



PSICOTERAPIA SECUENCIAL INTEGRADORA

Luis de Rivera
Catedrático de Psiquiatría
Director del Diploma en Psicoterapia
Universidad Autónoma de Madrid

JLGdeRivera@fdj.es

RESUMEN:

También conocida como psicoterapia por estadios, por objetivos existenciales, o en siete pasos, la psicoterapia secuencial integradora nació en julio de 2000, como un programa para superar situaciones que desbordan la capacidad de adaptación del individuo. Pronto se descubrió su eficacia en los síndromes de estrés, en los trastornos de ansiedad y en algunos trastornos de personalidad. Su núcleo estructurante es el descubrimiento de que la superación de crisis no es un acto aislado, sino una función compleja y relativamente permanente. La observación de personas con alta capacidad de adaptación a cambios vitales importantes permitió descubrir en ellos habilidades y actitudes que pueden ser adquiridas a través de una mentalización apropiada y un esfuerzo bien dirigido. La psicoterapia secuencial integradora aporta criterios para articular y organizar técnicas e intervenciones de manera adaptada a las necesidades individuales en cada situación. En este sentido, puede considerarse como un "eje de integración" de enfoques psicoterapéuticos conocidos. El concepto de secuencia es importante en el método, ya que cada fase prepara para la siguiente y consolida lo logrado en la anterior. El trabajo terapéutico a realizar en cada fase desemboca, de manera lógica y natural, en el de la fase siguiente, que no es fácil de acometer sin haber adquirido cierta maestría en el de la fase anterior. Naturalmente, no basta con hacer el recorrido una vez, sino que es preciso repetir todas las secuencias varias veces, hasta que el procedimiento se convierta en una manera natural de responder ante las crisis.

En la historia de la psicoterapia, los primeros procedimientos estuvieron marcados por un afán totalizador. Cada nueva escuela insistía en su superioridad con respecto a las demás y se esforzaba en mantener la pureza de su teoría y de su técnica específicas. Esta es la primera época de la psicoterapia o época de las escuelas. A ella siguió una segunda etapa, en la que psicoterapeutas prácticos aplicaban, sin gran preocupación por la pureza ni el rigor científico, técnicas de distintas procedencias. Esta es la época ecléctica. En la actual época integradora, el interés central es la búsqueda de fundamentos teóricos que permitan estructurar los abordajes eclécticos. El desarrollo de esta etapa está teniendo lugar a través de dos enfoques principales:

1. Elementos comunes en psicoterapia. Es una forma de integración "desde arriba", que parte del estudio de métodos diferentes y descubre en ellos sus similitudes y complementariedades.
2. Ejes de integración de las psicoterapias. Es una forma de integración "desde abajo", que parte de la observación directa del funcionamiento humano y de la aplicación de los procedimientos óptimos para superar las dificultades que se presentan en cada uno de sus niveles de organización o estadios de evolución personal.

La psicoterapia secuencial integradora, también conocida como psicoterapia por estadios o psicoterapia por objetivos existenciales, nació como un programa para superar situaciones que desbordan la capacidad del individuo. Tuvo su inicio en julio de 2000, como parte de las acciones del Instituto de Psicoterapia e Investigación Psicosomática de Madrid para responder a las necesidades clínicas de los pacientes con síndrome de acoso psicológico en el trabajo, un grupo de población poco estudiado e insuficientemente atendido hasta entonces. Pronto se descubrió su eficacia en otros síndromes de estrés, singularmente en los producidos por situaciones de crisis. Desde el primer momento fue concebida como un método integrador "desde abajo". Su núcleo estructurante es la observación clínica y el descubrimiento de que la superación de crisis no es un acto aislado, sino una capacidad compleja y relativamente permanente. La observación de personas con alta capacidad de adaptación a cambios vitales importantes permitió descubrir en ellos una serie de capacidades y actitudes que pueden ser adquiridas a través de una mentalización apropiada y un esfuerzo bien dirigido. Las oposiciones y las dificultades fuerzan al individuo a superar sus limitaciones y a desarrollar su capacidad más allá del nivel de comodidad previo. Las crisis ofrecen la oportunidad (y la necesidad) de mejorar, no sólo las circunstancias externas, sino también el propio carácter y capacidad. Siempre, claro está, que sus efectos no sobrepasen el dintel máximo de estrés soportable, propio de cada individuo, a partir del cual la capacidad de progreso personal se deteriora en lugar de mejorar.

La psicoterapia secuencial integradora aporta criterios para articular y organizar técnicas e intervenciones de manera adaptada a las necesidades individuales en cada situación. En este sentido, puede considerarse como un "eje de integración" de enfoques psicoterapéuticos conocidos. El concepto de secuencia es importante en el método, ya que cada fase prepara para la siguiente y

PSICOTERAPIA SECUENCIAL INTEGRADORA

consolida lo logrado en la anterior. El trabajo terapéutico a realizar en cada fase desemboca, de manera lógica y natural, en el de la fase siguiente, que no es fácil de acometer sin haber adquirido cierta maestría en el de la fase anterior. Naturalmente, no basta con hacer el recorrido una vez, sino que es preciso repetir todas las secuencias varias veces, hasta que el procedimiento se convierta en una manera natural de responder ante las crisis. En este, como en otros terrenos, el genio es una larga práctica; el fracaso, un entrenamiento insuficiente.

En los tratamientos pioneros con psicoterapia secuencial integradora se consideró el desarrollo de la capacidad de mantener la calma ante circunstancias adversas como el primer objetivo existencial. Pronto se descubrió que algunas personas tienen serias dificultades para seguir el programa con este diseño. Sus características clínicas y de personalidad requieren una fase previa, la actual fase 1, que fue así introducida en el nuevo diseño. La última fase, que coincide con el estado normal de personas altamente creativas y positivas, apareció como un desarrollo espontáneo en algunos de los pacientes que siguieron el tratamiento con mayor éxito. En su formulación actual, la psicoterapia secuencial integradora contempla siete fases de progreso personal, que van desde la indefensión más absoluta hasta el funcionamiento óptimo y creativo. Estas son:

1. Centrarse
2. Mantener la calma
3. Minimizar el daño
4. Entender la situación
5. Decidir la condición
6. Actuar, no reaccionar
7. Gestión positiva de la realidad

Las tres primeras fases son las más propiamente terapéuticas, mientras que las siguientes pueden considerarse como de optimización de recursos personales y perfeccionamiento de las capacidades de adaptación. Muchos de los procedimientos aplicados en la primera fase proceden de las psicoterapias psicodinámicas avanzadas, los de la segunda de la psicoterapia autógena y los de la tercera de la cognitivo-conductual. Las últimas fases están informadas por la psicoterapia autógena, la psicología positiva y, en menor medida, por la psicoterapia cognitivo-conductual. Además de aportar un soporte para la integración de otros métodos, la psicoterapia secuencial integradora aporta procedimientos propios. Uno de los más importantes es el análisis vivencial, que permite evaluar el posicionamiento existencial del paciente y decidir la fase de trabajo en que ha de centrarse su tratamiento.

Primera fase: Centrarse.

Sea cual sea la condición y situación personal, sea cual sea la circunstancia con la que uno se

enfrenta, decidir que el núcleo central de la solución está en uno mismo es el primer paso. Por eso esta fase se llama también "Tomar posesión de la propia vida", que significa aceptarla como propia y reconocerse responsable de todo lo que en ella ocurre. El matiz diferencial entre *responsable* y *culpable* es muy importante. "Responsable" significa "el que responde", el que tiene a su cargo la situación, el que toma las decisiones y se ocupa de poseer los medios eficaces para llevarlas a cabo. No importa cuántas veces salga algo mal, el que se siente realmente responsable de su vida no pierde tiempo ni energía en sentirse culpable, sino que se aplica a superar las circunstancias adversas y a convertirse en agente activo de lo que le ocurre.

*En un punto crítico de su terapia, una paciente con síndrome de acoso preguntó al terapeuta "¿Como quiere usted que yo me sienta, doctor, con lo que me han hecho?". El terapeuta, que ya llevaba tiempo trabajando con ella la fase uno, respondió "Yo quiero que te sientas eficaz, contenta y feliz. Esa gente será **culpable** de lo que te han hecho, pero tú **eres responsable** de cómo te sientes".*

Esta postura existencial también se llama "centrarse", porque todas las fuerzas se recogen en uno mismo, en lugar de desperdigarse clamando por ayuda y protección. Casi todo el mundo ha logrado de manera espontánea algún progreso en esta fase Sin embargo, cierto número de pacientes presentan como actitud vital la convicción de que alguien ha de atenderles, comprenderles y resolver sus problemas. Esperan que su existencia sea lógica, justa y agradable, y atribuyen a otros la responsabilidad de crear las circunstancias propicias para así sea. Como la vida no siempre es fácil ni carente de frustraciones, estas personas experimentan con frecuencia estados disfóricos de ansiedad, ira o tristeza, de los que invariablemente culpan a otros. Su defensa preferida es la *externalización*, que consiste en atribuir la causa de todos sus problemas a agentes distintos de ellos mismos. En los raros casos en que esta defensa funciona, las consecuencias caracterológicas más importantes son la sumisión dependiente y la ineficacia en el logro de los objetivos personales. Lo más frecuente, sin embargo, es que el fracaso repetido de la defensa de externalización lleve a profundos sentimientos de indefensión, desvalimiento, inferioridad e impotencia y/o irritabilidad, rencor, paranoidismo y afán de control. Las presentaciones clínicas de esta postura existencial son muy variadas, desde la personalidad dependiente hasta el trastorno límite, pasando por combinaciones complejas de rasgos depresivos, paranoides y manipulativos. Su tratamiento es difícil, sobre todo si el terapeuta no descubre pronto la postura existencial que subyace a las manifestaciones clínicas. La relación terapéutica tiende a emponzoñarse con mezclas ambivalentes de dependencia y envidia, que generan reacciones contratransferenciales también ambivalentes de omnipotencia y rechazo. La crítica prematura de la postura existencial lleva inevitablemente al fracaso de la relación y, con él, al de la terapia. Por eso es recomendable proceder de manera indirecta mediante procedimientos propios de las terapias de apoyo y psicodinámicas avanzadas, como los siguientes:

1. Fortalecer la relación mediante el apoyo y consejo
2. Validación empática

3. Mentalización
4. Corrección del autoconcepto negativo
5. Descubrimiento del sentimiento de efectividad

Transmitir las actitudes necesarias para superar la primera fase toma tiempo, pero no es necesario esperar a que esté totalmente consolidada para iniciar el trabajo propio de la segunda fase. De hecho, adquirir la capacidad de crear y mantener la calma favorece en gran manera a la consolidación de esta fase. Uno de los efectos del entrenamiento autógeno, y posiblemente de otras técnicas de meditación, es aumentar los sentimientos de autonomía y eficacia, al proporcionar al paciente un procedimiento personal y fiable para contrarrestar sus estados disfóricos.

Segunda fase: Mantener la calma.

El descubrimiento de la responsabilidad por la propia vida lleva inevitablemente a la angustia existencial. El universo es enorme y está lleno de fuerzas poderosas y desconocidas. La vivencia de la fragilidad y del ínfimo poder personales lleva fácilmente a la renuncia a los logros de la primera fase, a dejarse arrastrar por las emociones alteradas y a echar la culpa y la responsabilidad de ellas a otros. Por eso, una vez centrado el paciente en si mismo, ha de aprender a mantener la calma. Es necesario que una persona que está acelerada, irritada, angustiada o estresada se dé cuenta de que le conviene más estar tranquila y serena. Muchos pacientes llegan fácilmente a esta conclusión, y en ellos el trabajo de la primera fase puede ser prácticamente innecesario. En otros, por el contrario, ésta puede prolongarse durante años. De hecho, el descubrimiento de la primera fase de la psicoterapia secuencial integradora se realizó gracias a pacientes que no podían aprender ni practicar de manera regular las técnicas de meditación. El rechazo a la vivencia de relajación es uno de los criterios más fiables para establecer la necesidad del trabajo de la primera fase terapéutica. Cuando una persona está angustiada es una crueldad pedirle que mantenga la calma, a menos que se le enseñe como hacerlo. Muy pocas personas descubren por sí mismas como generar calma. Lo más lejos que con frecuencia llegan es a contenerse, aguantar el estrés y disimular los sentimientos disfóricos. La calma, como el estrés, es una reacción automática e involuntaria. Nadie puede estresarse ni calmarse a posta, como nadie puede tener sueño o hambre a voluntad. De ahí la necesidad de una técnica para inducir la actividad cerebral específica que produce el estado de calma. Cierto es que algunas personas son capaces de hacerlo de manera instintiva y natural, pero ellos raramente aparecen en una consulta psicológica ni psiquiátrica. Los que llegan tiene el don contrario, el de agitarse e inquietarse hasta el punto de perder los nervios y el sueño ante circunstancias adversas. El estrés y la ansiedad son respuestas inevitables ante la percepción de un peligro. En su justa medida, avivan la inteligencia y aumentan las fuerzas. La naturaleza ha dotado al ser humano de mecanismos automáticos que disparan la "reacción de lucha o huida". El corazón se acelera, la presión arterial sube, los músculos se tensan, la adrenalina y el cortisol se disparan, las funciones cognitivas se inhiben por el estado de alerta y los sentimientos de miedo, ira y

ansiedad sumergen a todos los demás. Es seguro que esta reacción ha sido de gran servicio a la especie humana en los tiempos prehistóricos, en los que casi todo se resolvía a base de fuerza física. Pero hoy en día su utilidad es limitada. La mayoría de los peligros de la vida cotidiana son simbólicos: Un examen, una ruptura amorosa, un empleo difícil o exigente, el paro o los pagos de la hipoteca, todos ellos representan riesgos para la autoestima, los vínculos personales, la seguridad material, pero no para la integridad corporal. En el estado actual de la evolución humana, el cerebro sigue reaccionando como hace un millón de años, lo que demuestra que la evolución biológica es mucho más lenta que la cultural. Aunque los mecanismos biológicos de calma no se pongan en marcha por si solos cuando son necesarios, están disponibles para quien sepa utilizarlos. Su estimulación produce la respuesta de relajación e induce un estado de serenidad, de recuperación de energías y de apertura mental. La técnica es relativamente sencilla y se describe detalladamente en la referencia (1)

Tercera fase: Minimizar el daño.

Una vez que el paciente sabe inducir y mantener la calma, pronto descubre que sus procesos mentales son más eficaces y que percibe con más claridad la naturaleza de sus problemas. Es frecuente que la ansiedad se disuelva y que soluciones apropiadas se hagan evidentes con toda facilidad. El miedo paraliza la iniciativa y la ira oscurece el razonamiento. Una mente serena percibe mejor las causas y las consecuencias de cada situación. Pero muchas veces esto no es suficiente. Entonces es necesario iniciar la tercera fase de la psicoterapia secuencial integrada, "minimizar el daño"

Se define como "daño" al sufrimiento provocado por una agencia externa que no está bajo el control del individuo que lo sufre. Si ésta es la situación, ha de ser aceptada, pero en su justa medida, sin exagerarla ni permitir que destruya la integridad personal. Dos errores extremos son posibles en este momento: Uno es negar el daño, pretender que no existe, o que carece de importancia. El otro es dejarse arrastrar por el sufrimiento, lamentarse, enfadarse con uno mismo y con el mundo, desmoralizarse, interiorizar la experiencia de ataque y sentirse fracasado. Minimizar el daño consiste en mantener las cosas en su punto, sin negarlas ni empeorarlas con reacciones autodestructivas. Aquí viene muy bien mantener la calma, porque en ese estado mental es posible distinguir la parte de sufrimiento creada por las circunstancias y la parte que es de propia creación. Por muy mal que esté todo, siempre pueden estar peor, y eso es lo que hay que evitar. Minimizar el daño es reducirle a su mínima e inevitable expresión, lo cual requiere, como primer paso, aceptar que existe. El siguiente paso es la *gestión del daño*, que tiene tres partes:

1. Decidir qué hacer cuando se sufre un ataque, una desgracia o una pérdida, o cuando la situación es crítica, estresante o traumática.
2. Tener la presencia de ánimo para buscar soluciones, sin dejarse arrastrar por las emociones

negativas y sin complicar las circunstancias con reacciones destructivas.

3. Aprovechar la experiencia para fortalecer la personalidad, controlar mejor las circunstancias y prevenirse contra daños futuros.

La tendencia a empeorar las cosas está siempre presente, y ello se debe, en gran parte, a la confusión frecuente entre *ser culpable* y *ser responsable*. Responsable viene de responder; ser responsable quiere decir que, ante una situación difícil, el sujeto tiene el hábito de buscar salidas y soluciones. Sentirse culpable es juzgarse, criticarse y castigarse, generalmente para satisfacción de terceros, que esperan esa expiación por razones de dominio, justicia o venganza. Culpar a otros es una defensa contra sentirse culpable, una forma de hacer que la culpa cambie de sitio, pero sin poner en marcha la propia respuesta de responsabilidad para que la situación mejore o, al menos, no vaya a peor.

Los "parásitos de la mente" son pensamientos breves y automáticos que se disparan en situaciones de crisis, y que afectan profundamente al individuo sin que éste sea consciente de ello. La mayoría son comentarios o conclusiones erróneas, exageradas o distorsionadas, autocríticas o temores avivados a partir de un motivo real mínimo. Fueron descubiertos por Aaron Beck, que, en la busca de procedimientos para su erradicación, inventó la Terapia Cognitiva

En las personas afectadas por los "parásitos de la mente" todos los reproches y recriminaciones acumulados desde la infancia saltan a la menor oportunidad. Un enfermo típico, cuando algo se le cae al suelo, en lugar de limitarse a recogerlo y, como mucho, buscar la manera de reponerlo si se ha roto, entretiene ideas tales como "soy tonto", "soy un torpe", "que desgracia, lo rompo todo", etc etc. Otro parásito favorito, que se dispara ante cualquier decepción es "Nadie me quiere, todo el mundo pasa de mí". Otro paciente, cuando tiene hablar con alguien para pedir algo, siente ansiedad y anticipación de rechazo, vergüenza y ridículo. De todos estos hábitos destructivos, el peor es el "autoestrés", tendencia a dar vueltas a todas las complicaciones y desgracias imaginables que podrían suceder, hasta generar un estado de agonía que procede, no de los problemas reales, sino de las fantasías que el paciente se hace sobre ellos (ver sección 7.3 para una información más amplia sobre el autoestrés). Agobiarse por estar agobiado, con razón o sin ella, es una forma de autoestrés, uno de los peores parásitos de la mente.

Las medidas más sencillas para minimizar el daño son:

1. Desentenderse de la culpa y aceptar la responsabilidad (excepto en los jueces, cuya responsabilidad es encontrar al culpable)
2. No empeorar las cosas
3. Detectar los parásitos mentales y no permitir que sean operativos
4. No desviar las emociones negativas hacia gente inocente.
5. Parar el autoestrés

Las primeras técnicas para minimizar el daño fueron desarrolladas por la terapia cognitiva de Beck y después retomadas y perfeccionadas por la psicoterapia cognitivo-conductual. Sin embargo,

el énfasis en el control cognitivo ha dejado perder un aspecto esencial del trabajo de esta fase, que precede a todos los demás: la *aceptación del daño*. No se puede minimizar lo que no se tiene, y por eso la psicoterapia secuencial integradora ha desarrollado una técnica propia denominada *sentir el sentimiento*. La primera expresión de la vivencia de daño son emociones negativas dolorosas y la segunda estrategias defensivas para evitar la vivencia de daño. En muchos casos, los parásitos de la mente pueden entenderse como estrategias cognitivas para escapar de la vivencia de daño y no como causas primarias de alteraciones emocionales. Como son maladaptativas, no sólo no consiguen su propósito sino que perpetúan y cronifican los efectos del daño. Otras estrategias maladaptativas son las actuaciones impulsivas y la creación de conflictos interpersonales. La psicoterapia secuencial integrada considera los sentimientos como *opiniones* tomadas por la parte no racional de la persona, o, en términos neurobiológicos, como expresión de la actividad reactiva del sistema límbico o cerebro interno ante las circunstancias. Por esta razón, lo apropiado no es intentar deshacerse de ellos (lo cual no es posible) sino todo lo contrario, percibirlos en toda su pureza, absteniéndose de toda conducta que pretenda evitarlos, es decir, de las estrategias para evitar el sentimiento. El procedimiento es prácticamente imposible sin una cierta maestría de la segunda fase, mantener la calma. En la práctica de *sentir el sentimiento* las emociones dejan de ser una molestia desagradable, para convertirse en una fuente de información que puede ser cognitivamente procesada.

Cuarta fase: Comprender la situación.

Una vez que el paciente está centrado, sabe mantener la calma y no pierde tiempo ni energía en empeorar las cosas, está en condiciones óptimas para comprender lo que está pasando. Por lo general, toda situación crítica es el punto terminal de una secuencia, que, a su vez, forma parte de otra serie de secuencias interconectadas. Todo lo que pasa es el efecto de una causa, o de una intención, o del puro azar. Saber distinguir una cosa de otra requiere mucha calma, y es probable que sea necesario repetir varias veces las dos fases anteriores para lograr una cierta distancia de las circunstancias estresantes. La actitud cognitiva correcta es ponerse en un punto de vista externo, ver las cosas desde fuera, como si no tuvieran una implicación personal. Esto es relativamente fácil cuando las tres primeras fases están bien afianzadas, pero resulta imposible para quien está anegado por el miedo, el estrés o la ira. Las emociones negativas hacen ver las circunstancias desde dentro, estrechan la atención y desencadenan la respuesta de lucha-huida. Sólo en estado de calma es posible abstraerse del sufrimiento y analizar la situación desde una perspectiva amplia. Los procedimientos de mentalización y empatía ayudan a percibir y entender las intenciones y motivaciones ajenas y a protegerse de sus emociones negativas.

Mientras que la evaluación cognitiva de la situación es correcta y necesaria, es preciso recurrir además a otras dos fuentes de información que están siempre presentes y que son con

frecuencias descuidadas por la mayoría de las terapias: La reactividad corporal y los sentimientos. El acceso y conocimiento de la primera se desarrolla ya desde la segunda fase de la psicoterapia secuencial integrada. El aprendizaje de la lógica de los sentimientos se inicia también en esta fase y se perfecciona en la tercera. En la cuarta fase se recurre tanto a la evaluación cognitiva como a la percepción de las respuestas somáticas automáticas y de los sentimientos. Es una aportación interesante de la psicoterapia secuencial integradora el descubrimiento de cómo han de aplicarse los criterios para valorar y entender una situación. Estos criterios son cinco:

1. Criterio corporal. Reactividad somática instintiva, como, por ejemplo, contractura de grupos musculares, presión o malestar en el pecho, vacío o tensión en el estómago, etc
2. Criterio sentimental: Ansiedad, miedo, ira, rechazo, apego, tristeza y, en general, todas las opiniones del cerebro interno sobre las implicaciones de la situación en que se encuentra
3. Criterio racional: El análisis lógico de la situación
4. Criterio social: Costumbres, pautas de apreciación cultural, actitudes y modos de responder del grupo ante la situación
5. Criterio personal: La integración de todos los criterios parciales anteriores en un modelo coherente de "que es lo que está pasando". En los casos en que los criterios parciales entran en contradicción, la labor del quinto criterio es analizarlos, cada uno con su método propio (percepción sensorial, sentir el sentimiento, lógica racional, motivación social), hasta llegar a una formulación coherente.

Una profesora con veinte años de experiencia en su colegio entra en conflicto con el nuevo director, que pretende imponer un nuevo plan a mitad de curso. Poco a poco se va formando una atmósfera de acoso a su alrededor: algunos compañeros empiezan a evitarla, el director hace comentarios sarcásticos sobre ella, hay reuniones a las que no es invitada. Finalmente, el director le llama formalmente la atención, aduciendo quejas de los padres y bajo rendimiento de sus alumnos, y le amenaza con informar negativamente sobre ella. La profesora entra en crisis. Se siente amenazada y no entiende nada, porque está convencida de hacer bien su trabajo, como siempre lo ha hecho. En un primer momento, se siente triste, ansiosa y desvalida. Empieza a dormir mal, llega tarde y a veces se distrae durante las clases. Está irritable, regaña a algún niño sin gran motivo y empieza a tener discusiones con su familia.

La primera fase de su tratamiento es muy rápida. De hecho, llega ya convencida de que tiene que hacer algo y aprende rápidamente la técnica de entrenamiento autógeno básico. Practica con regularidad, no se deja llevar por la desesperación, acepta sus estados anímicos negativos y en poco tiempo domina la segunda fase. Ante cualquier circunstancia estresante recuerda inmediatamente que "lo primero es mantener la calma" y practica el ejercicio de recuerdo del estado autógeno. Empieza a ver la situación desde fuera y a apreciar su papel en un contexto más amplio que el de sus propios sentimientos e intereses. Hay otras dinámicas en acción que no puede combatir. El

director es nuevo e inseguro, y necesita demostrar su competencia y autoridad. Al resto de los profesores les da todo un poco igual y sólo quieren ganarse su salario sin mayores problemas. Los niños y sus padres no quieren una profesora estresada, desencantada e irritable.

Quinta fase: Decidir la condición.

Una condición es algo que tiene que ocurrir para que otra cosa ocurra. Referido al propio comportamiento, es la manera de pensar, sentir y actuar que facilita que algunas cosas nos ocurran y otras no. Las condiciones se adoptan, generalmente, de manera inconsciente e involuntaria, determinada por experiencias y relaciones pasadas, y por la forma habitual de responder ante distintas circunstancias. Cuanto más se comporta una persona de cierta manera, más probable es que siga haciéndolo igual y, en consecuencia, que le sigan pasando las mismas cosas.

La condición de una situación viene definida por las dinámicas que la configuran; si llegamos a entenderlas, podremos predecir con cierta certeza lo que va a pasar después. Naturalmente, la capacidad de predicción es limitada, no sólo porque algunas dinámicas se nos escapan, sino también porque toda condición está siempre abierta a la intervención de casualidades imprevisibles que alteran los cursos más seguros. Una vez que se entiende la situación (fase cuatro), puede ponérsela nombre, o, por lo menos, describirla en una frase sencilla. Algunas situaciones son lo bastante complejas como para que puedan definirse de varias formas distintas, como resultado que son de circunstancias interrelacionadas o coincidentes. Decidir la condición es elegir, entre las distintas opciones presentes, una que preferimos a las demás. Por ejemplo, en el caso clínico comentado en el apartado anterior, puede decirse que la profesora está en condición de acoso psicológico, pero también que está en un estado de sobrecarga emocional, o que está en desadaptación con su entorno laboral. Redefinir la situación es darse cuenta de los cambios que han tenido lugar, y formular una nueva frase que encaje con las condiciones presentes. Si la profesora decide que su condición es de acoso, buscará ayuda apropiada en ese sentido, legal u otra. Si decide que está en condición de agotamiento emocional, se hará tratar y pedirá la baja. Si decide que su entorno laboral no responde a sus cualidades e intereses, buscará trabajo en otro sitio. La gran ventaja de decidir la condición es que acaba con el desconcierto y permite concentrar las fuerzas en tomar las medidas apropiadas. Cierto es que la elección puede ser equivocada, por lo que siempre ha de tomarse esta decisión más como una hipótesis orientativa que como una verdad incuestionable.

Una vez decidida la condición de la situación es preciso decidir la *propia* condición, lo cual equivale a la autodefinición de la persona en esa circunstancia. La profesora puede optar por definirse a sí misma como víctima, o como luchadora por el progreso de la enseñanza, o como neurótica, o como persona que está aprendiendo a superar las crisis. Decidirse por una autodefinición significa comprometerse con ella y desentenderse de las demás definiciones posibles. Una de las mayores dificultades en el tratamiento de personas maltratadas es que, una vez que han optado por la

condición de víctima, es muy difícil aceptar intervenciones que puedan sacarlas de su situación. Decidir la propia condición requiere tener en cuenta lo que la persona quiere para sí, y no solamente cual es la que más fácilmente parece encajar con lo que uno está viviendo en un momento preciso. En resumen, decidir la condición es formular una hipótesis operativa sobre las dinámicas activas en una situación y elegir las más apropiadas para cambiarla en favor de la definición personal. Para hacerlo bien, es esencial considerarse a si mismo como una fuerza activa en el conjunto, algo que ya fue aprendido en la fase uno. La evaluación objetiva y realista de las dinámicas personales y de las dinámicas de la situación permite evitar dos errores extremos: 1. Considerarse victima impotente de las circunstancias, ajena a su desarrollo. 2. Confundir deseos y temores con desarrollos más o menos probables. En toda situación hay dinámicas que determinan su evolución y las decisiones personales son una de ellas. Pero hay más, algunas completamente desconocidas e imprevisibles. En esta fase se forman modelos mentales de los distintos futuros posibles y se decide esforzarse para hacer cada vez más probable el que ha sido elegido. Se desarrolla así el sentido de propósito, que es el compromiso consciente, deliberado y responsable con el futuro personal.

Sexta fase: Actuar, no reaccionar.

Una vez que decidida la condición que mejor encaja con el futuro personal en construcción, sólo queda actuar con estrategia y efectividad para hacerlo realidad. Usando el lenguaje con toda propiedad, se puede decir que, en un momento dado, ni el pasado ni el futuro existen. El primero, porque ya no está. El segundo, porque todavía no ha llegado. Ambos son creaciones mentales, la primera basada en el recuerdo de acontecimientos, la segunda en proyecciones o modelos más o menos probables. Lo que si que existen, en ese mismo momento, son los efectos del pasado y las causas del futuro. Reaccionar es obrar conforme a las causas que han actuado sobre uno mismo. Es, en cierta forma, dar vida a una continuación del pasado. Por el contrario, actuar con visión de futuro, o "proaccionar", como dicen los expertos en gestión empresarial estratégica es obrar de manera consciente y deliberada para ser causa del futuro. Cuanto más reactiva es una persona, menos poder tiene sobre su vida y más se convierte en esclavo de las circunstancias. Lo contrario ocurre en las personas proactivas.

Teniendo en cuenta de que todo lo que ocurre tiene que ver con la intencionalidad humana, con la relación natural causa-efecto o con el azar, se pueden definir tres formas de actuar:

- Reacción: Respuesta automática de intencionalidad inconsciente a otras acciones o acontecimientos. La reacción es el efecto de otra causa o intención. Es la forma de actuar típica de los animales y se puede educar por reflejos condicionados.
- Proacción: Acción deliberada de intencionalidad consciente, cuyo objetivo es ser causa de determinado acontecimiento o reacción. Es propia del ser humano emocionalmente inteligente. Se ve facilitada por un buen conocimiento y dominio de si mismo y por una

acertada decisión sobre las condiciones operativas en cada situación.

- Acción indiferente o espontánea. Su causa e intencionalidad no están claras, pero produce efectos. Puede ser una expresión de inclinaciones naturales o una respuesta intuitiva a determinada situación. Como no se sabe bien que es lo que la motiva, de la persona que obtiene buenos resultados actuando así de manera consistente y repetida decimos que tiene suerte, instinto o "baraka". Hay gente a quien le ocurre exactamente lo contrario, mete la pata con regularidad y tiene definitivamente mala suerte. Es una observación interesante que la práctica regular de las técnicas de meditación y la toma de una actitud positiva ante la vida favorece la buena suerte, mientras que la tensión crónica y las actitudes negativas aumentan la mala.

La tarea en esta fase es desarrollar al máximo la proactividad y controlar las tendencias reactivas. Una persona en esta fase, siempre que está a punto de hacer algo, se pregunta si esa acción va a facilitar su nuestro futuro elegido, o si es una mera reacción a causas del pasado.

Al llegar a casa, Juan encuentra a su mujer tensa y depresiva. Su hijo adolescente le ha faltado al respeto y ella dice que necesita un correctivo. La primera reacción de Juan es quejarse de lo cansado que viene. La segunda, es enfadarse con su esposa, con su hijo o con los dos. Sin embargo, el futuro elegido de Juan es una familia unida y feliz con un hijo que se independiza progresivamente para convertirse en un hombre de provecho. En consecuencia, aplica las medidas proactivas apropiadas a la condición que ha elegido: consuela a su esposa, coincide con ella en que el chico está atravesando un periodo difícil y en que es importante mantenerse serenos y tener una estrategia común para educarle. Por supuesto que se abstiene de reproches como "Si no lo hubieras mimado tanto" y "ya te dije que ...". Después llama al joven, y le pregunta si está en condiciones de hablar un rato. Si parece alterado, o enfrascado haciendo sus deberes, puede que sea mejor posponerlo para otro momento, porque lo que Juan tiene en mente no es una intervención puntual aislada, sino una conversación interactiva en la que su hijo pueda articular sus problemas y dificultades para comportarse. Puede ser que lo esté pasando mal por otras razones, y que necesite comprensión, apoyo y consejo. En todo caso, hay que exponerle la conducta que se espera de él, no como una imposición o en forma de reproche, sino como exposición razonable de lo que es la convivencia. Independientemente de los resultados puntuales, Juan está transmitiendo un ejemplo de acción proactiva. Es probable que el mero hecho de verle actuar así ayude al resto de su familia a reducir su reactividad. Lo cual lleva de manera natural a la séptima fase.

Fase séptima: Gestión positiva del cambio. Convertirse en agente creativo de estabilidad y progreso.

Estabilizar lo que es bueno, cambiar lo que es malo. Cuando, a fuerza de práctica, una persona adquiere el hábito de la proactividad, empieza a crearse a su alrededor un halo de seguridad y confianza. Una persona que toma responsabilidad por su propia vida, que mantiene la calma, que

sabe minimizar el daño, que comprende las situaciones y que actúa de manera proactiva para desarrollar las condiciones más favorables, es una joya para cualquier organización o sociedad. Además de su influencia saludable, su mera existencia es un ejemplo de que todos pueden aspirar a gestionar creativamente las situaciones más difíciles. No hay que asumir que las personas en esta fase son simplemente pacíficas, comprensivas, bondadosas, dispuestas a ayudar, etc. Es cierto que todas esas actitudes suelen facilitar las relaciones interpersonales y llevan a un buen futuro, pero ser proactivo significa "actuar teniendo en cuenta las consecuencias de los propios actos en cada situación". Una persona proactiva sabe muy bien y tiene muy claro lo que quiere, es decir, es firme en sus propósitos. Pero, como las situaciones son cambiantes, es, al mismo tiempo, flexible en su conducta. Algunas reacciones pueden parecer bondadosas a primera vista, pero son, después de todo, respuestas de pasado, que no tienen en cuenta el futuro y pueden ser inapropiadas. A veces, es mejor ser seco y distante que amable y cariñoso. La asertividad, que es una forma de expresión apropiada de la agresividad, puede ser una respuesta muy apropiada en algunas ocasiones. Por otra parte, hay situaciones estables en las que es necesario introducir un cambio, porque si se dejan evolucionar libremente llevan a la esterilidad, a la frustración o al agotamiento. Adaptarse reactivamente puede ser tan destructivo en estos casos como subvertir el orden establecido puede serlo en otros. Una cualidad que las personas en fase siete poseen en alto grado es la empatía, capacidad de percibir de manera intuitiva y directa los sentimientos y dinámicas psicológicas de los demás. Gracias a esta habilidad puede entender y anticipar mejor las reacciones ajenas, lo cual facilita enormemente su acción proactiva. Por ejemplo, una persona puede mostrarse desagradable porque se siente amenazada, o por que está angustiada por sus propios problemas, o porque siente una malevolencia o desaprobación especial contra su interlocutor. Ante el mismo comportamiento, la respuesta proactiva será diferente según se perciban las causas del mismo. Una persona reactiva, en cambio, actuará siempre igual, generalmente ocasionando mayor conflicto. Por otra parte, hay que tener en cuenta que, aunque la empatía enriquece de manera muy valiosa las relaciones humanas, las personas empáticas corren un cierto riesgo de ser manipuladas por psicópatas hábiles o de sufrir contagio de las emociones negativas ajenas. El complemento necesario de la empatía es la ecpatia (Rivera, 2004), definida como "proceso mental voluntario de exclusión de sentimientos, actitudes, pensamientos y motivaciones inducidas por otro". Si la empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, la ecpatia es la capacidad de ponerse en el propio lugar. Una persona en fase siete sabe combinar empatía y ecpatia, no se deja engañar ni amedrantar, es consciente de que la madurez de los demás redundará en su propio beneficio, favorece la creatividad y el progreso ajenos sin renunciar al propio y contempla cada situación de estrés como una oportunidad para su desarrollo personal. Con mucha gente así, habrá pocas crisis en el mundo y las que se presenten serán fácilmente resueltas.

REFERENCIAS

1. Rivera, Luis de: Psicoterapia Autogena. Instituto de Psicoterapia & Investigación Psicosomática www.psicoter.es
2. Rivera, Luis de: Los Síndromes de Estrés. Editorial Síntesis, Madrid, 2010
3. Rivera, Luis de: El Maltrato Psicológico. Espasa, Madrid, 2005
4. Rivera, Luis de: Crisis Emocionales. Espasa, Madrid, 2006
5. Rivera, Luis de: Empatía y Ecpatia. Psiquis, 2004, 25:243-245