

Capítulo 12. AYUDA COLABORATIVA: UN MARCO PARA EL TRABAJO CON FAMILIAS EN SERVICIOS SOCIALES

Autor: William Madsen

Traducción: Margarita Acosta Hidalgo

Capítulo del libro:

MORENO, A. (Editora) (2018). LA PRÁCTICA DE LA TERAPIA SISTÉMICA

Bilbao (Spain): Desclèe De Brouwer

Índice de contenidos

1. Introducción
 2. Los retos del terreno de los Servicios Sociales
 - 2.1. Caminar y hablar
 - 2.2. Tener en cuenta al consultante: la clave de los servicios sociales
 - 2.3. La utilidad de la metáfora de la historia
 - 2.4. Indagación – Preguntas para tener en cuenta
 - 2.5. Improvisación disciplinada y la utilidad de los mapas para organizar nuestro trabajo
 3. Ayuda Colaborativa y mapas de ayuda colaborativa
 4. El mapa de Ayuda Colaborativa en acción
 - 4.1. Desarrollar una visión de deseos y posibilidades
 - 4.2. Identificar obstáculos y apoyos
 - 4.3. Desarrollar un plan para los siguientes pasos
 - 4.4. Trabajo posterior con Jackie, Andy y Julie
 5. Resumen
 6. Lecturas recomendadas
- Bibliografía

Apéndice. Preguntas para el uso del mapa de ayuda colaborativa con familias

William Madsen, Ph.D. Director y fundador de Family-Centered Services Project (www.family-centeredservices.org). William Madsen imparte formación y ofrece servicios de consultoría a nivel internacional sobre el trabajo colaborativo con familias. También colabora con programas comunitarios y gubernamentales en el desarrollo de estructuras institucionales y culturas organizacionales con el fin de promover maneras más respetuosas y sensibles de interacción con las familias. A lo largo de los últimos 35 años ha desarrollado programas innovadores que combinan servicios de intervención en el domicilio y ambulatorios, y ha escrito y presentado extensamente sobre el desarrollo de alianzas colaborativas entre las familias y los profesionales, basadas en las fortalezas de las familias. Ha escrito numerosos artículos y es el autor de *Collaborative Therapy with Multi-Stressed Families* (2ª ed.) y *Collaborative Helping: A Strengths Framework for Home-Based Services*.

1. Introducción

Comenzaré estableciendo brevemente el contexto de las ideas y prácticas que presento en este capítulo. En el ámbito profesional, crecí trabajando en programas de último recurso con familias que no habían respondido a intervenciones previas. Esa experiencia representaba una espada de doble filo. La parte positiva era que teníamos un alto grado de flexibilidad para intentar nuevos enfoques, puesto que ninguna otra cosa había funcionado. Esto fomentaba gran creatividad e innovación. La parte negativa era escuchar una historia tras otra acerca de cómo el sistema de servicios sociales no había sido útil y, en muchos casos, había dañado a esas familias. Mucho de lo que había sido desalentador para las familias eran las mismas prácticas que nosotros habíamos adoptado y que estábamos tratando de cambiar. Esas familias se convirtieron en nuestros mejores maestros, y su disposición para compartir sus experiencias e ideas sobre cómo podríamos ser más útiles con otras familias, representa para nosotros un nivel de bondad y generosidad verdaderamente inspiradoras. Esto nos embarcó en una búsqueda de ideas y prácticas que contribuirían al desarrollo de maneras más respetuosas y sensibles de interacción con las familias. A día de hoy, con tropiezos inevitables y aprendizaje constante, nuestra búsqueda continúa.

A lo largo de mi vida profesional he intentado trascender los límites, entre la compleja labor de la atención directa a familias y el mundo más esotérico de la teoría de la terapia familiar sistémica, especialmente post-estructural. Pienso que estos mundos de conocimiento vivido y aprendido tienen mucho que ofrecerse mutuamente, y he intentado acercarlos en dialogo mutuo. Gran parte de mi trabajo ha buscado desarrollar prácticas de ayuda que sirvan a los trabajadores (y a mí mismo) para basar nuestro trabajo en un espíritu de respeto, conexión, curiosidad y esperanza. Escribí la primera y segunda ediciones de *Collaborative helping with multistressed families* con el fin de hacer más accesibles y relevantes las ideas post-estructurales para quienes trabajan en la primera línea de servicios utilizando un lenguaje más cotidiano (Madsen 1999; 2007). A fin de expandir dicho esfuerzo, escribí *Collaborative helping: a strengths framework for home-based services* con el propósito de ofrecer un marco genérico para la práctica de servicios de apoyo en diversos contextos (Madsen y Gillespie, 2014). Este libro fue desarrollado partiendo desde la base, basado en entrevistas en profundidad con trabajadores de primera línea con talento, aunque a menudo sin acreditaciones, y las familias que habían recibido servicios. Este capítulo es una articulación posterior de esas ideas. Primero exploraré el territorio de los servicios sociales, destacando desafíos y dilemas; luego ofreceré un conjunto de ideas para abordar dichos desafíos,

y después presentaré un marco de trabajo basado en principios que puede ayudar a los profesionales a discernir cómo responder en situaciones difíciles, y a guiar conversaciones con las familias sobre asuntos complicados.

2. Los retos del terreno de los Servicios Sociales

En muchos países, “servicios sociales” se refiere a aquellos amplios esfuerzos destinados a ayudar a las personas a abordar las dificultades psicosociales que aparecen en sus vidas. Esto incluye programas de bienestar infantil y de protección a la infancia, gestión de casos (“case management”) y servicios de alcance comunitario, programas de intervención comunitaria y domiciliaria, terapia familiar, hogares de acogida, programas residenciales, servicios de prevención e intervención temprana, educadores sociales para jóvenes, orientadores escolares, programas de reducción de daños y de abuso de sustancias, albergues para personas sin hogar y programas de viviendas de apoyo, cuidado de personas mayores, enfermería a domicilio y cuidados de salud en el hogar, ayudas económicas y programas de empleo, así como servicios de salud mental ambulatorios y hospitalarios.

Trabajar en los servicios sociales es complicado; es una labor llena de ambigüedad, incertidumbre y complejidad. No encaja en categorías nítidas y ordenadas. Quienes trabajan en servicios sociales se enfrentan a circunstancias sorprendentes e inusuales que no pueden preverse con anticipación. A menudo, esas situaciones acarrearán una alta carga emocional y los profesionales pueden llegar a sentirse abrumados, desorientados y perdidos bajo el peso de los problemas. Pueden verse arrastrados a la desesperación y la desesperanza o comenzar a actuar por inercia, “mecánicamente”, con la esperanza de que esta reunión termine pronto y que la siguiente sea un poco mejor. Por otra parte, puede que se sientan tentados a asumir la responsabilidad de resolver los problemas de las familias en lugar de intentar activar los recursos que las familias ya poseen. Esta presión para arreglar o “reparar” las cosas está muy arraigada en las profesiones de ayuda. Nuestros deseos de ser útiles también pueden convertirse en cierto modo en problemáticos. Los trabajadores pueden sentirse atrapados entre su gran deseo de ayudar y la sensación de que los problemas son demasiado grandes y los recursos demasiado escasos para abordar adecuadamente las situaciones difíciles con las que se encuentran. Muchos trabajadores describen sentir que están “trabajando mucho más allá de mi capacidad y no estoy haciendo lo

suficiente, y no sé qué más puedo hacer con los recursos que tengo a mi disposición”. Este dilema se ve agravado por las complejas presiones sociales que recaen sobre los trabajadores sociales, especialmente los de protección a la infancia. Dichos trabajadores intentan a menudo encontrar un delicado equilibrio entre su vínculo de comprensión hacia los padres o cuidadores, y la necesidad de marcar límites claros para salvaguardar la seguridad de los menores. Se encuentran continuamente sometidos a una evaluación doble, de “hacer demasiado poco y demasiado tarde”, y de “intervenir demasiado rápido y demasiado pronto”.

El clima organizacional de los servicios sociales en el sector público, especialmente el de los servicios de protección a la infancia, está cargado de urgencia, culpa, e instrucción correctiva y todo esto lleva a un ambiente de miedo y una actitud defensiva al trabajar. Tony Morrison (1999; p. 196) sugiere que “la ansiedad corre como una vena por los servicios de protección a la infancia”. Ante esto, se ha producido una creciente falta de confianza en el criterio del trabajador, y se han incrementado los esfuerzos para depender cada vez más de políticas, protocolos y manuales (Munro, 2004). Sin embargo, Nigel Parton y Patrick O’Byrne (2000) sugieren que cualquier esfuerzo para imponer orden y certeza en un trabajo que es intrínsecamente impredecible corre el riesgo de resultar equivocado. Estos autores alientan a nuestro sector a (re)descubrir nuestras fortalezas tradicionales en el trabajo con ambigüedad, incertidumbre y complejidad.

Finalmente, muchos trabajadores que realizan labores de atención directa en el ámbito de servicios sociales se encuentran posicionados en el tramo inferior de un sistema de clases profesionales que privilegia el trabajo de profesionales con ciertas credenciales, y esto a menudo puede devaluar el trabajo de otros trabajadores creativos y comprometidos. Las siguientes secciones presentan algunas ideas para abordar estos desafíos y dilemas interrelacionados.

2.1. Caminar y hablar

El trabajo en los servicios sociales requiere proporcionar mucha ayuda práctica a las familias. Además de conversaciones útiles, los trabajadores de atención directa al público proveen asistencia concreta para ayudar a las personas a abordar los desafíos de la vida diaria. Históricamente ha existido una distinción entre “terapia” y “gestión de casos”. Ninguna de estas etiquetas define adecuadamente la complejidad del trabajo en primera línea que está a caballo entre estos dos conceptos. Muchos de los servicios sociales de primera línea no son terapia (en términos

tradicionales), y sin embargo son profundamente terapéuticos. Una forma de reencuadrar esta diferencia tradicional entre terapia y gestión de casos es yuxtaponer “sentarse y hablar” con “caminar y hablar” (Madsen 2014b, Madsen y Gillespie, 2014). Históricamente la *terapia en la que se habla* ha consistido en una serie de sesiones programadas donde los clientes acuden a una consulta a hablar con un terapeuta experto. En terapia individual, los clientes disponen así de un espacio compasivo donde pueden expresarse, abordar sus problemas y adquirir una nueva perspectiva sobre sus conflictos internos. Todo esto podría describirse como “sentarse y hablar”, y tradicionalmente se ha considerado valioso y útil. La terapia familiar ha cambiado esto significativamente, al trabajar con escenificaciones en sesión que invitan a tener una experiencia distinta, reencuadres que ofrecen perspectivas diferentes de situaciones existentes, y/o preguntas que abren nuevas posibilidades. Sin embargo, en estos distintos enfoques el trabajo sigue teniendo lugar dentro de la consulta del profesional. En contraste con esto, la *gestión de casos* a menudo es vista como un proceso en el cual los trabajadores conectan a las personas con los servicios disponibles y les ayudan en aspectos prácticos de sus vidas. La metáfora de “caminar y hablar” define una manera de trabajar que combina la asistencia práctica con conversaciones significativas. En dicho esfuerzo, los trabajadores caminan al lado de las personas a quienes sirven para ayudarlas con sus necesidades cotidianas, problemas actuales y dilemas vitales difíciles. En el proceso de proveer asistencia práctica, estos trabajadores pueden estar disponibles para mantener conversaciones significativas. La ayuda práctica combinada con conversaciones significativas está profundamente influenciada por la forma en que los trabajadores se posicionan a sí mismos en relación a las familias, y puede funcionar mejor cuando éstos tienen una sensibilidad especial a las historias que dan forma a la experiencia que las personas tienen de sus propias vidas.

2.1. Tener en cuenta al consultante: la clave de los Servicios Sociales

Tengo la certeza de que el núcleo de nuestro trabajo consiste en la actitud o posición relacional desde la que los trabajadores se acercan a las familias. He escrito previamente sobre la importancia de que los trabajadores mantengan la postura relacional de Aliados Appreciativos en la que los clientes los sientan “de su lado, en su bando, o en una postura de solidaridad con ellos, en contra de los problemas de sus vidas” (Madsen, 2007, p. 22). Dicha postura relacional de Aliado Appreciativo está basada en un enfoque postmoderno o post-estructural de la labor de ayuda, en el que los profesionales dejan de asumir un rol de *expertos* con conocimientos especializados que

reparan disfunciones, para ejercer un rol de *aliados* que ayudan a las personas a visualizar y avanzar hacia las vidas que desean vivir, atendiendo a sus problemas cotidianos. La importancia de la conexión relacional ha sido confirmada por la literatura profesional sobre los factores comunes en psicoterapia (más de 40 años de investigación que señalan la importancia de factores como la relación terapéutica, empatía, respeto, autenticidad y esperanza (Duncan, Miller, Wambold y Hubble, 2010) así como por investigaciones sobre el bienestar infantil, que resaltan la importancia de las relaciones constructivas entre trabajadores y familias, y entre los propios trabajadores (Turnell, 2010).

Más recientemente, mi colega Beth Root y yo hemos estado presentando los conceptos contrapuestos de *tener en cuenta* (“*mattering*”) y *marginación* en los servicios sociales (Root y Madsen, 2013). Estos conceptos provienen de Nancy Schlossberg (1989), que encontró que los estudiantes universitarios que se involucraban más en su experiencia universitaria, aprendían más y experimentaban mayor desarrollo personal. Cuando las personas sienten que importan y son tenidas en cuenta, se involucran más. Por otro lado, cuando las personas están más involucradas, es más probable que sientan que importan más. Todos hemos tenido experiencias de sentir que importamos o somos tenidos en cuenta, y también de sentirnos marginados o sin importancia. Dependiendo de la posición social de las personas, algunas tienen más experiencias de ser tenidas en cuenta y otras tienen más experiencias de ser marginadas; pero la articulación de estas dos experiencias provee un común denominador desde el cual podemos avanzar. Hemos aplicado estas ideas en los servicios sociales y hemos encontrado que contienen una gran resonancia para los trabajadores, supervisores y gestores. Consideramos que tener en cuenta al consultante (“*mattering*”) es el núcleo de la ayuda eficaz. Y esto implica más que simplemente escuchar para generar *rapport*. Consiste en buscar maneras de implicar a los clientes como participantes activos para combinar sus competencias con las nuestras, a fin de ser más eficaces en ese trabajo. De esta manera, la experiencia de ser tenido en cuenta promueve el compromiso, el compromiso conduce a una mayor implicación, y la implicación lleva a cambios duraderos.

Para ilustrar este punto, compararé las experiencias de dos madres que asistían a reuniones escolares con un grupo de profesionales para hablar sobre sus respectivos hijos:

María es una nueva trabajadora social que fue a su primera reunión escolar con una madre y un grupo de profesionales veteranos. Durante la reunión, María se sintió perdida en un mar de

lenguaje técnico y cuestionó su valía como profesional. Al reflexionar sobre su experiencia, se preguntaba cómo habría sido esa reunión para la madre del niño, que también asistió. Le preguntó a la madre sobre su experiencia de la reunión y ésta respondió: “Bueno, honestamente, a los cinco minutos de empezar, supe que asistir a esa reunión había sido una de las decisiones más estúpidas que había tomado en mi vida. Estaba claro que ustedes no me necesitaban y me sentí perdida y completamente incompetente. Pero algo bueno salió de la reunión. Mi hijo aprendió su lección cuando volvió a casa; ahora sabe que no debe hacerme ir a una de esas reuniones nunca más”.

Estoy convencido de que este grupo de profesionales no se levantó aquella mañana con la intención de destrozarse la autoestima de la madre o asegurarse de que su hijo se llevara una buena paliza. Simplemente siguieron las prácticas habituales de comunicación entre profesionales en las que todos participamos. Sin embargo, estas prácticas situaron a los miembros del equipo de la escuela en una posición relacional con la madre que tuvo efectos muy negativos sobre ella y su hijo. De esta forma, nuestras interacciones con las personas a quienes atendemos tienen efectos muy reales.

Después de aquella reunión, María decidió conectar con los padres y cuidadores de manera distinta en futuras ocasiones. En la siguiente reunión a la que asistió, comenzó preguntando si todos estarían dispuestos a empezar con una rápida ronda introductoria diciendo su nombre, su rol en relación con el joven Freddie, y desde hace cuánto tiempo lo conocían. El equipo inició la ronda: nombre, maestra, 4 meses; nombre, orientador escolar y 3 meses; nombre, trabajador del servicio de protección a la infancia y 5 meses, etc. Llegó el turno de la madre de Freddie, quien parecía un poco confundida al presentarse y decir: “¿Desde cuándo le conozco? Supongo que toda su vida.” A lo que María contestó, “De manera que tú lo conoces desde hace más tiempo y mejor que el resto de todos nosotros juntos. Teniendo esto en mente, al trabajar juntos para ayudar a Freddie a tener la mejor experiencia escolar posible, ¿tienes algún deseo en particular respecto a nuestro trabajo juntos, y hay cosas sobre tu hijo que crees que sería importante que supiéramos? Después de la reunión, la madre de Freddie se acercó a María y le dijo, “Me encantó cómo empezaste la reunión. Me hizo sentir muy acogida e involucrada, como si tuviera algo que contribuir, y me siento mucho más esperanzada respecto a mí y a mi hijo”.

Podemos considerar esta segunda reunión del equipo escolar como una reunión que tuvo un poderoso efecto de sentirse validada y tenida en cuenta para esa madre, y la primera reunión

como una que tuvo un efecto marginador en la madre. La segunda madre tuvo una experiencia más favorable en la reunión, y esto también tuvo efectos poderosos en su visión de sí misma como madre y en las subsecuentes interacciones con su hijo. De esta forma, sentirse tenido en cuenta no sólo promueve la conexión relacional, sino que también puede ser transformador. Caminar y hablar junto a las personas de manera que se sientan tenidas en cuenta les abre posibilidades para una diferente experiencia de sí mismos. La metáfora de la historia nos ayuda a explicarlo más a fondo.

2.2. La utilidad de la metáfora de la historia

La vida es complicada y llena de demasiados acontecimientos como para mantenerlos todos en nuestra consciencia. Por ello, organizamos nuestras vidas a través de historias que proveen una estructura para dar sentido al mundo. Una historia consiste en una serie de acontecimientos dentro de una secuencia a lo largo del tiempo organizados de acuerdo a un tema o un argumento (Morgan, 2000). En cualquier punto, hay múltiples historias de identidad disponibles para nosotros, y ninguna historia por sí sola puede captar adecuadamente el amplio rango de todas nuestras experiencias. De esta forma, siempre hay hechos o acontecimientos que se quedan fuera de cualquier historia en particular. Sin embargo, a lo largo del tiempo echamos mano de determinadas historias de vida que nos aportan un marco organizador y que se convierten en la historia dominante que contamos sobre quiénes somos, qué es importante para nosotros y de qué somos capaces. Estas historias de vida proveen de coherencia y significado a nuestro mundo. Al mismo tiempo, en palabras de Michael White y David Epston (1990, p. 11), las historias de vida “dejan fuera de nuestra experiencia aquellos eventos que no encajan en ellas”. Las historias de vida dan forma a la experiencia que tenemos de nuestra vida, ya que hacen que prestemos atención selectiva a algunas experiencias, e inatención selectiva a otras. Por otra parte, estas historias de nuestras vidas no son nuestras solamente; provienen y están integradas en nuestra familia de origen y en las historias culturales a un nivel más amplio que organizan cómo nos percibimos a nosotros mismos y cómo nos relacionamos con el mundo. Además, no son sólo historias que contamos sino historias que actuamos en nuestras interacciones con otros. De esta manera, las interacciones entre profesionales y familias tienen el potencial de invitar a las personas a vivir ciertas historias de vida. Estas historias tienen profundos efectos sobre las experiencias de las personas y sobre su sentido de sí mismas en el proceso. Por ejemplo, consideremos las diferentes experiencias de las madres en sus respectivas reuniones escolares. Mi intención es sugerir que la mayoría de las interacciones

entre los profesionales y las personas a las que atienden tienen el potencial de invitarles a llevar a la práctica determinadas historias de vida. Esas historias pueden elevarlos e impulsarlos hacia adelante o arrastrarlos y limitar sus posibilidades en la vida. Con esto en mente, podemos plantearnos las siguientes preguntas sobre los efectos tanto de las reuniones formales como del contacto regular con las familias:

- ¿Cuál podría ser la experiencia de las personas al tener esta interacción?
- ¿Cómo afecta dicha interacción a su sentido de sí mismos?
- ¿Qué podemos hacer para potenciar la posibilidad de que tengan una experiencia que los impulse hacia adelante en vez de limitarlos?

Aquí tenemos dos ejemplos del enfoque de “caminar y hablar” que tienen en cuenta las posibilidades de re-escribir las vidas de las personas. *En el primer ejemplo, un educador de calle trabaja con un adolescente con problemas de impulsividad. El educador lleva al chico al salón de billar y le enseña cómo pensar en varias jugadas por adelantado, golpeando la bola blanca no sólo con la intención de meter otra bola, sino también posicionando la bola blanca para el siguiente movimiento. Luego ayuda al chico a pensar en dos movimientos por adelantado. En vez de hablarle sobre su impulsividad, le está ayudando a actuar con planificación, y posteriormente habla con él sobre cómo el chico podría “pensar con antelación” la próxima vez que sea llamado al despacho del director de la escuela. El segundo ejemplo es sobre un trabajador que lleva en coche a una madre a una reunión escolar y conversa con ella sobre cómo le gustaría responder a los demás en la reunión, le ayuda a planificar cómo lo haría, y ve la reunión como una oportunidad para poner en práctica una narrativa y forma de estar en la vida diferentes. En el camino de regreso después de la reunión, el trabajador encuentra maneras de mostrar su reconocimiento de cómo la madre fue diferente en la reunión, con el objetivo de apoyarla al poner en práctica esta historia de vida diferente.* Algo tan sencillo como jugar al billar o llevar a alguien en el coche puede cambiar su vida. Estas interacciones cotidianas tienen el potencial, con una intención deliberada, de convertirse en momentos transformadores.

2.4. Indagación – Preguntas para tener en cuenta

Una de las presiones potencialmente debilitantes en los servicios sociales es la exigencia de “resolver” situaciones que pueden no tener soluciones disponibles. El Modelo de Recuperación

en salud mental puede ofrecer algunas contribuciones importantes a este dilema. Este movimiento promueve un cambio de enfoque, de la reducción de síntomas a la mejora en el nivel de funcionamiento, resiliencia y adaptación. Define la recuperación como “un camino de sanación y transformación que permite a las personas con problemas mentales vivir una vida con sentido en la comunidad de su elección mientras aspiran a alcanzar su máximo potencial.” (U.S. Department of Health and Human Services, 2004, p. 2). Pienso que podemos ir más allá y ampliar este foco desde los problemas de salud mental a una consideración más amplia de los retos que surgen a nivel individual, relacional y socio-cultural.

En ocasiones, los trabajadores de primera línea en los servicios sociales acabar ofreciendo sugerencias o consejos. Sin embargo, dar consejos no suele ser muy útil. La investigación muestra que su eficacia es muy limitada – sólo entre un cinco y diez por ciento de las personas que reciben consejos, cambian (Sobell, 2013). Además, aunque los profesionales puedan tener muchas buenas ideas, hay peligros subyacentes. Si ofrecemos sugerencias útiles, esto puede promover sutilmente la idea de que es necesaria nuestra presencia para que las personas sean capaces de manejar sus propios asuntos. Y si ofrecemos malos consejos, esto puede convencer a las personas, sin querer, de que sus problemas son tan graves que ni siquiera un experto puede ayudar. Podemos cambiar nuestra perspectiva sobre cómo ayudar: en lugar de *ofrecer respuestas útiles, hacer preguntas que inviten a la reflexión*. Este cambio en nuestra perspectiva de cómo ayudar también modifica nuestra visión sobre la pericia o competencia profesional. Podemos expandir nuestra idea de competencia: de la simple competencia de *contenido* de cómo las personas deberían vivir sus vidas (instrucción correctiva), a la competencia sobre el *proceso* de hacer preguntas que ayudan a las personas a visualizar y desarrollar la vidas que prefieren vivir (indagación facilitadora). Ambas perspectivas, instrucción correctiva e indagación facilitadora, pretenden generar algún tipo de cambio. Sin embargo, la primera especifica la dirección del cambio, mientras que la segunda abre espacio para un cambio más auto-guiado con características que no pueden ser determinadas previamente por un profesional. Ryan y Carr (2001) en un estudio sobre los efectos que tienen los procesos de formulación de preguntas en los clientes, encontraron que la indagación facilitadora contribuye a fortalecer la alianza de trabajo, aumenta la cooperación, y reduce la “resistencia”. Con esto en mente, podemos cambiar los estilos de ayuda en los servicios sociales: en lugar de ofrecer respuestas, hacer preguntas reflexivas para ayudar a las familias a pensar por sí mismas cómo resolver situaciones complejas. Entrenar a los trabajadores de primera línea en el arte y la

habilidad de la indagación requiere tener en cuenta la magnitud de este cambio en el tipo de ayuda que se ofrece, pero puede lograrse una vez que se ha producido ese cambio global de orientación.

2.5. Improvisación disciplinada y la utilidad de los mapas para organizar nuestro trabajo

Trabajar con familias multiestresadas en sus hogares y comunidades es muy diferente a trabajar en un despacho. Hay mucho menos estructura externa y es fácil perderse en el caos de las vidas de las familias. Una forma en que he tratado de aportar estructura y foco al trabajo en servicios sociales, que se caracteriza por requerir improvisación, es a través de la idea de la “improvisación disciplinada”, en la que los trabajadores encuentran una base sólida desde donde responder a las exigencias siempre cambiantes a las que se enfrentan. Los mapas ayudan a los trabajadores a abordar situaciones complejas y mantener conversaciones constructivas con las familias sobre asuntos difíciles, nos sirven para organizar el desorden de nuestro trabajo. Los mapas de Ayuda Colaborativa son una manera de conseguirlo.

3. Ayuda Colaborativa y mapas de ayuda colaborativa

La Ayuda Colaborativa consiste en un enfoque práctico integrador que puede emplearse en muchos contextos de ayuda diferentes. Ha sido aplicada en contextos comunitarios, de intervención domiciliaria y residencial, tratamientos ambulatorios y hospitalarios en distintas áreas: servicios de protección del menor, salud mental, justicia juvenil, educación, programas de viviendas de apoyo y servicios de salud. Puede ser aplicada por trabajadores con cualificaciones “profesionales” y “no profesionales”. Se basa en la Indagación Apreciativa (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2008), Terapia Narrativa (Freedman y Combs, 1996; Morgan, 2000; White, 2007; White y Epston, 1990), Terapia Centrada en Soluciones (Berg, 1994; Berg y Kelly, 2000; Durrant, 1993; de Shazer, 1985, 1988), la Entrevista Motivacional (Miller y Rollnick, 2013), y tal vez por encima de todo, en las experiencias diarias de trabajadores de primera línea y las familias a quienes sirven. Este modelo está diseñado para ayudar a las familias a imaginar las vidas que desean, abordar sus problemas más persistentes, y desarrollar estrategias de afrontamiento proactivas en el contexto de sus comunidades locales. Este enfoque para la práctica está basado en principios, utilizando la metáfora de “improvisación disciplinada” para ayudar a los profesionales a abordar su trabajo con un equilibrio entre rigor y flexibilidad. Enfatiza la importancia de la actitud o posición relacional que los trabajadores mantienen con las familias. Destaca el efecto que ejercen las historias a la

hora de moldear las vidas de las personas, y la forma en que las interacciones entre los trabajadores y las familias tienen el potencial de invitar a la puesta en práctica de ciertas historias de vida. Y se centra en el poder de la indagación (el proceso de hacer preguntas poderosas) como una herramienta profesional importante.

El núcleo de ese modelo es el uso de los mapas de Ayuda Colaborativa para organizar las labores de ayuda en cuatro áreas de indagación. La Figura 1 muestra una representación gráfica de este mapa.

Figura 1 –Esquema del Mapa de Ayuda Colaborativa

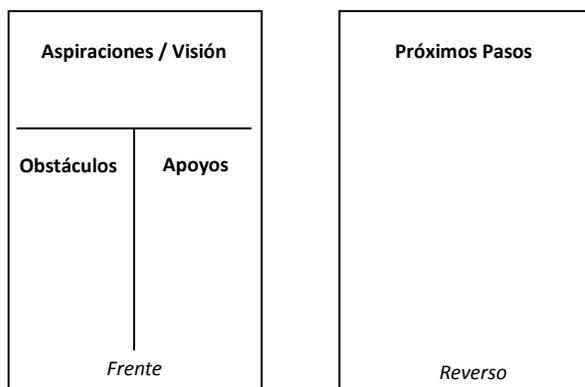
Visión organizadora <i>¿A dónde le gustaría dirigirse en su vida?</i>	
Desarrollo de una visión mutuamente compartida, proactiva, significativa y suficientemente concreta Establecimiento una base de motivación, recursos y comunidad de apoyo	
Obstáculos <i>¿Qué se interpone en su camino?</i>	Apoyos <i>¿Qué le ayuda a llegar a donde desea?</i>
Identificación de obstáculos a nivel individual, relacional y socio-cultural Descripción de los obstáculos de manera que se <i>separe</i> a los problemas de las personas	Identificación de apoyos a nivel individual, relacional y socio-cultural Descripción de los apoyos de manera que se <i>conecte</i> a las personas con sus intenciones y su sentido de agencia personal
Plan <i>¿Qué es necesario que ocurra a continuación?</i>	
Desarrollo de un plan consensuado que se base en los apoyos para superar los obstáculos y alcanzar la visión organizadora de una manera proactiva y significativa. Trazado de un plan de acción que especifique concretamente quién hará qué, cuándo y con quién. Implicación de la comunidad o red social de las personas en el desarrollo y apoyo del plan	

Este mapa organiza la labor de ayuda en torno a una visión de posibilidades (basada en la Indagación Apreciativa y la Terapia Centrada en Soluciones). Comenzar con una visión organizadora provee de impulso, genera inspiración y crea una dirección para el trabajo posterior. Se puede ofrecer a los clientes la opción de examinar primero los obstáculos o los apoyos para dicha visión. Basándose en un lenguaje externalizador, los obstáculos se encuadran de manera que

se *separa* a los problemas de las personas (Morgan, 2000; White, 2007; White & Epston, 1990). Los apoyos se encuadran de manera que *conecten* a las personas con sus mejores intenciones y con un sentido de agencia personal (Tomm, 1989; White, 2007). Podemos considerar estas cuatro preguntas como áreas de indagación que pueden ser cuidadosamente exploradas progresivamente con mayor profundidad. El arte y habilidad para llevar adelante este trabajo se basan en nuestra capacidad de hacer preguntas que inviten a la reflexión, y que susciten detalles concretos para cada área de indagación.

Los mapas de Ayuda Colaborativa pueden utilizarse de varias formas. Algunos programas los utilizan para realizar las evaluaciones iniciales. También pueden ser utilizados para organizar sesiones con las familias. Una manera sencilla de hacerlo es sacar una hoja de papel, trazar una línea horizontal y debajo una línea vertical para hacer una “T”, y luego escribir Aspiraciones, Obstáculos y Apoyos en el frente, y Próximos Pasos en el reverso, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Una versión informal del Mapa de Ayuda Colaborativa



Los profesionales pueden ayudar a formular las Aspiraciones/Visión de la familia para el proceso global de intervención, para un fin de semana particularmente difícil o para una determinada reunión; a continuación identificar los Obstáculos y los Apoyos para esas Aspiraciones/Visión, y posteriormente desarrollar un plan para basarse en los Apoyos a la hora de abordar los Obstáculos y alcanzar las Aspiraciones/ Visión.

4. El Mapa de Ayuda Colaborativa en Acción

A fin de ilustrar el uso del mapa, presentaré una familia con la que trabajó un equipo comunitario cuando su hija de 14 años tuvo problemas en la escuela.

Los Washington son una familia Afroamericana de clase media compuesta por Jackie, la madre, que trabajaba como enfermera en un centro de salud comunitario, Andy, el padre, que trabajó como gestor adjunto en un pequeño negocio que quebró durante la crisis económica y actualmente se encontraba desempleado, y su hija de 14 años, Julie, que estaba deprimida, amenazando con autolesionarse y no acudía a la escuela. En la primera reunión, Frank, un trabajador del equipo, de raza blanca, fue a reunirse con la familia. Frank dedicó un tiempo a conocerlos más allá de sus preocupaciones inmediatas; preguntándoles sobre sus tradiciones familiares, cómo pasaban tiempo juntos, y qué cosas les enorgullecían como familia. Al comenzar a preguntarles sobre sus aspiraciones para el futuro, Julie rompió a llorar, quejándose de que vivía en una especie de zona de guerra en su familia, ya que sus padres estaban continuamente peleando sobre la incapacidad del padre de encontrar otro trabajo, y que ya no podía soportarlo y quería suicidarse. Después de contener el torrente de lágrimas y asegurarse de que Julie no estaba en riesgo de hacerse daño, Frank confirmó que los padres estaban en guerra entre sí a causa del desempleo de Andy. Jackie estaba furiosa con él por no buscar más activamente otro trabajo, y Andy se mantenía firme en su decisión de no aceptar cualquier trabajo, sino esperar a conseguir un trabajo que fuera digno de él. Andy había crecido en la pobreza, se había esforzado para conseguir un trabajo respetable, y tenía el firme propósito de seguir avanzando y no retroceder a un trabajo que él considerara “inferior”. Jackie, por su parte, estaba furiosa de tener que soportar la carga del sustento económico de la familia durante este difícil periodo y sentía que Andy no estaba asumiendo su responsabilidad. Esta continua “guerra” entre sus padres estaba distraendo a Julie, y el resultado era que se sentía incapaz de centrarse en su propia vida, estaba muy deprimida, tenía problemas en la escuela, y estaba saliendo con “malas compañías”.

Al final de la reunión, Frank programó una siguiente reunión únicamente con los padres. Tenía la intención de “leerles la cartilla”, haciéndoles ver claramente el profundo impacto negativo que sus problemas no resueltos estaban causando en su hija, y confrontándoles para reflexionar sobre lo que querrían hacer al respecto. Afortunadamente, Frank tuvo tiempo para pensar antes de esa reunión y decidió que el plan que tenía previsto podría poner a la defensiva a los padres de Julie, y pensó de qué otra manera podría implicarlos. En la siguiente reunión,

después de reconectar con ellos, Frank les pidió que imaginaran a Julie el día que cumpliera 21 años, sintiéndose feliz y exitosa, y recordando sus años del Instituto. Les preguntó qué historia les gustaría que Julie contara acerca de sus años de Instituto y de su rol como padres durante ese tiempo. Con la ayuda de Frank, los padres de Julie formularon conjuntamente una Visión y luego completaron el mapa de Ayuda Colaborativa. Su mapa aparece ilustrado en la Figura 3, seguido de un comentario de cada componente. El Apéndice ofrece un esquema con ejemplos de preguntas para ayudar a los profesionales a completar el mapa de Ayuda Colaborativa.

Figura 3. El Mapa de Ayuda Colaborativa de Jackie y Andy

Visión organizadora	
Mirando en retrospectiva desde un momento futuro ¿qué historia quisieran que su hija contara sobre sus años de Instituto y el rol que ustedes tuvieron en esa época?	
<i>Nos gustaría que nuestra hija dijera que, aunque pasamos tiempos difíciles, la mantuvimos al margen de nuestros conflictos de pareja, siempre estuvimos ahí para ella, y podía contar con nuestro apoyo, en cualquier circunstancia.</i>	
Obstáculos	Apoyos
¿Qué podría alejarlos de esta Visión?	¿Qué puede contribuir a esta Visión?
<p><i>Jackie – Mi enfado hacia mi esposo por fallar en su deber de proveer para nuestra familia y por poner la carga sobre mí.</i></p> <p><i>Andy – Mi completa cerrazón frente al enfado de mi esposa y mi resentimiento hacia ella por confrontarme constantemente.</i></p> <p><i>Un patrón de enfadarse-desentenderse que puede desarrollarse y atrapar a Jackie y a Andy.</i></p> <p><i>La creencia de Jackie de que Andy debería de ser el proveedor del hogar.</i></p> <p><i>La creencia de Andy de que no debería tener que consultar sus decisiones financieras con Jackie.</i></p>	<p><i>Jackie – La manera en que mi hija nos mira cuando estamos peleando.</i></p> <p><i>Andy – Recordar la historia que nos gustaría que Julie contara sobre estos años.</i></p> <p><i>Jackie – Respirar cuando tengo ganas de ahorcarlo.</i></p> <p><i>Andy – Escuchar cuando tengo ganas de salir huyendo.</i></p> <p><i>Un patrón de respirar-escuchar que pueden crear Jackie y Andy.</i></p>

<i>Las diferentes ideas sobre las posesiones materiales y su importancia relativa.</i>	<i>Una creencia compartida de que los buenos padres siempre ponen a sus hijos primero.</i>
Plan de Acción	
¿Qué tiene que suceder a continuación?	
<i>Trabajaremos juntos para contener nuestras peleas y mantener a Julie fuera de ellas. Nos reuniremos con Frank para encontrar mejores maneras de hablar sobre nuestras distintas perspectivas. Encontraremos formas de dar una imagen positiva del otro frente a Julie porque eso es lo mejor para ella. No insistiremos en preguntar a Julie si se siente apoyada, pero nos aseguraremos de encontrar formas en las que de hecho la apoyemos de una forma eficaz.</i>	

4.1. Desarrollo de una Visión de Aspiraciones y Posibilidades

A menudo nuestro trabajo con familias funciona mejor cuando lo organizamos en torno a las direcciones preferibles en la vida. Enfocarse en las posibilidades (cómo podría ser la vida, en lugar de qué está mal) puede ayudar a las personas a salir de la inmediatez de sus problemas y proveerles de una mejor base para responder a los desafíos.

Cuando Frank leyó el Enunciado de la Visión a Jackie y a Andy, ambos se relajaron en sus asientos y se volvieron más reflexivos. Durante esos momentos pudieron alejarse de la “zona de guerra” en la que habían vivido y pudieron conectar mejor como equipo de padres. En este proceso tuvieron una experiencia diferente uno del otro, y juntos llevaron a cabo una historia de vida diferente. Frank no intentó señalarles esto; simplemente reconoció que parecían tener muy claros cuáles eran sus deseos y aspiraciones para su hija.

Los mapas de Ayuda Colaborativa son un proceso en evolución. Empezamos con un mapa inicial y continuamos refinándolo y elaborándolo. Al desarrollar una visión organizadora, es importante que la visión sea proactiva (es decir, definida como la *presencia* en vez de la *ausencia* de algo), compartida mutuamente, significativa y lo suficientemente concreta. Es mucho más fácil perseguir un objetivo de algo que *empezaremos* a hacer que de algo que *dejaremos* de hacer. Un objetivo de cesar un comportamiento indeseable nos mantiene bloqueados en el problema. Un

objetivo de iniciar un nuevo comportamiento invita a las personas a situarse fuera de la influencia del problema, abriendo nuevas posibilidades y direcciones. Al desarrollar una visión mutuamente compartida, es útil comenzar con un punto en común y encontrar maneras de conciliar las diferentes aspiraciones.

Por ejemplo, Jackie y Andy podrían fácilmente haber quedado atrapados en desear que el otro hiciera algo diferente, lo cual seguramente hubiera generado mayor acritud. Frank los mantuvo enfocados en sus aspiraciones individuales para su rol como madre/padre y luego los conectó (por ejemplo: Andy, ¿qué te gustaría que Julie dijera de ti como su padre? Jackie, ¿qué te gustaría que dijera de ti como su madre? ¿Qué cosas ven en común?). El proceso tiende a ir mejor cuando todos trabajan en la misma dirección; para ello, se debe emplear inicialmente el tiempo necesario para desarrollar un enfoque que ayude a conseguirlo. Finalmente, es importante que la visión sea significativa y suficientemente concreta. Una aspiración poco definida como “seremos una familia feliz” es un punto de partida, pero necesitaremos averiguar el significado particular que tiene “ser feliz” para esa familia e intentar obtener detalles concretos de qué implicaría en su situación específica. Una manera de conseguirlo sería preguntar a la familia, “Si tuviéramos una videograbación (o un vídeo de YouTube) de ustedes siendo “felices”, ¿qué veríamos?”

Finalmente, podemos profundizar la influencia de una visión organizadora haciendo preguntas para construir la base de la motivación (¿Por qué es importante para ti esta visión?), de los propios recursos (¿Cuándo has sido capaz de hacer realidad partes de esta visión en tu vida?) y del sentido de comunidad (¿Quién en tu vida valora esta visión y podría apoyarte o ya te ha apoyado en basar tu vida en ella más a menudo?).

4.2. Identificación de obstáculos y apoyos

Frank preguntó a Jackie y a Andy sobre los obstáculos y apoyos en relación a su visión de su forma preferible de ser padres. El mapa de Ayuda Colaborativa promueve que los profesionales piensen simultáneamente a nivel individual, relacional y socio-cultural (socio-cultural se refiere tanto al nivel comunitario como a niveles más amplios sociales, culturales, económicos y políticos). Es importante hablar de los obstáculos de forma que se minimice la culpa y la vergüenza, dado que éstas paralizan las conversaciones y limitan las posibilidades. Una forma de hacer esto se basa en la práctica de la terapia narrativa de la externalización. Las conversaciones

externalizadoras fueron desarrolladas originalmente por Michael White y David Epston (1990) como una manera de separar a las personas de los problemas con el fin de disminuir la influencia de los problemas y ayudar a las personas a tener mayor maniobrabilidad a la hora de responder ante ellos. El mapa de Ayuda Colaborativa ayuda a los profesionales a dialogar sobre los obstáculos de manera que se externaliza o *separa* a las personas de los problemas.

Partiendo de la visión de los padres, Frank pudo implicarlos y permitirles hablar más abiertamente y menos defensivamente con él. Jackie identificó su enfado hacia Andy, quien a su vez habló de su bloqueo con resentimiento frente a ese enfado. Frank consideró el Enfado y el Bloqueo con Resentimiento como problemas externalizados que estaban fuera de Jackie y Andy¹. Les preguntó cómo esos problemas resultaban ser obstáculos para su visión e indagó sobre los efectos que esos problemas tenían sobre ellos individualmente, sobre su relación y sobre su hija. Les preguntó qué pensaban sobre esos efectos y los dos coincidieron en que claramente les disgustaban, lo que creó una separación aún mayor entre ellos y sus problemas.

Frank preguntó a Jackie y Andy cómo sus respectivas formas de actuar podrían estar conectadas entre sí. Trabajó con ellos para indagar sobre el patrón interaccional en el que el enfado de Jackie contribuía a que Andy se desconectase, y esta desconexión de Andy generaba aún más enfado en Jackie. Podríamos describir este patrón como Enfado/Desconexión o Desconexión/Enfado². Es útil considerar este patrón como una serie de invitaciones en las que las acciones de cada persona invitan a la otra a responder de cierta forma (Tomm et al., 2014). A partir de las premisas externalizadoras, podemos dejar de ver a Jackie y a Andy como el problema, y ver a ese patrón relacional como el problema. Aunque Jackie y Andy tenían ideas distintas sobre lo que causaba este patrón y de quién podría ser la culpa, estaban totalmente de acuerdo en que el patrón tenía efectos negativos muy potentes en cada uno de ellos, en su relación y, tal vez, y lo más importante para ellos, en su hija.

¹ A lo largo de este capítulo, cuando un problema en particular como el Enfado o el Bloqueo con Resentimiento se describe como una entidad externalizada, se indica en mayúscula para resaltarlo.

² Frank inicialmente lo encuadro como un patrón de Enfado/Desconexión porque así fue cómo surgió en la conversación. Señaló a los padres que también podría encuadrarse como un patrón de Desconexión/Enfado. Los patrones interpersonales a menudo se desarrollan dentro de un contexto de género más amplio y es importante estar atentos al lenguaje que usamos al describirlos.

Frank tenía presente el contexto socio-cultural de las creencias e interacciones que se dan en las familias, e indagó acerca de ello. Averiguó que Jackie tenía la firme creencia de que Andy debía ser el proveedor de la familia y también de que ella había fracasado al no casarse con un “mejor proveedor”; mientras que Andy creía que no tenía que rendirle cuentas a Jackie respecto a sus decisiones financieras. También tenían ideas distintas sobre la importancia de las posesiones materiales. Andy creía que estarían bien económicamente en la medida en que Jackie no siguiera comprando “cosas”. Jackie, por su parte, insistía que ella también había crecido en la pobreza y que merecía tener sus “cosas”.

Podemos ver cómo estas creencias respectivas no son solamente de Jackie y Andy, sino que están arraigadas en los discursos culturales más amplios en relación al género y al consumismo. Situar las dificultades individuales y relacionales en un contexto más amplio de especificaciones culturales o “deberías” (por ejemplo, en este caso las Mujeres deberían encontrar un buen proveedor o los Hombres no deberían tener que rendir cuentas a sus parejas) permite deconstruir o analizar las ideas construidas culturalmente. Este proceso promueve un examen de esas ideas, de dónde vienen, qué efectos tienen, hasta qué grado se ajustan o no a las preferencias de las personas para sus vidas, y cómo preferirían las personas responder a esas ideas (básicamente, es el mismo proceso externalizador descrito anteriormente). El objetivo aquí no es imponer especificaciones contra-culturales, sino facilitar la exploración esas ideas culturalmente construidas.

Frank también indagó acerca de los apoyos que podrían contribuir a que Jackie y Andy llevaran a cabo sus aspiraciones en su forma de ser padres. A nivel individual, Jackie identificó cómo la expresión en los ojos de su hija cuando peleaban la ayudaba a cambiar su forma de responder a su esposo. Andy comentó que la pregunta de Frank sobre la historia que les gustaría que contara su hija sobre su época de bachillerato y sobre su forma de ser padres le ayudaría a responder de manera distinta. Jackie habló de las veces en que recordaba que debía respirar y cómo esto la ayudaba a calmarse, y Andy habló de las ocasiones en que decidió escuchar cuando lo que en realidad quería era salir huyendo. Esto los llevó a examinar el patrón de Respirar/Escuchar, en el que el respirar de Jackie invitaba a que Andy escuchara más y la escucha de Andy permitía que Jackie pudiera respirar más. De la misma forma que el patrón anterior de Enfadarse/Desconectarse los alejaba de actuar como los padres que querían ser, el patrón de

Respirar/Escuchar contribuía a esa forma de ser padres que ellos preferían. Finalmente, Frank realizó una exploración de las creencias que podrían tener una fuerte influencia socio-cultural y detectó una creencia que ambos sostenían de que “los buenos padres siempre ponen a sus hijos primero”. Esta es una fuerte creencia cultural que a veces puede volverse problemática en la vida de los padres y acaba socavando su autocuidado (como ejemplo, recuerde la advertencia que ofrecen repetidamente las aerolíneas – en caso de emergencia, colóquese la máscara de oxígeno antes de colocársela a su hijo/a). Sin embargo, en este caso, resultó ser de gran ayuda para ellos para avanzar hacia su Visión de su forma de padres.

A medida que Frank exploró los apoyos a nivel individual, relacional y socio-cultural, buscó descripciones que resaltarán cómo esas “fortalezas” correspondían a determinadas prácticas, indagando sobre cómo Jackie llevaba a cabo su Respirar, cómo desarrolló este “contra-hábito”, y cómo se acordaba de ponerlo en práctica. Frank también preguntó a Andy cómo puso en práctica la Escucha Atenta en ocasiones en las que pudo haberse dejado atrapar por el Bloqueo con Resentimiento, cómo había desarrollado tal práctica, y qué la había hecho cobrar importancia para él. Frank indagó sobre sus intenciones al llevar a cabo estas respectivas acciones y les preguntó cómo habían desarrollado el patrón de Escuchar/Respirar y cómo les ayudaba a avanzar hacia el estilo de ser padres al que aspiraban. Exploró el impacto de estos distintos apoyos en Jackie, Andy y Julie individualmente y también en las relaciones familiares, e indagó sobre la importancia y la historia de la creencia de “poner a los hijos primero”. De la misma forma que con la Visión y los Obstáculos, Frank puede volver posteriormente y profundizar sobre estos Apoyos que se habían identificado.

4.3. Desarrollo del plan para los siguientes pasos

El área final de indagación en los mapas de Ayuda Colaborativa (Qué debe ocurrir ahora) es un intento por integrar las respuestas a las tres primeras preguntas. El objetivo de esta sección es desarrollar un plan consensuado que se base en los apoyos para abordar los obstáculos y alcanzar la visión de una manera proactiva y significativa, y luego delinear los pasos concretos que los diferentes participantes llevarán a cabo. El lector notará el paralelismo entre las secciones de Visión y el Plan en cuanto a desarrollar algo que es compartido, proactivo, significativo y concreto. Los argumentos señalados sobre estas características de la sección de la Visión también se aplican en la sección del Plan. Es importante involucrar a la red social significativa de las familias tanto

en el desarrollo como en el apoyo a este plan. Si reconocemos que las personas son parte de redes sociales y valoramos el poder de estas redes para apoyarlas, podemos trabajar activamente para identificar e incluir a esta comunidad en la puesta en práctica de los planes que hemos desarrollado con ellos.

4.4. Trabajo Posterior con Jackie, Andy y Julie

Después de la reunión con Jackie y Andy, Frank se reunió con toda la familia para discutir los siguientes pasos. Ayudó a los padres a admitir la “guerra” que había entre ellos y compartir con Julie algunos de los pasos que habían diseñado para hacerla frente, al tiempo que establecieron claramente las expectativas que tenían de Julie respecto a la escuela. Julie no creía que sus padres fuesen a llevar a cabo esos pasos, y Frank verificó con Jackie y Andy si querían seguir adelante con esos pasos incluso si su hija no llegaba a valorarlos. Ambos estaban decididos a cumplir su compromiso.

Julie quería tener alguien con quien hablar individualmente, y Hannah, una mujer Afroamericana que formaba parte del equipo, aceptó reunirse con ella. Hannah también se puso en contacto con la escuela de Julie y con algunos de los amigos y vecinos que podrían ayudarla. El trabajo de Hannah fue guiado por el mapa de Ayuda Colaborativa que desarrolló con Julie y que se fue actualizando a medida que avanzaba el trabajo. Julie describió a Hannah cómo sentía que su casa era una cárcel en la que se encontraba presa cumpliendo condena. Hannah, consciente de que la cárcel es un tema muy duro para la comunidad Afroamericana, dada la desproporcionada reclusión de hombres negros, advirtió de esto a Julie y le preguntó si conocía a alguien que estuviera en prisión. Su vecina de al lado había estado presa y había salido anticipadamente por buen comportamiento. Con cierta cautela, Hannah decidió trabajar con la metáfora de que Julie tenía que pasar cuatro años en prisión hasta que terminara los estudios y recibiera la libertad condicional. Le preguntó a Julie si preferiría que los próximos años fueran más llevaderos o más duros. Julie sentía que no tenía control y que de todas formas iban a ser como una condena, pero sí quería sobrellevarlo de la mejor manera posible. Hannah usó un mapa de Ayuda Colaborativa para organizar su trabajo, que se muestra en la Figura 4. Mientras que el primer mapa estaba organizado secuencialmente a nivel individual, relacional y socio-cultural para fines heurísticos, este mapa se muestra tal como evolucionó en la conversación con Julie.

Figura 4. Mapa inicial de Ayuda Colaborativa de Julie

Deseos / Visión	
¿Qué puedes hacer para “cumplir la condena” de la mejor forma posible?	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quiero mantenerme alejada de los conflictos de mis padres tanto como pueda</i> • <i>Quiero centrarme en cumplir tranquilamente mi condena en casa cuando estoy ahí</i> • <i>Quiero pasar más tiempo en actividades escolares y con mis amigos y enfocarme en ello</i> • <i>Quiero ir bien en los estudios para conseguir una beca y salir en libertad de mi casa</i> 	
Obstáculos	Apoyos
¿Qué podría arruinar ese deseo?	¿Qué podría ayudarte a conseguir ese deseo?
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Me altero cuando mis padres pelean y empiezo a gritarles para que paren, y luego mi mamá y yo peleamos y mi padre simplemente desaparece.</i> • <i>La sensación de que está mal que mis padres estén en guerra, y mi deseo de algo diferente para ellos.</i> • <i>La rabia que me da sentir que no me escuchan. Cuando me dejo atrapar por esa rabia, intento corregirlos, pero ellos se ponen a la defensiva y no me escuchan (podría describirse como un patrón de Criticar/Defenderse)</i> • <i>Desesperación y sentimiento de “¡Qué fastidio!”</i> • <i>La atracción de la calle cuando estoy en ese estado de ánimo de “¡Qué fastidio!”.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El anhelo de pasar más tiempo fuera de casa y el saber que cuanto menos preocupados por mi estén mis padres, más me dejarán salir.</i> • <i>La profesora de arte en la escuela que conoce mis talentos y tiene mucha fe en mí.</i> • <i>La vecina de al lado, que estuvo en la cárcel y salió antes de tiempo por buen comportamiento (mis padres la conocen y no tendrían problema en que hable con ella sobre cómo lo consiguió y qué consejos podría darme).</i> • <i>Las ocasiones en que mi madre y yo estamos más cercanas, como antes. Lo echo de menos. En esos momentos es cuando probablemente la escucho más, y a veces me da muy buenos consejos (podría describirse como un patrón de Escuchar/Ofrece buenos consejos)</i> • <i>Participar en el grupo de la iglesia</i> • <i>La frase de la lucha por los derechos civiles que siempre repite Hannah, “la mirada puesta en la meta”, que a veces es un poco pesada, pero igual me gusta.</i>
Plan	
¿Cómo puedes usar los Apoyos para que los Obstáculos no te compliquen la vida?	

- *Trataré de recordar que mis padres son “mayores y están acostumbrados a hacer las cosas a su manera” e intentar que eso no me fastidie tanto. Hannah y yo seguiremos saliendo a dar paseos para ayudarme a encontrar maneras de recordar esto, tanto en casa como en las reuniones familiares.*
- *Cuando empiece a alterarme, iré a mi habitación para escuchar música en mi Ipod y dibujar. Enseñaré mis dibujos a mi profesora de arte.*
- *Hablaré con mi vecina sobre cómo llevó su estancia en prisión y ver qué puedo aprender de ella.*
- *Hablaré con el orientador sobre cómo puedo ir mejor en la escuela y buscar posibilidades de becas, con el fin de salir en libertad de mi casa y ayudarme a mantener “la mirada puesta en la meta”, como Hannah siempre dice.*

Aunque Hannah y Frank tenían la esperanza de ver una relación diferente entre Julie y sus padres, y pensaban que la metáfora de la reclusión en prisión había ido un poco lejos, trabajaron con lo que tenían a su disposición. Con el permiso de Julie, compartieron su mapa de Ayuda Colaborativa con sus padres y consiguieron su apoyo a este mapa. Al principio los padres de Julie pensaron que la metáfora de la prisión era “ridícula” y Frank les habló de su propia inquietud y la de Hannah, con esa metáfora. Juntos decidieron utilizarla por el momento y dejar que la vecina cuestionase a Julie sobre ello, ya que todos acordaron que ella tenía más credibilidad en este tema³. Hannah se reunió con la vecina y se aseguró de que quisiera hablar con Julie sobre sus experiencias en prisión y cómo lo vivió, con el fin de ayudar a Julie a mantenerse alejada de cualquier situación en la que pudiera meterse en problemas y acabar cumpliendo una condena de verdad. Hannah programó una reunión con varios profesionales de la escuela, Julie y su familia, y dos amigas que iban mejor en los estudios. La reunión se organizó basándose en un mapa de Ayuda Colaborativa para apoyar el deseo de Julie de graduarse en el Instituto. Hannah entrevistó a Julie brevemente sobre su intención de seguir en la escuela y recabó reflexiones de los demás asistentes a la reunión. Luego puso cuatro piezas grandes de papel (Aspiraciones/Visión, Obstáculos, Apoyos, Plan) y pidió a los miembros del equipo que compartieran sus ideas sobre cada una de estas áreas. Al final de la reunión, utilizó su teléfono móvil para tomar fotos de cada sección y (con la autorización de los Washingtons) lo envió por

³ Nota del autor – Comparto las inquietudes de Hannah y Frank respecto de los efectos minimizadores de la metáfora de la “prisión”. También valoro su compromiso al trabajar desde la experiencia de Julie como punto inicial, a la vez que mantuvieron una reflexión continua sobre sus posibles efectos.

correo electrónico a cada miembro del equipo. Hannah también consiguió el apoyo de la profesora de arte de Julie para encontrar la forma de aprovechar los talentos artísticos de Julie para hacer una contribución a la comunidad trabajando con niños pequeños en un programa de actividades extraescolares. Frank ayudó a Andy a elaborar su curriculum vitae y a solicitar algunos empleos provisionales mientras seguía buscando el trabajo apropiado que sería el siguiente paso en su carrera profesional. Este esfuerzo fue encuadrado en la idea de que Andy seguramente tendría mayor éxito a la hora de encontrar el trabajo que quería partiendo de la base de estar ya empleado en lugar de seguir desempleado. Esta mezcla de ayuda concreta y conversación reflexiva en la que participaron Hannah y Frank subraya el potencial que tiene “caminar y hablar” para cambiar vidas radicalmente.

Frank y Hannah trabajaron con la familia Washington durante 6 meses. Cuando terminaron su trabajo conjunto, Andy estaba trabajando como supervisor de turnos y seguía buscando un trabajo más gratificante. Andy y Jackie seguían teniendo algunos desacuerdos, pero los gestionaban de una manera mucho más constructiva, y aunque Julie todavía era muy sensible a las peleas entre sus padres, era mucho más capaz de mantenerse fuera de ellas. Acudía a la escuela con regularidad, le iba mejor (aunque no tanto como sus padres hubiesen deseado) y disfrutaba enseñando arte en el programa extraescolar.

5. Resumen

Trabajar en los servicios sociales es una labor compleja, llena de incertidumbre y ambigüedad. Requiere una improvisación disciplinada en la que los profesionales encuentren una base sólida desde la que realizar su trabajo a la vez que mantienen la flexibilidad para responder a las demandas de ayuda continuamente cambiantes. Los mapas de Ayuda Colaborativa son una herramienta para ayudar a los profesionales a organizar sus intervenciones en situaciones complejas, y guiar conversaciones constructivas entre los profesionales y las familias. Aunque hacer una evaluación de los obstáculos y los apoyos no es una idea nueva, situarlos en el contexto de una visión organizadora aporta una clara dirección y un enfoque nítido a nuestro trabajo. Encuadrar los Obstáculos como entidades externalizadas que llegan a la vida de las personas, *separa* a los problemas de las personas de manera que se minimiza la vergüenza y la culpa y se promueve la participación y las opciones de respuesta ante esos obstáculos. Describir los Apoyos de manera que se *conecte* a las personas con sus mejores intenciones y con un sentido de agencia

personal les ayuda a avanzar hacia sus aspiraciones y su visión. La sección del Plan lleva a una serie de acciones concretas para ayudar a las familias a hacer uso de sus apoyos con el fin de superar los obstáculos y avanzar en las direcciones preferibles para sus vidas. Los mapas no pretenden dirigir la forma de trabajo de los profesionales, sino ayudarles a establecer un panorama del territorio de su trabajo. El uso de estos mapas a lo largo del tiempo promueve un cambio de actitud y de la posición relacional con la que los trabajadores se vinculan con las familias. Los mapas ayudan a los trabajadores a sustituir el rol de profesionales expertos que reparan disfunciones por el de aliados apreciativos que ayudan a las familias a visualizar y desarrollar las vidas que desean con el apoyo activo de su entorno comunitario. Este cambio de posición tiene efectos beneficiosos tanto para las familias como para los profesionales y puede ayudar a recobrar la pasión y emoción que nos trajo a muchos de nosotros a esta área de trabajo.

6. Lecturas recomendadas

Madsen, W.C. y Gillespie, K. (2014). *Collaborative Helping: A Strengths Framework for Home-Based Services*. New York: Wiley. Este libro ofrece una completa descripción del enfoque de la ayuda colaborativa. Surgió a partir de entrevistas con profesionales y miembros de familias que compartieron historias de sus mejores momentos de ayuda eficaz, retos que afrontaron en ese proceso, cómo respondieron a esos retos y lecciones para nuestro trabajo.

Root, E.A. y Madsen, W.C. (2013). **Imagine: Bringing vision into child protective services.** *Journal of Systemic Therapies*, 32 (3), 76–91. Este artículo destaca la utilidad de integrar la visión en los servicios de protección a la infancia. Ilustra maneras concretas para hacerlo y muestra cómo enfocarse en la visión tiene el potencial de fortalecer la implicación en el tratamiento y revolucionar los servicios de protección a la infancia.

Madsen, W.C. (2014). **Applications of collaborative helping maps: Supporting professional development, supervision and work teams in family-centered practice.** *Family Process*, 53 (1), 3-21. Este artículo expande el uso de mapas de Ayuda Colaborativa al área del desarrollo profesional, la supervisión y su aplicación a nivel organizacional. Hemos encontrado que cuando estos mapas son integrados a un nivel organizacional más amplio, su uso en la primera línea de práctica mejora considerablemente.

Bibliografía

- Berg, I.K. (1994). *Family based services: A solution-focused approach*. New York, NY: Norton.
- Berg, I.K. y Kelly, S. (2000). *Building solutions in child protective services*. New York, NY: Norton.

- Cooperrider, D.L., Whitney, D. y Stavros, J.M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook (2nd Ed.)*. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.
- De Shazer, S. (1985). *Keys to solution in brief therapy*. New York: Norton. (Trad. Cast.: *Claves para la solución en terapia breve*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1990.)
- De Shazer, S. (1988). *Clues: Investigating solutions in brief therapy*. New York: Norton. (Trad. Esp.: *Claves para la solución en terapia breve*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1990).
- Duncan, B.L., Miller, S.D., Wambold B.E., y Hubble, M.A. (2010). *The heart and soul of change (2nd ed.)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Durrant, M. (1993). *Residential treatment: A cooperative, competency-based approach to therapy and program design*. New York, NY: Norton.
- Freedman, J. y Combs, G. (1996). *Narrative therapy: The social construction of preferred realities*. New York, NY: Norton.
- Madsen, W.C. (1999). *Collaborative Therapy with Multi-Stressed Families: From Old Problems to New Futures* New York: Guilford Press.
- Madsen, W.C. (2007). *Collaborative Therapy with Multi-Stressed Families (2nd ed.)*. New York, NY: Guilford Press.
- Madsen, W.C. (2009). Collaborative helping: A practice framework for family-centered services. *Family Process*, 48, 103–116.
- Madsen, W.C. (2011). Collaborative helping maps: A tool to guide thinking and action in family-centered services. *Family Process*, 50, 529–543.
- Madsen, W.C. (2014a). Applications of collaborative helping maps: Supporting professional development, supervision and work teams in family-centered practice. *Family Process*, 53 (1), 3-21.
- Madsen, W.C. (2014b). Taking it to the streets: Family therapy and family-centered services. *Family Process*, 53 (3), 380-40.
- Madsen, W.C. & Gillespie, K. (2014). *Collaborative Helping: A Strengths Framework for Home-Based Services*. New York: Wiley.
- Miller, W.R. y Rollnick, S. (2013). *Motivational Interviewing: Helping People Change (3rd Ed.)*. New York, NY: Guilford. (Trad. Esp: *La entrevista motivacional*. Barcelona: Paidós Ibérica).
- Morgan, A. (2000). *What is Narrative Therapy? An Easy-to-Read Introduction*. Adelaide, Australia: Dulwich Centre Press.

- Morrison, T. (1999). Emotionally competent child protection organizations: Fallacy, fiction or necessity. En J. Bates, R. Pugh & N. Thompson: (Eds). *Protecting Children: Challenges and Change*. Brookfield, VT: Ashgate Publishing Company.
- Munro, E. (2004). The impact of audit on social work practice. *British Journal of Social Work*, 36, 1075-1095.
- Parton, N. y O'Byrne, P. (2000). *Constructive Social Work: Towards a New Practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Root, E.A., y Madsen, W.C. (2013). Imagine: Bringing vision into child protective services. *Journal of Systemic Therapies*, 32 (3), 76–91.
- Ryan, D. y Carr, A. (2001). A study of the differential effects of Tomm's questioning styles on therapeutic alliance. *Family Process*, 40 (1), 67-78.
- Schlossberg, N.K. (1989), Marginality and mattering: Key issues in building community. *New Directions for Student Services*, 48, 5-15.
- Sobell, L. (2013, June 13). *Using motivational interviewing with difficult clients*. Ponencia en la International Social Work Conference organizada por University of Applied Sciences Northwestern Switzerland. Olten, Switzerland.
- Tomm, K. (1989). Externalizing the problem and internalizing personal agency. *Journal of Strategic and Systemic Therapies*, 8 (1), 54-59.
- Tomm, K., St. George, S., Wulff, D. & Strong, T. (2014). *Patterns in Interpersonal Interactions: Inviting Relational Understandings for Therapeutic Change*. New York: Routledge.
- Turnell, A. (2010). *The signs of safety: A comprehensive briefing paper*. Retrieved 4/22/11 from <http://www.signsofsafety.net>.
- U.S. Department of Health and Human Services. (2004). *National consensus statement on mental recovery*. Retrieved 8/26/08 from <http://menntalhealth.samhsa.gov/publications/allpubs/sma05-4129>
- White, M. (2007). *Maps of narrative practice*. New York, NY: Norton.
- White, M. y Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York, NY: Norton. (Trad. Esp.: *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Barcelona: Paidós, 1993).

Apéndice: Preguntas para utilizar el Mapa de Ayuda Colaborativa con familias

Las siguientes preguntas son genéricas y por lo tanto necesitan ser adaptadas para cada familia en particular. Este esquema detalla los objetivos de cada área de indagación y luego ofrece algunas preguntas de ejemplo como “materia prima” para ayudar a desarrollar las preguntas que funcionarán mejor en nuestro trabajo. El consejo más importante sería el siguiente: obtener detalles, seguir haciendo preguntas, y ayudar a la gente a sentir que estamos a su lado.

Preguntas para Construir una Conexión Relacional

Enganchar a las familias desde el principio es la base de nuestro trabajo. La conexión relacional comienza al ver a las personas como mucho más que la suma de los problemas en sus vidas y llegar a conocerlos más allá de esos problemas. Al hacerlo, es útil estar constantemente atentos a los indicios de sus capacidades individuales, conexiones interpersonales y aspiraciones colectivas.

Ejemplos de Preguntas

- *Si yo hubiera conocido a su hijo desde hace cinco años en vez de los cinco minutos que llevamos aquí, ¿qué piensa que habría llegado a respetar y apreciar especialmente de él/ella?*
- *¿Cómo pasan su tiempo cuando no asisten a reuniones como esta? ¿Qué les gusta hacer? ¿Qué hace que eso sea importante para ustedes? (obtener detalles)*
- *¿Qué más les gustaría que yo supiera sobre ustedes a modo de presentación?*
- *¿De qué están particularmente orgullosos en tu familia, barrio, cultura? ¿Qué hace que eso sea importante para ustedes? ¿Me pueden contar algo más al respecto?*
- *¿Qué sería bueno que supiera sobre usted como persona/ ustedes como familia que para mí sería difícil ver si solo habláramos de X (problema)?*

Preguntas para Ayudar a las Personas a Visualizar sus Direcciones Preferibles en la Vida o los Tipos de Afrontamiento que Prefieren en Tiempos Difíciles

Aunque los servicios sociales tradicionalmente se han enfocado primero en los problemas que necesitaban abordarse, creemos que hay una forma más eficiente y útil de comenzar,

intentando desarrollar una visión proactiva de hacia dónde pueden avanzar las personas. Comenzar con la mirada puesta en las direcciones preferibles de las personas en sus vidas ayuda a establecer un impulso positivo que favorece la conexión y minimiza la “resistencia”.

Ejemplos de Preguntas

- *Si estuviéramos al final de nuestro trabajo juntos en vez de al comienzo, y estuvieran reflexionando sobre cómo fue y sintiéndose bien sobre lo que lograron en este periodo de tiempo, ¿qué sería distinto en su vida juntos?*
- *Dentro de quince años, ¿qué historia les gustaría que su hijo/a contara sobre su infancia? (obtener detalles) ¿Cómo sería para ustedes oír esa historia? ¿Qué sería lo más importante para ustedes? ¿Qué pasos pueden tomar para hacer que eso suceda?*
- *¿Qué aspiraciones tienen para su hijo/a? ¿Qué hace que esas aspiraciones sean importantes para ustedes? ¿Cómo pueden contribuir a que esas aspiraciones se hagan realidad? ¿Qué piensan que él/ella necesita de ustedes para que eso suceda?*
- *Todos tenemos días en los que estamos “off”, cuando no estamos en nuestro “mejor momento”; pero ¿puedo preguntarles sobre las veces en que están “on”, en su “mejor momento” como padres? ¿Cómo son esas ocasiones? ¿Qué están haciendo y qué está sucediendo a su alrededor? ¿Qué es lo que más aprecian de sí mismos como padres en esos momentos? ¿Por qué es eso importante para ustedes?*
- *Entiendo que están pasando por un momento difícil y que no se sienten bien. Si supieran que las cosas van a mejorar el próximo año, pero mientras tanto la situación va a seguir siendo difícil, ¿cómo les gustaría afrontar este periodo de tiempo? ¿Qué persona les gustaría ser en medio de todo esto? ¿Qué hace que eso sea importante para ustedes? ¿Cuándo se han visto más como esa persona? ¿Por qué es eso importante para ustedes? ¿Quién más lo notaría? ¿Qué verían en ustedes?*

Preguntas para Explorar Obstáculos y Apoyos

Una vez que hemos trabajado con las familias desarrollando una visión proactiva de posibilidades futuras o de la mejor manera de afrontar un presente difícil, podemos ofrecerles la opción de examinar obstáculos o apoyos. Es importante examinar ambos a nivel individual, relacional y socio-cultural, y hacerlo de manera que ayude a las personas a *separarse* de los problemas y *conectarse* con sus mejores intenciones y sentido de agencia personal.

Ejemplos de Preguntas sobre Obstáculos

- *¿Qué cosas pueden interponerse en el camino o alejarle de sus aspiraciones para su familia?*
- *Dada la importancia de ese deseo que ha compartido conmigo, ¿cuáles son algunos de los retos a los que se enfrenta al intentar conseguirlo?*
- *¿Qué preocupaciones tienen ustedes y/o tienen los demás respecto a sus hijos/as y su seguridad?*
- *Al pensar en estos obstáculos, retos o preocupaciones ¿cómo lo viven y cómo se lo explican?*
- *¿Qué es lo que creen que impide o dificulta que suceda algo diferente?*
- *¿Cómo se dan cuenta cuando esas cosas aparecen en su vida?*
- *¿Qué efectos pueden tener esas cosas en su vida juntos?*
- *¿Qué piensan acerca de los efectos de esos obstáculos (intento de separar los obstáculos de las personas)? ¿Les gustan esos efectos? ¿Preferirían que permaneciesen más en sus vidas o fuera de sus vidas?*

Ejemplos de Preguntas sobre Apoyos

- *¿Cuáles son algunas de las cosas que le ayudan a avanzar hacia sus aspiraciones en la vida?*
- *Cuando las cosas van mejor en su familia, ¿cómo es? Si tuviéramos un video de YouTube de ustedes en su mejor momento, ¿qué veríamos?*
- *¿Qué fortalezas, capacidades, recursos traen ustedes que podrían ser útiles para tratar de alcanzar las aspiraciones que tienen para su familia?*
- *¿Cómo los ponen en práctica en su vida? ¿Qué les ayuda a hacerlo?*
- *Sé que las cosas han estado mal y quiero saber más de ello. Al mismo tiempo, ¿ha habido alguna ocasión, aunque sea por un momento, en el que las cosas hayan sido un poco diferentes? ¿Me pueden contar más sobre esa ocasión? ¿Qué fue diferente? ¿Qué estaban haciendo para afrontar esa situación? ¿Cómo podrían responder a momentos como ese en el futuro?*
- *Dado que esto es importante para ustedes, busquemos ocasiones en que haya sucedido, aunque sea parcialmente, para que podamos construir a partir de ellas*
- *¿Cuándo es esto menos problemático? ¿Qué es distinto en esas ocasiones?*
- *¿Cómo podrían continuar construyendo a partir de ocasiones como esa y quién podría apoyarles en ello?*

Preguntas para Ayudar a las Familias a Construir un Plan

Al desarrollar un plan, es importante ayudar a las familias a construir uno que sea compartido, importante y significativo para ellos. Es fundamental construir un plan que especifique concretamente quién hará qué, con quién y cuándo.

Ejemplos de Preguntas

- *Teniendo en cuenta la visión que desarrollaron para el futuro al que aspiran o para cómo afrontar el presente, ¿qué hace esa visión en particular importante para ustedes?*
- *Al contemplar los distintos obstáculos y apoyos que hemos identificado, ¿por cuáles sería mejor empezar? ¿Preferirían comenzar abordando algún obstáculo, basándose en determinados apoyos, o alguna combinación de ambos?*

Si se comienza con los Obstáculos

- *Al considerar este obstáculo en particular, ¿ha habido ocasiones en las que han tenido más éxito a la hora de responder ante él, afrontarlo, o resistirse?*
- *¿Cómo lo consiguieron y qué les ayudó a lograrlo?*
- *¿Qué ideas tienen sobre los pasos concretos que podrían emprender a continuación?*
- *¿Quién podría estar disponible para ayudarlos y apoyarlos en ese proceso?*

Si se comienza con los Apoyos

- *Al considerar este apoyo en especial, ¿cómo les ha sostenido? ¿Cómo han hecho uso de él? ¿Qué pasos tomaron?*
- *¿Qué les sugiere eso respecto a los siguientes pasos a tomar?*