

EL EQUIPO EN EL ESPEJO: El trabajo en equipo como una experiencia de formación en psicoterapia sistémica

Magaly Fuentes Riquelme
Miguel Campillay Araya

Abstract

En psicoterapia sistémica el trabajo en equipo ha sido, tradicionalmente, una práctica común a diferentes aproximaciones, con el objetivo de condensar la atención clínica y la formación de terapeutas. En el presente artículo buscamos presentar algunas directrices asociadas al desarrollo de un modo de entender y trabajar en dicha modalidad, en el Equipo de Trabajo y Asesoría Sistémica (*Eqtasis*), desde sus fundamentos teóricos hasta la actual práctica que se da en el contexto de la atención clínica e investigación, en la Clínica de Atención Psicológica (CAPs), de la Universidad de Chile.

Palabras clave: Psicoterapia sistémica, Trabajo en equipo, Formación.

*Uno debe sentirse dueño de la propia existencia, aún en las peores condiciones.
No es éste un mensaje paradójico, es un mensaje de confianza, de estima. Yo creo que tú eres un hombre independiente, activo, puedes ser activo en tu tragedia.*
CECCHIN

El Equipo de Trabajo y Asesoría Sistémica (de aquí en adelante, *Eqtasis*) nace formalmente a comienzos del presente año, como parte de la Clínica de Atención Psicológica de la Universidad de Chile. Si bien algunas personas ya venían trabajando en este contexto y con una mirada sistémica, desde el año anterior, no existía este espacio hace algún tiempo en la Universidad.

El *Eqtasis* está formado por alrededor de una quincena de personas, Psicólogos y Licenciados en Psicología, con la coordinación de Felipe Gálvez, quien retoma la idea de la necesidad de un espacio de atención sistémico. El equipo se orienta hacia tres grandes objetivos: la atención clínica (de familias, de parejas e individual), la investigación y la formación de psicoterapeutas.

En cuanto a la formación, se realizan jornadas de estudio con el objetivo de ampliar el bagaje teórico de los miembros del equipo, y de profundizar así la reflexión

respecto de la propia labor, además de asistir a seminarios relacionados con las temáticas que se abordan en nuestra praxis.

Respecto de la investigación, actualmente se están llevando a cabo estudios orientados a la relación entre el lenguaje analógico en psicoterapia y el vínculo terapéutico. Para ello, al interior del equipo se está elaborando un programa de entrenamiento en lenguaje analógico, que incluye desde la auto-observación de las sesiones filmadas, hasta el trabajo con profesionales de otras áreas (actores, dramaturgos). Así, el objetivo de la investigación se enlaza con el de la formación, ya que este programa es propiamente un programa formativo, que busca ampliar las capacidades comunicacionales analógicas de los terapeutas.

Antecedentes teóricos

Nuestro modelo de trabajo actual se enmarca dentro de las terapias sistémicas, específicamente en el contexto dado por la Epistemología de Segundo Orden, tomando como referentes tempranos la Teoría General de Sistemas, el trabajo de Gregory Bateson y de Humberto Maturana; y los posteriores desarrollos del Construccionismo Social y del Modelo de Milán.

Las terapias sistémicas consideran lo propuesto en la Teoría General de Sistemas (Von Bertalanffy, 1968) en relación a que los sistemas abiertos comunicacionalmente tienen las propiedades de totalidad, equifinalidad y retroalimentación. De esto se desprende que cada una de las partes de un sistema está relacionada con las otras, de tal modo que un cambio en una de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total; además de entender que las relaciones mantienen unido al sistema y que éstas son de fundamental importancia para comprender la totalidad.

Otro aporte importante son las ideas de Bateson (1972, 1979), principalmente las que se relacionan con la cosmovisión que llama *Ecología de la mente*, y la epistemología que propone, donde se encuentran las primeras semillas de lo que posteriormente será desarrollado como Epistemología de Segundo Orden: “The word ‘objective’ becomes quite quietly obsolete; and at the same time the word ‘subjective’, which normally confines ‘you’ within your skin, disappears as well. (...) The world is no longer ‘out there’ in quite the same way that it used to seem to be.”(Bateson en

Brockman, 1977, p. 245)¹. La propuesta de Bateson se convierte en una epistemología que cuestiona el dualismo cartesiano mente/cuerpo, buscando reintegrar al hombre al sistema total del que forma parte, pensando en individuos en contexto de relaciones, y en los contextos de esos contextos, y así sucesivamente.

Posteriormente, a partir del trabajo de Von Foerster (1984) y de Maturana y Varela (1974, 1984), se articulará la mencionada epistemología de Segundo Orden, desde donde se asentará la visión que propone la imposibilidad de acceder a “la” realidad. Maturana, desde la biología, propone una teoría sobre la organización de los seres vivos y la naturaleza del fenómeno del conocer basada en la autonomía operacional del ser vivo. Esto significa que nada externo al sistema puede especificar los cambios estructurales que se derivan como consecuencia de una interacción. Se hablará entonces de *multiverso* para referirse a la existencia de tantas realidades como observadores o dominios de realidad surjan a partir las distinciones trazadas. En el *multiverso* cada realidad, es decir, cada dominio explicativo de la experiencia, es legítima, pero quien define esa realidad es siempre responsable por las consecuencias de lo que haga en base a ella. Con posterioridad, el construccionismo social propondrá que la construcción de la realidad no es realizada solamente por el sujeto sino que se enmarca y es influida por el contexto sociocultural en el que éste se encuentra, a través de las relaciones sociales y en la construcción de significados a través del lenguaje.

Modelo de Milán y *Eqtasis*

Nuestro modo de trabajo se inspira, principalmente, en algunos postulados del Modelo de Milán, cuyos fundadores son Boscolo, Cecchin, Prata y Selvini Palazzoli. Este modelo nació en el fértil contexto italiano de la década del ‘70, siendo conocido por su “purismo sistémico” en el que se observa la influencia de las ideas de Gregory Bateson, al centrar el interés en los patrones comportamentales, las premisas epistemológicas y los sistemas de significado, desde el tiempo presente a un marco de temporalidad que incluye pasado, presente y futuro (Bertrando & Toffanetti, 2000). Sin embargo, las diferentes experiencias, teorías y prácticas anteriores de los miembros del

¹ La palabra 'objetivo' se convierte lentamente en obsoleta; y al mismo tiempo la palabra 'subjetivo', que normalmente lo confina a 'uno' dentro de su piel, también desaparece (...) El mundo ya no está 'allí afuera' de la misma manera en que parecía estar.

equipo (como estudiantes, como licenciados en práctica, en algunos casos como consultantes) complejizan la posibilidad de alguna clase de definición unívoca respecto del modo de trabajo. Aunque existen algunos puntos del Modelo milanés que repercuten en cómo el equipo trabaja, no es posible afirmar que sus miembros estén adscritos a dicho modelo.

La estructura de la sesión.

En el Modelo de Milán, una de las principales innovaciones es el modo en el que se trabaja en equipo: “este equipo es distinto de los equipos jerárquicos usados por los estratégicos o los estructurales para la formación: cuando un terapeuta hace una intervención con la familia, lo hace siempre en nombre del equipo y no a título personal” (Bertrando & Toffanetti, 2000). En este sentido, la posibilidad de alternar la “autoría” de ciertas intervenciones, nos permite diversificar las posibilidades de éstas. Por ejemplo, si en la sesión un terapeuta actúa de modo “condescendiente”, y surge alguna pregunta un tanto más incisiva, el terapeuta puede hacerla a nombre del equipo, sin necesidad de cambiar de posición, o de poner el vínculo en juego (como sucede en algunas ocasiones cuando éste no permite, todavía, este tipo de intervenciones). Para nuestro trabajo, esta posibilidad se amplía al asumir el modo en el que el modelo milanés divide la sesión, específicamente respecto del intervalo, o *discusión de la sesión* (Selvini Palazzoli et. al, 1975):

1. *Pre-sesión:* El equipo discute las informaciones preliminares para preparar la sesión.
2. *Sesión:* Dura cerca de una hora, consiste sobre todo en preguntas y puede ser interrumpida por los miembros del equipo de observación.
3. *Discusión de la sesión:* Los terapeutas se reúnen con el resto del equipo, separado de la familia y, en forma conjunta, discuten el modo de concluir la sesión.
4. *Conclusión de la sesión:* Los terapeutas se reúnen con la familia y presentan, a nombre del equipo, o comentarios o prescripciones o rituales.
5. *Discusión de las reacciones de la familia al comentario o las prescripciones:* Se desarrolla después que la familia se ha retirado.

Evidentemente, el contexto institucional en el que el *Eqtasis* desarrolla su trabajo, sólo permite desarrollar esta estructura principalmente en cuanto a la sesión misma, dejando la *Presesión* y la *Discusión* posterior en el marco de reuniones clínicas.

Esto se desarrolla en el contexto dado por un *setting* que comprende la sala con espejo unidireccional, un citófono, la filmación de la sesión, y la conducción de la sesión a cargo de una pareja mixta de coterapeutas, en el caso de psicoterapias familiares o de pareja. Si se trata de psicoterapia individual, la conducción de la sesión está a cargo de un terapeuta.

Tiempo entre sesiones

Por otro lado, el Modelo de Milán se caracteriza también por el intervalo entre las sesiones, estableciendo un mes de tiempo entre una y otra, definiendo así esta terapia como *breve-larga*, es decir pocas sesiones, pero en un largo período de tiempo (Selvini Palazzoli et al., 1980). El adoptar esta posición nos permite flexibilizar la temporalidad del proceso terapéutico en varias direcciones: en algunas ocasiones, espaciar más las sesiones tiene que ver con permitir que los consultantes tengan un espacio de tiempo en el que puedan ocurrir cosas que se vislumbran en sesión, pero fuera del sistema terapéutico; en otras ocasiones, aumentar el espacio entre sesiones es un mensaje analógico de una mejoría en la situación general de los consultantes, que así pueden “leer” que ya no “necesitan” de la terapia.

Los roles al interior del equipo: Paridad

Además de lo antes mencionado respecto de la estructura de la sesión, el *Eqtasis* se aproxima al modo de trabajo milanés también en cuanto al rol que el equipo de asesoría desempeña en la misma. El rol del equipo tras el espejo se encuentra mediado por un miembro del mismo, que hemos llamado *Figura X*, de acuerdo con una conceptualización realizada por la Unidad de Asesoría Sistémica del CAPs, que a fines de los 90’ estableció este rol con el objetivo de optimizar el trabajo en equipo (Gálvez, 2000). A diferencia de los pioneros en el trabajo con espejo unidireccional, que entendían la labor del equipo atrás del espejo como un ente supervisor de lo que sucedía al interior de la sesión, y que por lo tanto se encargaba de “corregir” el trabajo de los terapeutas, nuestro equipo considera, en concordancia con los postulados construccionistas, que el rol del equipo atrás del espejo es de asesoría, teniendo sólo la posibilidad de convertirse, a través de las intervenciones a través del citófono, en un

ente perturbador del sistema terapéutico, que no dirige ni prevé la dirección de la intervención, ni sus consecuencias. Además, el terapeuta puede elegir tomar o no la intervención del equipo, por lo que éste haga luego de la intervención se convierte en una retroalimentación para el equipo, dándole la cualidad de bidireccionalidad al espejo, en la medida en que se entiende que lo que sucede en el sistema terapéutico es una intervención para el equipo.

Otro rol importante al interior del *Eqtasis* es la figura del *Escribano* (también tomada de la conceptualización realizada por la Unidad de Asesoría Sistémica), quien desde atrás del espejo registra los aspectos más significativos de lo que sucede en la sesión, en una ficha creada para tal propósito. El *Escribano* se encarga, entonces, de llevar la bitácora del caso, dando la posibilidad al resto del equipo de tener la mirada del proceso total en el que se está trabajando. Es importante destacar que en nuestro equipo, cada caso tiene un *Escribano* designado, en tanto que la *Figura X* rota entre los distintos miembros del mismo.

Empujando al terapeuta: Hipotetización

Una de las tres directrices para la conducción de la sesión del Modelo de Milán es la *hipotetización*, que supone un proceso mediante el cual todos los miembros del equipo conectan sus *hipótesis simples* en una explicación de un patrón plausible que involucra a todos los miembros del sistema consultante (Selvini Palazzoli et al., 1980). La *plausibilidad* de la hipótesis es un concepto importante, en tanto que no existe una hipótesis verdadera –o falsa-, sólo existen hipótesis más o menos útiles. De este modo, la sesión supone un constante proceso de elaboración de hipótesis por parte del equipo y del terapeuta, y una constante comprobación de la plausibilidad de las mismas. Metaforizando, este proceso de hipotetización pone a las hipótesis por detrás del terapeuta, quien es “empujado” por ellas, a diferencia de otros modelos en los cuales es el terapeuta quien va “empujando” a la hipótesis que entiende como correcta.

En la evaluación de la plausibilidad de la hipótesis, el terapeuta milanés se vale del principio de *Circularidad*, segunda directriz del modelo, que consiste en retroalimentaciones verbales y no verbales de los consultantes. Esta conducción supone que al confrontar las hipótesis de los terapeutas con las respuestas de los consultantes, se genera una modificación en las respectivas posiciones y, al mismo tiempo, la posibilidad de encontrar un sentido, en conjunto, a lo que pasa en sesión.

La posición del terapeuta: Curiosidad

En la década de los 70', el Modelo de Milán prescribía, a través de su tercera directriz, la *Neutralidad*, que el terapeuta debía moverse, respecto de la familia, con imparcialidad y discreción, consiguiendo así un efecto pragmático determinado en el conjunto de los comportamientos que se llevan a cabo en la sesión con la familia, más allá de una mera disposición intrapsíquica: “[Si los miembros de la familias fueran] consultados respecto a de qué parte se ha puesto el terapeuta, o cuáles son los juicios que ha emitido de uno u otro miembro, sobre los respectivos comportamientos o sobre la familia en general, debieran aparecer éstos como inciertos y desprovistos” (Selvini Palazzoli y otros, 1980). En la década siguiente, este concepto es revisado y reelaborado conectándolo con el de *Curiosidad*, que “conduce a la exploración y a la invención de visiones y movimientos alternativos; y son éstas diversas movidas y visiones las que nutren la curiosidad” (Cecchin, 1987), pasando así desde una actitud en terapia a un estado mental del terapeuta.

En el *Eqtasis*, compuesto en su mayoría por profesionales jóvenes en formación, esta *Curiosidad* se convierte en una de las piedras angulares desde la cual se sostiene el terapeuta. Así, la posición de *no saber*, alejada de entendimientos estratégicos tipo *one-down*, nos da la posibilidad de acercarnos a lo que relatan los consultantes libres de la necesidad de imponer alguna idea –personal y/o teórica- respecto de cómo *debería* ser el relato. Asimismo, nuestra condición de terapeutas jóvenes nos permite *no saber*, efectivamente no sabiendo, lo que desde nuestra mirada se convierte en un recurso que rompe con los límites impuestos por la teoría “una lealtad excesiva a una idea específica hace que una persona no sea responsable de las consecuencias morales inherentes a ella. Si sobreviene un desastre, el responsable será el individuo, no la Idea” (Cecchin, Lane, & Ray, 1992). *No sabiendo*, podemos “ver” al otro, sacándolo de la caracterización que sobre éste brinda la teoría, buscando siempre las excepciones a la regla, las que siempre existen.

Entre no saber y preguntar

Si uno no sabe, pregunta. De este modo, la principal herramienta de intervención, la posibilidad de poner en juego las hipótesis, el modo de perturbar al sistema consultante -y por qué no, a sí mismo-, es a través de preguntas más que de afirmaciones: “mostrarse curioso tiene un efecto, es interferir en la realidad. Da

curiosidad saber cómo funciona la gente, no buscar qué está bien y qué está mal, sino ver cómo es. Entonces uno es sistémico si respeta los sistemas; si quiere cambiarlos no los respeta: piensa que deberían ser diferentes y además cree saber cuál es el sistema correcto” (Cecchin, 1996). Así, entendemos que un terapeuta no puede pretender cambiar un sistema, que sería caer en un error epistemológico (Bateson, 1991; Cecchin, 1996). El cambio sólo es propiedad del sistema, más allá de su *propósito conciente* (Bateson, 1972) incluso.

Si caracterizamos al terapeuta como alguien que *no sabe*, el consultante es su contraparte: un experto. Es él quien se cuenta la historia de su vida, de lo que le pasa, de su problema, de la terapia, etc. Él crea su sistema de significado, y por lo tanto es a esto a lo que tratamos de acceder. En consecuencia, preguntamos por narrativas más que por secuencias de interacción o circuitos de mantención de estructuras problemáticas, lo que nos ayuda a mantenernos curiosos, evitando así hacer “diagnósticos sistémicos”, que establezcan cómo son las cosas “realmente” entre los miembros de la familia.

De este modo, podemos decir que el rol del consultante es alguien que dice, en tanto que el del terapeuta es el de alguien que pregunta. Siendo la labor principal del terapeuta el preguntar, adherimos al Modelo de Milán en cuanto al uso de *Preguntas Circulares*. Originalmente llamadas preguntas de diferencia, estas preguntas tienen por fin último el establecer conexiones entre comportamientos de distintos miembros del sistema, entre distintas temporalidades, entre significados. Esta idea también es de origen batesoniano, y refiere a la búsqueda de la *pauta que conecta* (Bateson, 1972). En la medida en que dichas preguntas conectan, se convierten en una buena posibilidad de perturbar al sistema, de moverlo. Entendido así, la respuesta frente a la pregunta pierde valor frente a “lo que pasa” en el momento en que aparece una nueva conexión, dando pie a la posibilidad de una modificación incluso en la epistemología de los consultantes, el sistema de creencias y prejuicios, o a la narrativa que se construye frente a una situación entendida como problemática.

Abriendo posibilidades: Irreverencia

En la década de los 90’, Cecchin, junto a Lane y Ray, establecen que la práctica del terapeuta usualmente se encuentra limitada por contextos institucionales, modos de hacer prescritos (por el modelo, la ley, el supervisor, etc.), dogmas, e incluso por el

mismo terapeuta, quien de alguna forma aprehende estas ideas como una suerte de *súper-yo* terapéutico. Frente a esto, proponen la *Irreverencia*, como salida, e incluso como posibilidad de supervivencia para el terapeuta que se siente abatido frente a su labor. Así, la *irreverencia* supone un distanciamiento del terapeuta con cualquier lente que se interponga en la relación con el otro y que, erróneamente, invite a éste a entender que existe un modo “correcto” que indica lo que “debe” hacer frente a cierta situación, lo que además eventualmente podría también hacerlo caer en una experticia respecto al otro.

En nuestro modo de trabajar, al entender -y respetar- al consultante como experto, consideramos básico el alejarnos de una teoría clínica, que nos permita explicar, nuevamente de manera errónea, que es lo que “realmente” le pasa al consultante. Frente a la tautología que supone el diagnóstico, nos mostramos irreverentes frente a la necesidad de una teoría clínica, ya que entendemos nuestra labor como despatologizante. Desde nuestra mirada, el uso y la imposición de categorías diagnósticas rigidiza y por ende empobrece nuestras posibilidades y las de quienes consultan. Por ejemplo, entendemos que las hipótesis generan preguntas que los consultantes pueden o no responder; en tanto que los diagnósticos se convierten en respuestas frente a las cuales no hay mucho más que hacer. Así, además de alejarnos de una teoría clínica, consideramos que ésta fácilmente se puede convertir en un elemento contraproducente para un proceso terapéutico en el que se pretenda, de una forma u otra, el cambio.

Lineamientos futuros

Al finalizar este primer año, nos encontramos con varias líneas de trabajo mediante las cuales pretendemos afianzarnos como grupo de trabajo y conseguir articular y desarrollar más claridades e incertidumbres respecto de nuestro modo de funcionamiento.

Por una parte, en relación con los procesos iniciados en la investigación de los aspectos analógicos de la comunicación y de su influencia en el establecimiento del vínculo terapéutico, buscamos continuar en la sistematización de éstos e iniciar algún otro relacionado.

Las prioridades en los objetivos del *Eqtasis*, que en este momento se enfocan a la atención y la formación interna del grupo, podrían ser ampliadas y/o reemplazadas

en un futuro por la dedicación a procesos de formación de otros psicólogos interesados en el área clínica sistémica y la docencia.

El proceso de formación continua que hemos tratado de implementar para nuestros miembros participando en actividades de extensión, visitas a seminarios y congresos del área dentro y fuera del país, seguirá creciendo debido a la colaboración con la sede Episteme del Centro di Terapia della Famiglia que incluye un Curso Intensivo de Verano y el Diplomado en Psicoterapia Sistémica (actualmente en proceso de presentación a Consejo de Facultad). Mediante estos espacios buscamos, además, hacer uso de escenarios en los cuales se pueda poner en juego, discutir y modificar el modelo, intentando contribuir al posicionamiento y diversificación (o desarrollo) del enfoque sistémico en el contexto universitario y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bateson, G. (1972). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Lohlé-Lumen Editores.

Bateson, G. (1979). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Bateson, G. (1991). *Una Unidad Sagrada*. Barcelona: Gedisa

Bateson, G. (1977) Afterword, en Brockman, J. *About Bateson*. New York: Dutton.

Bertrando, P.; Toffanetti, D. (2000) *Historia de la Terapia Familiar*. Ed. Castellana Barcelona: Paidós, 2004.

Cecchin, G. (1987) Hipotetización, circularidad y neutralidad revisitados: una invitación a la curiosidad. *en Sistemas Familiares*, año 5, n° 1, Abril de 1989.

Cecchin, G.; Lane, G. & Ray, W. (1992) *Irreverencia*. Barcelona: Paidós.

Maturana, H.; Varela, F. (1974) *Autopoesis: la organización de lo viviente*. Santiago: Editorial Universitaria.

Maturana, H.; Varela, F. (1984) *El árbol del conocimiento*. Santiago: Editorial Universitaria

Selvini Palazzoli, M.; Boscolo, L.; Cecchin, G. & Prata G. (1975) *Paradoja y Contraparadoja*. Segunda reimpresión, Barcelona: Paidós, 1988.

Selvini Palazzoli, M.; Boscolo, L.; Cecchin, G. & Prata G. (1980) "Hypothesizing, Circularity, Neutrality: Three Guidelines for the Conduction of the Session", en *Family Process*, vol. 19, 1

Von Bertalanffy, L. (1968) *Teoría General de Sistemas*. Edición castellana, México: Fondo de Cultura Económica, 1976.

Von Foerster, H. (1984) *Observing systems*. California: Intersystems.