia nos llaman para resolver un problema circunscrito a la necesidad del momento; asimismo, nuestro solicitante no suele coincidir con el destinatario del servicio o de la intervención.

En concreto, me refiero a aquellas situaciones de Tribunal en las que nos piden una consulta para el Juez (o sea, hacer un peritaje, expresar una opinión, un diagnóstico sobre el padre más adecuado en casos de separaciones por litigio o en el maltrato); a aquellas en las que la escuela nos llama (por ejemplo en casos de acoso entre iguales); o cuando el director de una empresa nos llama ocasionándonos un problema con el personal.

En estos casos los profesionales se sienten, con frecuencia y con razón, frustrados porque, respetando el mandato, hallan dificultades en desempeñar la propia función de técnico. Los mismos sistémicos desempolvan una óptica lineal olvidando lo que saben usar en otros contextos.

A veces la tarea que nos viene confiada simplifica y reduce nuestra posibilidad de intervención y el encargo contiene no sólo el problema a resolver sino que, implícitamente, da también las indicaciones acerca de la manera de resolverlo.

En estas situaciones ¿cuál es la respuesta que, manteniendo íntegro el marco en el que estamos llamados a intervenir, permita al mismo tiempo activar una intervención eficaz que garantice la expresión de nuestra profesionalidad?

La cuestión que me propongo es cómo recortar un espacio de autonomía que vuelva incisiva la intervención, transforme el obstáculo de la obligatoriedad en consenso y prevea la participación activa en el proceso, o bien, que consiga quitar al encargante el barniz de derivante incómodo.

¿O es que el marco de la obligatoriedad o la solicitud del encargo son tan prepotentes como para marcar un contexto e impedirnos usar los instrumentos a nuestra disposición?

\* Centro Genovés de Terapia Familiar y Escuela Genovesa de Mediación y Counseling sistémico-II Metalogo, Génova, Italia (liamastro@tin.it; info@scuolagenovese.org).



En este sentido, creo que un análisis cuidadoso del contexto y del macrocontexto es la clave para releer los varios sistemas, individuando una posible conexión, a fin de que resulte un todo armónico (Fruggeri 1998).

Deconstruir un contexto para reconstruirlo según una lectura sistémica es el primer e inevitable paso de redefinición de las relaciones en juego para elaborar una intervención.

El análisis de contextos y macrocontextos (familias, instituciones, servicios, organizaciones, voluntariado, etc.) nos permite ampliar la mirada y producir una intervención que, poniendo en orden como en un rompecabezas la loca disposición de los sistemas involucrados que han definido el problema, los convierte en nodos de una red y redistribuye competencia en un proyecto que une y sigue el mismo hilo conductor.

No me parece ventajoso canalizar la intervención solamente sobre la respuesta a la solicitud que emerge, precipitada además por la ansiosa y ansiógena emergencia: creo útil poner como objetivo primario el cambio del modo de acercarse a los problemas: nuestra finalidad no es dar solución al problema sino poner a las personas en condición de pensar ante el problema y de hacerse preguntas para afrontarlo.

Opino que se debe aprovechar la ocasión de entrar en un sistema para introducir un cambio en la organización, sin pensar que cumplimos un acto heroico pero con particular atención a las relaciones y al contexto. Busco favorecer una modalidad distinta de acercarse a los problemas introduciendo complejidad.

Tocar los puntos neurálgicos de una organización, romper el esquema, significa poner en discusión la visión del mundo de los otros, construida en el tiempo, lo que puede ser visto como peligroso. Por otro lado, si las personas (sean enseñantes, dirigentes, familias en crisis...) perciben la adquisición de una capacidad nueva en el afrontar los problemas, concentran la acción no sobre el miedo sino sobre los propios recursos y trabajan junto al profesional en la óptica del respeto y del cambio compartido, *puedo aceptar el encargo del encargante pero redefiniéndolo: sigo la regla pero puedo cambiar las disposiciones internas a la intervención.*

Por ejemplo, amplío el contexto respecto a la solicitud e involucro en un proyecto común, en el caso del tribunal, al juez, a los abogados y a los CTP (consultores técnicos de las partes); en la escuela, al consejo de clase con el director, enseñantes y a veces a los padres; en la empresa, al equipo de trabajo, etc.

Pido un espacio y un tiempo sin enjuiciamiento donde compartir los diversos puntos de vista para prever una intervención que sea sostenible y construida para aquel específico contexto, buscando la toma a cargo y la responsabilidad de cada uno de los sistemas implicados, conquistándome el consenso y la colaboración.

El cambio de lo micro pasa por el macrocontexto; por ello propongo la implicación del grupo ampliado a fin de que estén compartidas las informaciones, identificados los objetivos comunes y reelaborados en una visión más compleja. El todo pasa por lo



construcción de un espacio en el cual mantengo una relación no enjuiciadora, curiosa, en términos de Cecchin (1988), de las opiniones de los otros; una relación próxima, que dé reconocimiento a la persona en su modo de expresión y, al mismo tiempo, reconozca las diversas posiciones ocupadas como instrumento de conocimiento, de información, y no como gestión del poder, pasando así de una competición por la definición del propio papel a la colaboración para la solución del problema.

Ocuparse de la complejidad de los procesos interactivos y de las relaciones implica asumir al menos una doble posición. La visión binocular suministra otras informaciones e introduce la tridimensionalidad: como dos ojos permiten la profundidad de campo, una doble descripción hace emerger la conexión y las relaciones. Para los operadores los niveles de observación son: los datos en bruto, la organización de los datos en hipótesis (proceso interactivo), la conciencia de que la realidad que emerge es fruto de una construcción que podría venir ensamblada de otras maneras. La comprensión del comportamiento, a través de la relación, favorece un nuevo tipo de aprendizaje: el deuterio-aprendizaje (Telfener, 2011).

Por todos estos motivos pienso que la misión del consultor no es la de ofrecer soluciones sino la de introducir una lógica, indicar un método, que permita a quien entra en contacto con nuestra praxis aprender a afrontar los problemas y elaborarlos. No me refiero a un técnico que de manera instructiva dé recetas y sugiera a las personas qué deban hacer o cómo comportarse, sino a un consultor que tenga como peculiaridad actuar para introducir en el sistema una información distinta: cómo se puede reaccionar para afrontar un problema. Busco favorecer tanto la adquisición de una modalidad repetible en otras situaciones como la capacidad de comprender y transformar la solicitud inicial ampliando el contexto: es la introducción de un método que genera cambio.

La intervención del consultor adquiere un sentido diverso si se consigue poner en discusión las premisas de la institución y transformar en protagonistas justamente a los que pensaban en delegar en el técnico. Trabajar con las organizaciones, instituciones o empresas es "romper el esquema" con delicadeza, respeto y atención a las retroacciones, aceptando la marca de contexto, el marco predefinido.

El cambio se construye a través de la deconstrucción de las premisas iniciales de la organización. Partiendo de la solicitud, el consultor hace emerger distintos puntos de vista, intenta una reestructuración a través de preguntas circulares, hipotéticas, etc., reorganiza el contexto en función de cómo la persona reacciona a la hipótesis de un posible cambio.

Es propiamente la redefinición de las premisas en el contexto en el que se actúa el proyecto la que hace brotar una nueva jerarquía de acción y desencadena el cambio.

Mis consideraciones nacen de la experiencia de estos años de trabajo en los cuales hemos construido diversas praxis de consulta según el contexto (tribunales, escuelas, hospitales, empresas, etc.).



Presento ahora mi elaboración en diversos contextos, como consultora, *coach* o supervisora de proyectos realizados dentro de la Escuela Genovesa.

Describo primero el trabajo con el Tribunal y después dos experiencias en la institución escolar, seguidas en supervisión, que evidencian cómo el distinto modo de afrontar el problema por parte de los consultores se vuelve determinante en el definir la intervención y en el provocar el cambio. Ilustro después un proceso de consulta en una empresa, seguido en supervisión.

### **El trabajo con los tribunales**

#### ***Análisis del contexto y los dobles vínculos***

Esta es una reelaboración teórica en el trabajo con los tribunales fruto de mi experiencia desde los años 80 hasta hoy trabajando en Génova, antes en un servicio público y luego en la privada. Al principio se trataba de un servicio territorial de prevención, diagnóstico y tratamiento para niños, adolescentes y sus familias donde se juntaron a las competencias sanitarias las sociales, incluidos los casos derivados por el Juez. Me encontré por primera vez tratando casos de separación de parejas en conflicto por la custodia de los niños, de violencia doméstica y maltrato a los hijos o la pareja misma, de adolescentes delincuentes o adictos a las drogas, etc. Muy pronto me di cuenta de las dificultades de relación entre las dos instituciones, Servicio y Juzgado.

El tener una formación sistémica desde el Modelo de Milán me dio la oportunidad, en estos años, no sólo de crear un centro especializado en terapia familiar en el servicio público donde hacía actividades de terapia, formación de un grupo de profesionales y supervisión, sino también de plantearme cuestiones sobre cómo trabajar en contextos no terapéuticos utilizando el enfoque sistémico.

Así nació el análisis del contexto institucional formado por nuestro Servicio y el Juzgado para definir diferencias entre los dos sistemas. No era posible abordar los casos sin antes aclarar la relación entre las dos instituciones.

En la primera investigación nos dimos cuenta de que por un lado el Tribunal hacía una solicitud ambigua y por el otro el Servicio no decodificaba sus mensajes. De hecho, la decodificación de los mensajes del Juzgado al Servicio mostraba las características típicas de las prescripciones paradójicas.

Identificamos así una serie de dobles vínculos:

“El juez nos ordena:

Sé un técnico independiente, pero dentro de los límites que yo marco.

En tu autonomía técnica haz un papel de control social en mi lugar.

Asume una función de control y al mismo tiempo terapéutica hasta esa fecha”.



Si bien las características formales de los sistemas eran muy diferentes, en realidad, la interacción entre los dos presentaba confusión y superposición de roles respecto a poder, funciones, lenguajes (ver Figura 1).

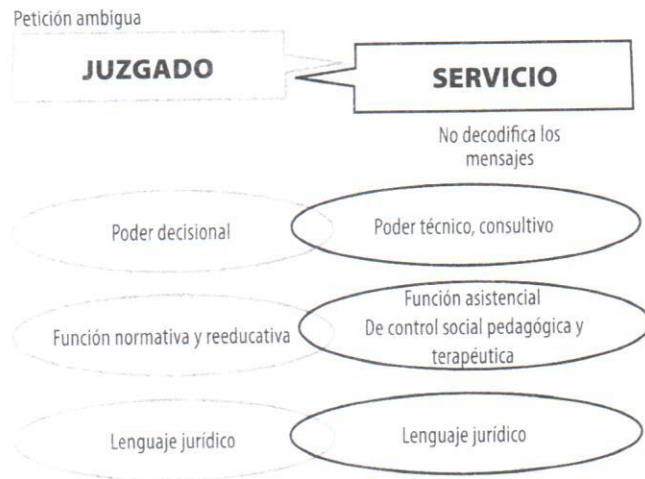


Figura 1: Doble vínculo Juzgado-Servicio

La definición de los límites de cada institución ha permitido que cada sistema recupere sus competencias y desempeñe su tarea, dibujando un contexto interactivo nuevo y diferente. (ver Figura 2).

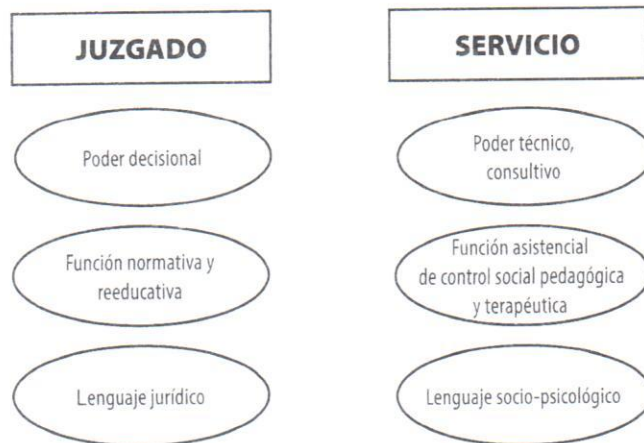


Figura 2: Límites definidos entre Juzgado y Servicio



Del mismo modo se identificaron una serie de dobles vínculos entre Servicio y Familia: no explicitando claramente el mandato del juez a las familias, (se) quedaban mezcladas la función de control con la función terapéutica.

Este análisis sirvió como relectura sistémica en las situaciones de consulta al Juzgado incluso en los casos de separación y divorcio, donde se revisaba la posición de la pareja ante el Juzgado, a quien se le pedía que resolviera sobre la separación y definiera quién era el mejor padre para los hijos.

### *La "Intervención para el cambio" en caso de peritaje según el Modelo de la Escuela Genovesa*

Se trata de separaciones judiciales muy conflictivas donde, en ausencia de un acuerdo entre las partes, corresponde al juez tomar las decisiones correspondientes, incluidas las relativas a la prole. El mecanismo legal favorece la prolongación de la lucha y la exasperación de la guerra. En ellas se ha desencadenado un procedimiento de recursos, denuncias y querellas, que dura años y que conduce a una derivación por parte del juez, que solicita una consulta o un peritaje al técnico.

En las separaciones judiciales el juez puede consultar con un experto (o un Servicio Social o un Consultor Técnico de Oficio, CTO) para valorar cuál de los progenitores es el idóneo para obtener la tutela. En base a la normativa vigente, el CTO no debe tomar decisiones sino aportar al juez elementos "objetivos" de valoración que puedan ayudarlo a decidir. A tal efecto, presentará un informe (consulta técnica de oficio) en el que expondrá su valoración del caso. Las partes también pueden consultar a un Consultor Técnico de Parte (CTP) y presentar los correspondientes informes, confirmando o criticando lo expuesto por el CTO.

El juzgado, vista la alta conflictividad en la situación, requiere del Servicio un diagnóstico para definir la custodia de los hijos al mejor padre.

En mi segunda investigación centré mi atención en el hecho de que la pareja que espera una definición inmediata del juez se encuentra obligada a acudir a un Servicio o a un perito con el que no habían pedido trabajar, lo cual plantea el problema de superar una derivación obligada. En tales situaciones, un simple diagnóstico equivale a una fotografía que quizás da respuesta únicamente al juez que pide la consulta dejando el conflicto de pareja inalterado. Me he preguntado cómo se puede trabajar con padres que no han hecho ninguna petición, y no sólo devolver un diagnóstico al juez, sino implicar a la pareja o a la familia en la resolución del conflicto para que colaboren por el bienestar de los hijos.

Mi idea es que, aceptando este contexto, y a pesar de las limitaciones iniciales de la "derivación obligatoria", es posible transformar la demanda de diagnóstico en un recorrido de cambio de las relaciones familiares y de superación de los conflictos.

Esta metodología, puesta a punto hace ya varios años bajo la denominación de "intervención para el cambio", supone una subversión del significado de la peritación



y una respuesta alternativa a la derivación obligatoria del tribunal. De hecho, reformula junto a las partes la petición del juez (Mastropaolo, 1985; Mastropaolo, 1989), aunque obtiene su fuerza de la potencia de la derivación judicial.

La *intervención para el cambio* se dirige a los casos que parten de una derivación obligatoria y, mediante una negociación con el sistema, sustituye la simple peritación o el diagnóstico por un trabajo de recuperación de recursos y capacidades.

En el esquema siguiente (Figura 3) se observa la posición de la pareja parental que se dirige al tribunal con expectativas resolutivas y que, en cambio, se ve derivada obligatoriamente al servicio o en pos de una CTO. En este momento, es el técnico quien asume la responsabilidad de una derivación obligatoria y la redefine transformándola en una ocasión para los padres de recuperar el poder de decisión sobre los hijos que, actualmente, tienen delegado en el juez.

### Casos notificados del Tribunal al Servicio o del Servicio al Tribunal "DERIVACIÓN OBLIGADA DEL JUEZ"

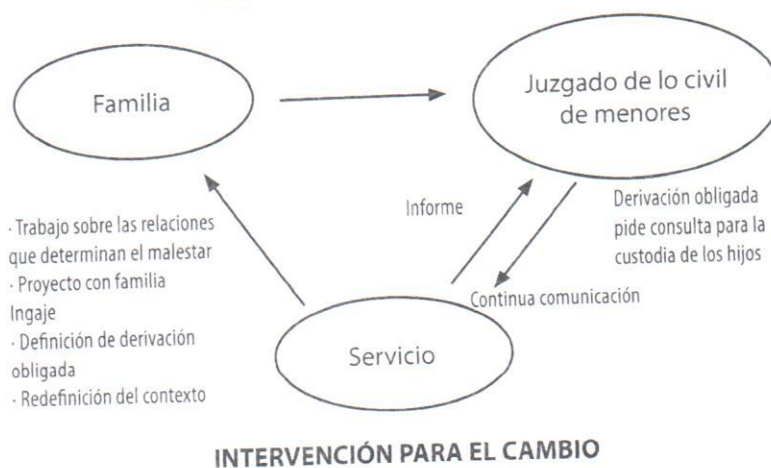


Figura 3: Subsistemas de la intervención para el cambio

#### El caso de Carlos

Los padres de Carlos, niño de 9 años, están separados y pelean desde hace tres años recurriendo al Juez, luchando por la custodia del hijo con recursos, denuncias y querrelas. Carlos tiene problemas de comportamiento, se encuentra en medio del conflicto y hace de abogado defensor a veces de su padre, a veces de su madre.



El Juez me encarga como perito (CTO). Después de jurar propongo un proyecto común y construyo un contexto de consenso:

- al Juez pido que en su dictamen sea escrito que "utilizará una metodología e instrumentos sistémico-relacionales"
- a los abogados les pido consenso para intentar "dentro del peritaje, una intervención que permita a la pareja superar la grave conflictualidad para reapropiarse de la parentalidad compartida"
- a los peritos de las partes les propongo compartir un recorrido para intentar el mismo objetivo.

De entrada, me asegura la posibilidad de construir un contexto de consenso en el cual el juez, los abogados y los peritos de parte declaran su adhesión al proyecto de efectuar una intervención que permita, mediante la reelaboración del conflicto de pareja, redefinir las relaciones familiares.

A la primera sesión invito a los padres con Carlos para sacarlo fuera del conflicto; están presentes también los peritos de las partes (CTP). El propósito de esta primera entrevista es definir el encargo del juez, la derivación obligada y redefinir el contexto para proponer a los padres, dentro el marco de peritaje, una transformación: "Si quieren, pueden usar el tiempo y el espacio, en vez de para un diagnóstico, para afrontar juntos las problemáticas y superar las relaciones altamente conflictivas de los excónyuges para que se apropien de su parentalidad, ahora delegada al juez."

Es como una especie de "pacto con el diablo": "¿por qué un juez, ahora que están separados, pregunta quién es el mejor papá?", "¿por qué no están previstos ambos en la tarea de ser padres?" Se procede, entonces, a la clara definición del contexto de CTO (envío por parte del juez con el que estamos obligados a relacionarnos, la falta de secreto profesional, el informe a enviar al tribunal) y se evidencia a la familia la preocupación del juez por los hijos a causa de la alta conflictividad o incapacidad de los padres.

Teniendo muy en cuenta el tipo de contexto en que se desarrolla la intervención, se reconoce la obligatoriedad institucional intentando obtener la colaboración de las partes mediante un "reclutamiento inicial" que, siendo difícil y complejo, busca la recuperación de la parentalidad. Gracias a esto se introduce la idea de que las personas pueden cambiar si aceptan el proyecto, admitiendo también el riesgo de que, si fracasan, deberán compartir el requerimiento legal (es decir, el regreso a la intervención diagnóstica). Se trata de una idea fuerte y poderosa que devuelve a los padres una imagen diversa de la que, por lo general, les brinda una CTO (Mastro Paolo, 2010).

Los padres de Carlos aceptan y concluyo con la intervención final explicando:



"A menudo me pasa ver parejas que están tan enojados, tan monopolizados por su pelea... Pero ahora tus padres han decidido abordar aquí su conflicto, voy a trabajar sólo con ellos y tú, Carlos, puedes sentirte libre para volver a hacer las cosas de tu edad, sin tener los ojos fijos en mamá y papá".

En este caso el recorrido ha permitido a los ex cónyuges enfrentarse con la rabia, el resentimiento como parejas y, finalmente, centrarse en el niño para poder cuidarlo.

El informe que derivo al Juez como CTO contiene:

- la historia de la familia según una lectura sistémica (hipótesis sistémica)
- la descripción del recorrido hecho y las entrevistas
- los acuerdos escritos por los padres en el interior del informe
- la respuesta a la pregunta inicial.

La estructuración de una intervención de este tipo se ha visto favorecida por la colaboración de algunos jueces que, de hecho, suspenden la apremiante tramitación jurídica y esperan, dándonos a la familia y a mí el tiempo para trabajar sin entrar en la materia de nuestro trabajo o en lo que se desprende de las reuniones. El informe al Tribunal representa el acuerdo al que los padres han llegado, convenido entre ellos aunque transcrito por mí. Si el proyecto funciona el juez no hace otra cosa que levantar acta de ello.

La utilización de la óptica sistémica me ha servido de marco, como lente, como metateoría y ha proporcionado directrices para una diferenciación de las intervenciones. La metodología que proponía y propongo en estas situaciones es permitir al padre y a la madre afrontar la separación en términos distintos y priorizar la cuestión de "cómo es mejor organizar la vida de un hijo que tiene a los padres separados, metiéndose en su piel".

A través de este recorrido he sistematizado la metodología que conduce a la pareja a superar la fase conflictiva, incluyendo la derivación del juez para recuperar la propia capacidad parental.

En cuanto a la derivación del juez, institucionalmente el secreto profesional no se reconoce, pero la introducción de otra óptica en el trabajo con la pareja reformula de hecho la petición del juez. Por muy difícil y complejo que sea, si se crea enganche entre técnico y familia, se logra la estructuración de un proyecto común: superar la conflictualidad de la pareja, estar atentos al bienestar de los hijos, para que sean los padres quienes decidan en primer lugar sobre ellos. Esto quiere decir que la pareja de padres deje de aceptar que pueda haber un tercero (el juez) que decida en lugar de ambos. También insinúa que la pareja, de cualquier modo, niega la función del Juzgado, y pone en duda la delegación, dada anteriormente al Juzgado (el juicio).



De esta manera, he transformado una consulta al juez, en una "intervención para el cambio" de la familia.

La introducción de esta óptica ha constituido la parte original y la peculiaridad de la experiencia genovesa: sin ser importada de fuera como un producto prefabricado, se ha construido a lo largo del tiempo con nuestra exigencia de abandonar un rol de control, de diagnóstico, para ayudar en cambio a la pareja parental a volver a hacer suya la capacidad de decidir.

El ámbito de la colaboración Tribunal y Servicio representa un complejo contexto de interacciones, conexiones y contradicciones de muchos sistemas implicados que intentan diferenciarse y a su vez integrarse, encontrar objetivos comunes y modalidades distintas. En mi trabajo, el problema de la relación Tribunal-Servicio ha sido uno de los primeros en ser afrontado, y su relectura, según la óptica sistémica, ha permitido seguir un camino que se ha modificado en el tiempo y en la operatividad, influenciado por distintos presupuestos teóricos que, en el ámbito de esta perspectiva, poco a poco se han desarrollado.

#### **Intervención de consulta en una escuela** *(Heredada y difícil de redefinir)*

En una situación de apertura de una consulta dentro de un instituto las consultoras han respondido a la solicitud y al proyecto que se les había encargado: abrir un espacio destinado a alumnos y enseñantes. Aceptando del todo la consigna dada, entraron en el instituto limitadas por un proyecto ya existente y definido.

Han hecho un trabajo óptimo respecto a los muchachos que se presentaban pero se han construido un espacio de consulta blindado del cual no han conseguido salir, exactamente como si se tratase de un consultorio privado, sin afectar a la organización.

Durante la supervisión se definen los pasos que han determinado el fracaso parcial: se reconstruye el organigrama del instituto, se analiza el contexto y se evidencia la posición de las consultoras respecto a los diversos actores en juego.

La lectura de la situación es la siguiente: las consultoras han conseguido entrar en un espacio ya construido de una asociación que, el año precedente, había recibido el mandato. No estando ya la escuela con disposición a pagar, la asociación había mantenido la función de referente y supervisora del proyecto, pero había delegado la ventana de consulta a las consultoras, aceptando de buen grado que se ocuparan gratuitamente del trabajo operativo. El mismo convenio con nosotros, como Escuela Genovesa-El Metálogo, no es estipulado, en este caso, directamente con el instituto, sino con la asociación, a través de la cual hay que hacer el trámite.

Las consultoras, de las cuales una es docente en el mismo sitio escolar, entran en la escuela de puntillas. No amplían el contexto, abren la ventana, desarrollan su



trabajo con los alumnos, respetan el contrato y no salen de los confines, o sea de los límites de la solicitud.

A pesar de que en el curso de la supervisión se evidenciara muchas veces la necesidad de una redefinición de los roles, de una ampliación del contexto, de una involucración diferente del personal de la escuela, se quedan "congeladas" en el espacio de consulta.

En la tesis escribirán: "La perfecta coincidencia entre nuestros prejuicios y las premisas explicitadas de la asociación acerca del sistema escuela nos ha llevado a olvidar todo lo aprendido. Así hemos aceptado pasivamente una metodología ya definida precedentemente por otros, sin redefinir el contexto y madurando una especie de «dependencia de reconocimiento» frente a la asociación, que nos ha llevado a aceptar además de los aspectos formales los substanciales del proyecto, sin poner en discusión premisas, roles y expectativas de los varios actores de los sistemas implicados. Reflexionando con Lia, se ha hipotizado que esta posición hallaba su origen también en el hecho que, siendo una de las consultoras interna al sistema, se hubiera adecuado más a causa del conocimiento de las expectativas del mismo sistema. Nos hemos movido «dentro del marco» operando por tanto a los fines de un Cambio 1 y no de un Cambio 2."

#### **Una intervención de consultoría en la escuela que introduce un cambio**

En otra situación de consultoría en la escuela, ya desde el principio la metodología es completamente diferente: el acuerdo se establece directamente entre la Escuela Genovesa-II Metalogo y el colegio.

En esta manera las profesionales tienen enseguida su rol e indican líneas precisas para entrar en la sistema escolar: en primer lugar piden conocer a todos los profesores y participar en sus reuniones; presentadas por el Director escolar, describen el proyecto pensado para los alumnos y los profesores y definen los objetivos. En otra reunión encuentran a los coordinadores de todas las clases. Entran con autoridad en el sistema.

Se pasa ahora a la fase operativa: se abre una consultoría para alumnos y profesores. Dos profesores de los que parecen más disponibles y colaborativos señalan a las consultoras algunos problemas.

En particular, uno expone algunos hechos y dinámicas de una de sus clases. Describe a los alumnos como chicos muy desinteresados a la actividad escolar, no obstante se acerca un examen; subraya algunas conductas sexualizadas, basadas en el contacto físico entre las chicas durante la lección; habla de una agresión verbal a través de las redes sociales, de insultos escritos en las paredes de los baños entre compañeras de clase, de una agresión física entre dos chicas y la relaciona a un episodio ocurrido fuera de la escuela en el que las dos chicas fueron importunadas por un adulto.



El profesor pide, como si fuera un deber exclusivamente suyo, una intervención de las consultoras con el fin de analizar estos problemas y mejorar la calidad de vida de los estudiantes.

Las consultoras se sienten angustiadas y me piden por *skype* una supervisión, en la que señalo los pasos necesarios para salir del vínculo de la petición y de la crítica de la manera en la que el profesor señaló el problema.

Subrayo que el profesor, presentándose como confidente de las chicas y el único legitimado a tener con ellas una estrecha relación, expuso un secreto que mete las consultoras en una situación ambigua, bien con las alumnas, bien con los otros profesores de la clase. Trabajar con un secreto limita la posibilidad de acción y por este motivo las consultoras están encarceladas en un doble vínculo y no pueden intervenir.

Propongo ampliar el contexto e involucrar todos los profesores para escuchar todos los puntos de vista. Introduciendo nuevos actores y no aceptando una comunicación "especial" con un único profesor pueden salir del doble vínculo y evitar ser individuadas como depositarias de secretos.

En la reunión con los demás profesores, presentan la petición de quien las había consultado y preguntan, antes de organizar la intervención, qué otros problemas pueden tener los demás profesores con estos alumnos.

Después de un inicial asombro en relación al episodio desconocido por los otros profesores, empieza un debate. En primer lugar todos los profesores están de acuerdo en que estos alumnos se portan mal: no respetan a los profesores, no son capaces de respetar la asimetría de la relación y se ponen como pares.

Después, las consultoras piden a los profesores describir las conductas de los alumnos, antes de buscar la razón por la que no saben respetar los diferentes roles. En esta manera los profesores salen de una perspectiva lineal y de una dicotomía bueno/malo e introducen circularidad, exponiendo sus diferentes opiniones (Tomm, 1984).

Es muy útil el momento en el que una profesora describe un episodio ocurrido durante una excursión con la clase. Un alumno le preguntó por qué durante las clases ella no era tan disponible y "buena" como era ahí.

Esta información permite a las consultoras cambiar la historia de la clase. Los profesores empiezan a ver una nueva imagen de los alumnos como necesitados de cariño: los chicos ya no son más "los malos". La circularidad de la historia permite un cambio.

El trabajo de las consultoras fue muy satisfactorio porque consiguió cambiar la mentalidad de todos los profesores que pasaron de una visión lineal a una circular (Mastropaolo, 2008). Así empieza un debate en el que los profesores por primera vez se plantean el problema desde el punto de vista de lo que necesitan los alumnos.



Las consultoras proponen organizar un trabajo con la clase y lo exponen a los profesores; el trabajo tenía el objetivo de llevar los alumnos a reflexionar sobre sus sentimientos y relaciones con los compañeros y a definirse como clase. La reflexión y el trabajo del grupo a través de unas palabras clave e imágenes representativas de la clase haría emerger el malestar de los chicos y abrir un posible cambio.

Trabajando de esta manera, los alumnos contaron su vivir en un ambiente negativo de locura y discusiones frecuentes porque todo el mundo se ocupa de demás exclusivamente para criticar, ofender y juzgar. Emerge el malestar de los alumnos sobre el que se reflexiona en el segundo momento de trabajo con la clase, durante el que los chicos individuaban una posible y diferente imagen del grupo.

La exposición de estas reflexiones a los profesores, los cambios ocurridos en la clase, el ambiente de cambio a fin de año, configuran un excelente trabajo, una experiencia en la que los profesores se han demostrado a sí mismos ser capaces de razonar sobre los problemas resolviéndolos, utilizando una metodología diferente.

Esta experiencia llega a ser para el grupo de los profesores algo adquirido y repetible.

#### **Una intervención de *Counseling* en una empresa**

El consultor pide mi supervisión para un caso en el que el director de una empresa tiene problemas con el sector operativo de la misma y requiere una intervención en el grupo para que este funcione mejor, mejorando el ambiente interior y la productividad a través de una acción a nivel de la motivación de los trabajadores.

El consultor me presenta un proyecto de trabajo con el que piensa abordar a los individuos o con el grupo operativo; pero mi supervisión da otra indicación.

La premisa necesaria para la creación del proyecto es la definición, en una óptica sistémica, del marco dentro el que el consultor tiene que actuar, del su rol dentro del sistema y de la supervisión de la Escuela Genovesa-Il Metalogo; la comprensión de las expectativas del mandante, el análisis del sistema de la empresa a nivel productivo, jerárquico y relacional, respetando también a la sociedad "madre" (el marco más amplio en el que opera la empresa).

De esta manera, durante tres reuniones, el consultor determina la petición y el organigrama de la empresa, constituido por dos grupos diferentes: el grupo operativo y el directivo.

Del análisis de la organización de la empresa en el contexto más amplio de las diferentes sedes se deduce que está en una fase de desarrollo en el mercado, construyendo una nueva realidad empresarial; y, por lo tanto, tiene que elaborar una nueva manera de trabajar en una situación poco clara y en continuo cambio.

Asimismo, del análisis del organigrama emerge un fuerte contraste entre el directivo y los trabajadores. Empezamos a elaborar una hipótesis sobre el funcionamiento



de la empresa, pero antes tenemos que crear un contexto libre y un espacio autónomo respeto al mandante.

Tenemos que superar la natural desconfianza de los trabajadores que tienen miedo al hablar, juntando nuestro encargo con las expectativas de los empleados y pensando en una intervención no impuesta desde arriba sino construida por todos.

En la supervisión defino con el consultor la metodología: hay que exponer al directivo los objetivos para alcanzar, conservando autonomía y libertad de acción. Es necesario aclarar que lo que saldrá de las entrevistas individuales será protegido por el secreto profesional, siempre en el respeto del encargo. El resultado de todo este trabajo será después comunicado a todos.

Detrás de esto está la preocupación que los empleados miren al consultor como al mismo directivo y por lo tanto se opongan, aunque de manera irracional e inconsciente, a la búsqueda y recopilación de las informaciones y a la intervención del consultor.

Se pide mantener una reunión con los empleados, en la que el director presentará al consultor que a su vez ejemplificará sus objetivos. El consultor subraya la confidencialidad de las entrevistas y comunica que la relación final del trabajo hecho será comunicada en una reunión final a toda la empresa, relación que será a su vez elaborada y construida por todos, a través de entrevistas individuales y grupales con los empleados.

En las entrevistas individuales emerge malestar y conflicto; el consultor se descubre abrumado por las informaciones. Es difícil no dejarse influir por los cuentos individuales de conflicto con los demás empleados; es difícil superar una visión limitada para centrarse en la situación general de la empresa (Radaz, 2004).

El consultor analiza el contexto, sus reglas implícitas y explícitas, sus valores y creencias (que emergen de la descripción de la "misión" de la empresa o de la política o transmitida como "la manera normal de hacer las cosas"). En esta fase hay que construir relaciones abiertas y claras entre las personas, conocer y entender el rol y las expectativas de cada persona y su manera de relacionarse al consultor. Antes de todo construimos un mapa del sistema para reconocer los puntos de contacto y de conflicto de los diferentes subsistemas.

En el trabajo de *coaching*, puesto que el mandante (el directivo) no había pedido nada sobre el nivel de satisfacción de los empleados, el trabajo se ha limitado a lo que ha surgido de las entrevistas (Govigli, 2006). De todos modos, la intervención ha producido un cambio. Poner preguntas circulares y hacer hipótesis ha permitido a algunos empleados verse de manera diferente dentro de la organización empresarial.

En la supervisión he propuesto al consultor reunirse con los dos grupos separadamente, de construir con cada uno su propio organigrama y analizarlo. El organigrama hecho por el directivo es completamente diferente del creado por el grupo operativo; concomitantemente, los dos grupos describen el sistema de una



manera diferente. Van apareciendo dos equipos de trabajo diferentes, simétricos y en conflicto. Hay dificultades comunicativas y una confusión general relativa a los deberes de cada uno. El único enlace entre ambos es el secretario, el "puente" entre los dos subsistemas; por este motivo es necesario en la estructura del sistema.

El director muy a menudo no está físicamente en la empresa y tiene miedo al secretario: no lo limita, más bien favorece el crecimiento de su poder. Este es el problema del directivo.

Por otro lado los empleados (todos hombres) se sienten abandonados; el grupo está organizado jerárquicamente y los mayores enseñan a los más jóvenes sin reconocerles nunca una competencia adquirida. El sector administrativo, constituido únicamente por mujeres, valora más las capacidades intelectuales que la experiencia. Los dos grupos no se comunican, se evitan y no reconocen el rol del otro. Pero ambos describen al director como poco presente y desconectado de la estructura. Hay un problema de poca claridad en la dirección y de confusión de competencias.

Los mitos de esta empresa han permitido una comprensión más profunda del funcionamiento del sistema; Decidimos que ha llegado el momento de convocar a todos, los dos grupos junto con la dirección, y devolver el resultado del trabajo hecho. El consultor muestra, a través de unas diapositivas, el análisis del sistema con sus puntos fuertes y críticos, expone el encargo del directivo, muestra todo el trabajo hecho, presenta los organigramas construidos antes y después de las entrevistas individuales y grupales, subrayando las diferencias. Ilustra los mitos de la empresa, señalando cómo por un lado unen al grupo y por otro lado lo bloquean impidiendo el cambio. Finalmente habla de las posibilidades de intervención.

Más tarde, en la supervisión, decidimos proponer un momento "práctico". Organizamos un día experiencial fuera del edificio empresarial para buscar un contexto que pueda favorecer una expresión más libre donde emerja el potencial de todos los empleados. El objetivo es mirar a los trabajadores y a la estructura empresarial de una manera nueva y renovada, más curiosa y empática. Así, en una óptica de complejidad, es posible favorecer un cambio, reconociendo a los demás sus recursos y capacidades.

La reunión ha favorecido la comunicación, permitiendo entender lo que la bloquea y lo que la favorece y buscar soluciones: hemos puesto las premisas para "meta-comunicar", o sea aprender a hablar de la misma comunicación.

La construcción de espacios para los subsistemas y para el grupo entero ha permitido a cada uno verse de manera nueva, más abierta y flexible, pasando de una visión monocular de la empresa a una binocular.

Finalmente, la idea era dejar una nueva competencia, una manera nueva de pensar y de actuar cambios.



### Conclusión

A través de la presentación de los tres diferentes contextos he intentado ejemplificar cómo se puede transformar un encargo limitado en un proceso compartido que lleve a un cambio que pasa por una libre elección en el momento en el que se da responsabilidad. Se trabaja añadiendo complejidad, ampliando el contexto e involucrando no sólo al grupo que no funciona sino a todos los actores. Esto permite a las personas colocarse en el sistema y ver los problemas no como límites sino como posibilidades de reflexionar sobre las necesidades de los diferentes miembros. En el nuevo escenario comunicativo es posible reconocerse a sí mismo y a los demás en la diferencia de rol, competencia y relación, superando las simetrías.

Destruyendo las premisas iniciales que estaban en la base del problema se definen nuevas premisas que facilitan la comunicación y pueden llegar a ser una manera diferente de enfrentarse al problema: una experiencia adquirida y repetible.

### Referencias bibliográficas

- Cecchin, G. F. (1988). Hypotesizing, and circularity, and neutralità revisited: An invitation to curiosità. *Family Process*, 26. Traduzione italiana: Revisione dei concetti di Ipotizzazione, Circolarità, Neutralità: un Invito alla Curiosità. *Ecologia della Mente*, 5.
- Cecchin, G.; Lane, G. y Ray, W. A. (1997). *Verità e pregiudizi: un approccio sistemico alla psicoterapia*. Milano: Raffaello Cortina.
- Fruggeri, L. (1998). Dal contesto come oggetto alla contestualizzazione come principio di método. *Connessioni*, 3.
- Govigli, G. (2006). Il coaching sistemico nelle organizzazioni. *Connessioni Processi, organizzazioni, incertezze* N° 18.
- Mastropaolo, L. (1985). L'interazione Consultorio Tribunale. Strategie sistemiche operative". *Terapia Familiare*, n°17. in [www.scuolagenovese.org](http://www.scuolagenovese.org)
- Mastropaolo, L. (1989). Ridefinire la coazione: Terapeuta sistemico e Tribunale. *Ecologia della Mente*, 18. in [www.scuolagenovese.org](http://www.scuolagenovese.org)
- Mastropaolo, L. (2008). "Il lavoro di rete con i migranti". En *La relazione e la cura*, a cura di Chianura P. & altri, F. Angeli.
- Mastropaolo, L. (2009). "La mediación y la intervención para el cambio: recorridos diferentes de la Escuela Genovesa". En R. Medina; E. Agulló; R. Castro; R. Calderon y L. Eguiluz (Coords). *Consultoria colaborativa. Intervención sistémica en redes y organizaciones*. Guadalajara Mexico: E- Libro Red America.
- Mastropaolo, L. (2010). La violencia familiar en la encrujada entre terapia, mediación y justicia. *Redes Revista de psicoterapia relacional e intervenciones sociales* n. 23.
- Radaz, S. (2004). La consulenza senza consigli, fare coaching in ambito professionale. *Rivista europea di terapia breve e sistémica*.



- Telfener, U. (2011). *Apprendere i contesti, strategie per inserirsi in nuovi ambiti di lavoro*, Cortina Editore.
- Tomm, K. (1984). "Circular interviewing: A Multifaceted Clinical Tool". En D. Campell y R. Draper (eds.). *Applications of systemic Family Therapy: The Milan Approach*. London: Grune and Stratton.