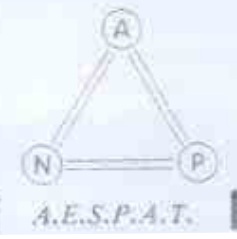
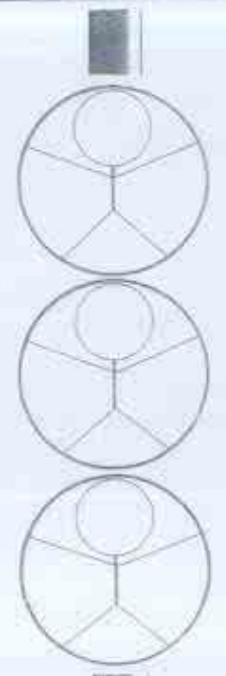
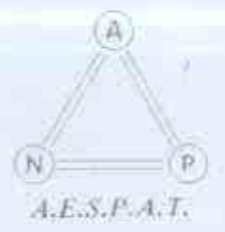


Revista de H-O ?

ANALISIS TRANSACCIONAL Y PSICOLOGIA HUMANISTA



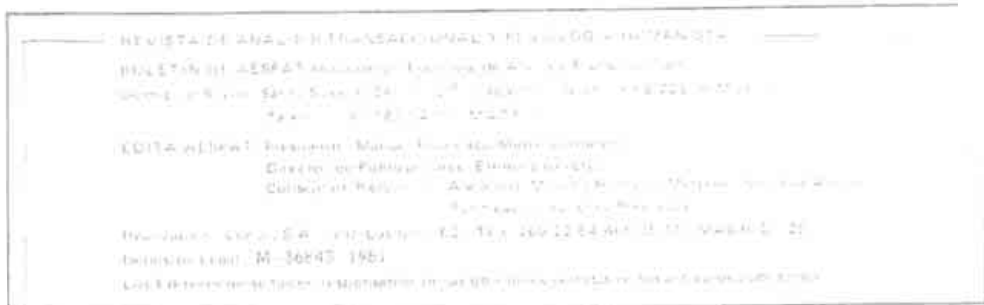


OBRAS SOBRE ANALISIS TRANSACCIONAL

BLACKENLY.- <i>Manual de análisis transaccional</i>	1.620,
KERTESTZ.- <i>Introducción al análisis transaccional</i>	1.490,
D. BENAVIDES.- <i>Método transaccional gestáltico</i>	1.600,
ROGOLL.- <i>El análisis transaccional</i>	580,
FARNSWORTH.- <i>Camino del éxito</i>	1.050,
ERNST.- <i>Juegos en que participan los estudiantes</i>	975,
JONGEWARD.- <i>Mujer triunfadora</i>	900,
JONGEWARD.- <i>Triunfar con todos</i>	900,
JONGEWARD.- <i>El libro de todos</i>	900,
JONGEWARD.- <i>Nacidos para triunfar</i>	900,
JONGEWARD.- <i>En busca del éxito</i>	1.900,
U. JAMES.- <i>Qué hacemos con ellos ahora que los tenemos?</i>	675,
E. BERNE.- <i>Juegos en que participamos</i>	1.175,
E. BERNE.- <i>Qué dice usted después de decir hola?</i>	550,
E. BERNE.- <i>Hacer el amor</i>	550,
E. BERNE.- <i>Análisis transaccional en psicoterapia</i>	1.050,
<i>Revista de análisis transaccional y psicología humanista.</i>	300,
STEINER.- <i>Libretos en que participo</i>	1.390,

Sumario

	<i>Pag.</i>
EDITORIAL _____	3
COMUNICACIONES _____	5
• DIALOGOS CON C. ROGERS _____	5
• PROCEDIMIENTO DE INTERVENCION: UNA FORMA PRACTICA DE TRABAJAR EL CONTRATO _____	15
• LA FORMACION DEL DIRECTIVO Y EL ANALISIS TRANSACCIONAL _____	19
• ESTRUCTURA Y VINCULO DE LA PAREJA _____	38
• EL EDUCADOR INTEGRADO _____	48
• ASERTIVIDAD Y ANALISIS TRANSACCIONAL _____	51
LA CATEXIS DE AESPAT _____	57
LO QUE HACEMOS _____	62
LIBROS _____	63





Editorial

Nuestra reflexión de este número queremos centrarla sobre la virtualidad de la relación de ayuda, bien se ejercite ésta en el ámbito del crecimiento personal, bien en el marco del desarrollo organizativo.

En el trabajo humanista, convergen dos fuerzas, aparentemente antinómicas, que, no obstante, son integrables, potenciándose una a la otra.

Por otra parte, la relación de ayuda ha de estar sólidamente cimentada en los presupuestos científico-técnicos, entendiendo que la ciencia es un proceso revelador de lo misterioso y que se allega saber científico, cuando se describen conductas, buscando y precisando sus características denotativas, de igual modo que cuando se pretende atisvar las connotaciones del comportamiento. A veces, saber "qué" es lo que, realmente, nos ocurre y conocer "cómo" nos está sucediendo algo, puede llevarnos a rescatar una parcela de lo real, quizá más valiosa que la determinación precisa de su casualidad.

El interés del quehacer científico-técnico, que se empeña en desplazar hacia arriba la cota del saber, reside en el carácter pragmático del conocimiento, la utilidad práctica que puede tener el resultado de tal trabajo. En su proceder, el científico se apoya en la experimentación, siguiendo ciertas pautas metodológicas y su camino ha sido y es lineal.

Por otra parte, convergente con los saberes y la práctica científica, en la relación de ayuda, es necesario el poder de la creatividad. La creatividad, patrimonio del Niño, trasluce alguna vivencia, más o menos ignota, más o menos inefable, siempre sugestiva y curiosa. Sin embargo, el proceso creador es bifronte; se estatuye mediante intercambios, puesto que la obra creadora está inconclusa en tanto que otro alguien, distinto del creador, le otorgue significado o asuma alguna dimensión de la obra plástica. La Estética la pone el espectador que observa las formas y la representación creada.

La creatividad se fundamenta en las aprehensiones vivenciales, se configura de manera entrópica y, únicamente, aspira a ser contemplada para estar entera. Tampoco la historia del proceso creador es lineal, sino que ofrece un enorme panorama llamativo y variopinto.

Sin embargo en la relación de ayuda, se hace posible asumir la antinomía. De una parte, están presentes los resortes del proceso creador: la aprehensión globalizante junto al esmero por percibir el detalle puntual; el vigor de la sensualidad junto a la emoción profunda, que determinan rasgos y configuran vivencias; la expresividad plástica que recrea el pasado, agregándole elementos oscuros que ahora lo iluminan, o diseñan el futuro, restándole los huecos de vacío que lo paralizaban.

Por otra parte, son imprescindibles los parámetros técnicos del saber científico: el diagnóstico y la hipótesis, la estrategia operativa, llamada a verificar la hipótesis, el desarrollo pausado del proceso y la elaboración empírica de lo que ha podido ser conclusivo.

Una condición inexcusable y la cualidad primordial que propicia la capacidad de ayuda es la empatía.

Esta permite penetrar en el otro, conocer lo que hay en ese mundo subjetivo, apreciarlo y valorarlo tal como está, descifrando los significados que pueda tener, en coherencia con el mundo interno, que es propio de ese otro de manera exclusiva y excluyente.

La empatía es abiertamente entrópica: pone en juego las fuerzas del facilitador, su curiosidad, la sutileza que indaga sin perseguir, su capacidad de aprehensión, la versatilidad para otorgar significados; también los setimientos del facilitador están presentes a través de la empatía, admira, protege, siente afecto, rabia, miedo, tristeza, se siente poderoso o impotente.

Por su parte, el cliente experimenta un proceso simétrico: necesariamente, ha de utilizar todos sus recursos tanto intelectuales como anémicos y emocionales: recrear vivencias pretéritas y futuras, traerlas al aquí y ahora, otorgándoles la viveza que tuvieron o dotándolas de las cualidades que son deseables.

Otro resorte importante del rol de facilitador es la capacidad de aceptación. En este punto, su papel ha de tener la asepsia del científico. El físico o el químico no juzgan el comportamiento de los seres. Observan cómo es ese comportamiento, qué sucede antes y qué ocurre después; sólo les preocupa qué ocurre y cómo sucede. Elaboran hipótesis provisionales, que después verifican o descartan. Sin embargo, nunca juzgan, ni fuerzan las características de los elementos para obtener un determinado resultado.

En el caso de los seres humanos y las organizaciones, el facilitador tiene que saber cuál es su ideología, cuáles son sus teorías sobre la vida o la existencia. Esta es la "descripción del descriptor" que pide Watzlawick. El facilitador es un sujeto, no más, y debe explicitar cuál es su propia subjetividad. En otro caso, corre el riesgo de "invadir" al otro, entregándole pautas o criterios son "halo" de científicos, que, no obstante, son meros presupuestos personales.



Conversaciones mantenidas en Castelfelers, abril, 1982

(Publicado con autorización de la Sociedad Española de Psicología Humanista).

Doy la bienvenida a vuestras preguntas, comentarios y demás sobre el Enfoque Centrado en la persona. Me gustaría conocer cuáles han sido vuestras experiencias cuando habéis intentado utilizar un enfoque Centrado en la persona, en vuestro trabajo o en vuestras vidas.

Así que de ahora en adelante, esta reunión está abierta a todos vosotros.

Participante.— *Pregunta sobre la experiencia de Carl Rogers con esquizofrénicos.*

Carl Rogers.— Fue un momento clave y también difícil. Yo tenía muchas ganas de incrementar mis ideas con estos esquizofrénicos hospitalizados. Tenía tantas ganas de empezar a trabajar y de hacer investigaciones, que no me tomé el tiempo suficiente para crear buenas relaciones entre el Staff, así que llevamos a cabo una investigación muy elaborada, muy complicada, que tuvo varios aprendizajes muy positivos, pero al final casi se desmoronó todo, debido a verdaderos conflictos entre miembros del Staff. Así que fue un momento en que aprendí muchísimo sobre cómo se trabaja con esquizofrénicos, y un período de mi vida de más sufrimiento.

Es una respuesta muy breve a tu pregunta.

P.— *De qué modo, como profesional, se sentía alejado de nosotros, si es que se sentía.*

C.R.— Yo no me he sentido alejado, pero como no he participado en ningún grupo pequeño, ni he tomado parte aún en ninguno

de los grupos de interés, de alguna forma necesitaba un contacto más profundo con el grupo.

He sentido fascinación por lo que estaba ocurriendo en nuestra comunidad, pero siento agudamente la barrera del lenguaje. Me siento tan crítico de mi mismo ¿por qué no sé yo, hablar castellano?, nada más sé, un poquitín, lo suficiente para encontrarlo subyugante.

P.— *Yo tengo una pregunta que hacer a la persona, al individuo, que me la he cuestionado y que he formulado en el pequeño grupo. Y es ¿Cómo Carl Rogers, en persona, puede mantener sus ideas, su forma de vida, su forma de ser, durante tanto tiempo, hasta los 80 años, en una sociedad tan competitiva, tan agresiva como la de EE.UU.?*

En una palabra, ¿cómo él resuelve los problemas de la agresión contra él?

C.R.— La última parte es la más fácil de contestar. Creo que intento aceptar las críticas de mi trabajo, pero luego contrasto esas críticas con mi propia experiencia; yo siento que si lo que dicen las personas de mí es contrario a mi propia experiencia, puedo dejarlo de lado, por otra parte algunas críticas son verdaderamente válidas y entonces, intento integrarlas, asumir las.

Para responder a tu otra pregunta, no vivo en una atmósfera competitiva, he dejado la Universidad y trabajo en el Centro para Estudios de la Persona, que en realidad es un grupo de apoyo; por tanto no soy consciente de la competencia de nuestra sociedad, no la sufro personalmente. Y luego supongo que otra razón por la cual he logrado mantener mi propio punto de vista es que soy terco, muy terco.

P.— Carl, yo me siento muy bien de haberte oído decir que cada día crees más en tu propia intuición. Estaba necesitando oír esto, y me siento mucho más cerca a tus ideas, esto es un acercamiento para mí.

C.R.— Eso ha sido un verdadero desarrollo en mí, a veces cuando existe una relación íntima y cercana con mi cliente, siento que tengo ganas de decir algo que es totalmente irrelevante, encuentro que quiero decir algo que no tiene sentido, pero a veces si hablo de ello con el cliente, encuentro que toco en él o en ella algo profundo, que de ninguna forma consciente yo podría haber logrado tocar.

Otro punto sobre esta línea, a veces cuando existe esta relación tan cercana, me parece que hay una especie de conexión, de ectoplasma, la energía base entre nosotros y entonces, yo sé mucho más de lo que sé.

P.— Me gustaría conocer tu opinión acerca del trabajo de Maslow.

C.R.— Yo quiero dar una especie de prólogo antes de contestar, diciendo que no soy un buen académico, ni tampoco un buen crítico.

Para mí la obra de Maslow ha sido importante, científicamente su cuadro de la persona actualizado. Considero que él fue un gran líder y la tercera fuerza de la Psicología Humanista. Hay algunos puntos en los que estoy en desacuerdo, pero en mayoría diría que he agradecido sus grandes contribuciones en dar un empuje a la Psicología Humanista.

P.— Pregunta sobre la empatía, su relación con el Universo.

C.R.— Me gustaría comentar sobre eso, pero no me es posible haber comprendido toda tu pregunta.

Yo creo que la empatía se entiende en muy distintos niveles, a veces es simplemente igualada al escuchar bastante atentamente, a veces se llama el "escuchar activo", es una concentración más profunda de lo que está

diciendo el otro. Pero cuando yo hablo de empatía, estoy hablando de algo más profundo que eso. Me parece a mí, que cuando verdaderamente estoy en forma logro dejarme a mí mismo y entrar en el mundo de la otra persona. Puedo sentir lo que la otra persona está sintiendo, puedo ver el dolor y la lucha, puedo verlo dentro de mí.

Pero puedo verlo dentro de la otra persona de forma más tranquila, más pacífica. Y por tanto logro ser un acompañante en el mundo interno de la otra persona, un acompañante íntimo, por así decirlo.

He encontrado que ésta es una de las cosas más poderosas que yo sé. Creo que es una cosa rarísima, únicas, para cualquiera de nosotros, encontrar que una persona puede verdaderamente comprenderme y aceptarme. Encontrarme con que hay una persona que logra comprender todas mis formas raras, única, exclusivas de ser, de sentir, de pensar, y esa es una experiencia verdaderamente rara.

Creo que ese tipo de comprensión es uno de los cimientos más grandes del crecimiento personal, que si alguien puede comprenderme y aceptarme de esa forma, entonces yo puedo florecer y crecer.

Y ese tipo de comprensión, es algo que yo personalmente soy muy bueno haciéndolo; pero antes pensaba que esto era muy fácil, que cualquiera podía hacerlo, me ha costado muchísimo tiempo comprender que a mucha gente le cuesta llegar a ello. De alguna forma en mi niñez yo era capaz de algo de eso, y por tanto no he tenido dificultad en comprender, cómo el llegar a ese punto de comprensión, es bastante difícil para otros.

No sé exactamente, qué comentar sobre lo que has dicho en relación al Universo entero. Excepto cuando yo logro comprender a una persona de esa forma, que entonces puedo decirle: ¡Ah sí!, claro, esta es la realidad de esa persona y ésta es mi realidad, y las dos son diferentes.

Creo que una solución a los problemas del

mundo sería, si lográramos que una persona comprendiera que la realidad de la otra persona es diferente de mi realidad. En esta habitación hay docenas de realidades distintas. Y cuanto más logremos comprender y aceptar que la otra persona vive en otra realidad distinta de la mía, cuanto más hagamos eso, más podremos lograr vivir a alguien más que a nosotros.

P.— Yo quisiera hacer una pregunta sobre la violencia y la política, tú has dicho que te encuentras en una situación a salvo, o seguro detro de tu institución; pero también sé que has intentado participar en el problema de Irlanda del Norte.

Hay varios problemas que quedan por resolver, uno de ellos es cómo aplicar la línea Rogeriana a la gente que forma parte del mundo ideológico. La pregunta es si existe alguna investigación o has llegado a alguna conclusión acerca de esto.

C.R.— No he tenido mucha oportunidad de llevar eso adelante, pero encuentro que si la gente se puede mantener en contacto por medio de un facilitador, las líneas ideológicas pueden ir disolviéndose.

En un artículo que he escrito muy recientemente sobre la Energía Nuclear, me refiero a una experiencia en Camp David. Creo que tuvo de las cualidades de un taller intensivo, aquí estaban dos líderes mundiales, que tenían dos líneas ideológicas firmemente opuestas y, sin embargo en la persona que intentó servir como facilitador, el Presidente Carter, y dentro de una atmósfera muy informal, donde no había lenguaje diplomático, se mantuvieron juntos durante doce días, en íntimo contacto el uno con el otro. Con Carter, sirviendo como facilitador, llegaron a un punto donde no solamente lograron decir cuáles eran los próximos pasos a tomar, sino que hasta lograron abrazarse en la T.V. nacional. Creo que lo que pasó en Camp David puede servir de modelo para futuras negociaciones mundiales.

Creo que sabemos bastante, con lo cual podría mejorarse muchísimo, desde luego,

pero de todas formas podría servir como modelo fundamental básico. Y sirve para mostrarnos que inclusive aquellas personas cuyos puntos de vista están en firme oposición, pueden juntarse y llegar a algo, pueden encontrarse como personas.

P.— Yo quería preguntar si en este asunto de Camp David, había presente elementos psicológicos o humanistas; pienso, por lo contrario, con mi gran ignorancia de simple ciudadano, que ahí solamente se manejan dólares, zonas de influencia, intereses, etc., para mí sería una revelación muy positiva que a esas escalas influyen humanismos.

C.R.— No dudo en absoluto que había aspectos políticos y económicos, que tenían mucho que ver en esa conferencia, pero al haber leído el reportaje que hizo Moshé Dayán sobre su experiencia en Camp David, me ha impresionado la gran calidad humana.

Permíteme que te cuente un pequeño cuento, que muestra cuánto era como un taller: El Presidente Carter le había pedido a Moshé Dayán que trabajase sobre un problema en particular, y cuando tuviera la resolución se la llevara a él, tanto fuera de día o de noche, pero no había teléfono en su cabaña de Camp David, así que salió para encontrar un teléfono donde llamar al Presidente. A la entrada de una de las cabañas se encontró a una mujer descalza sentada, le preguntó: ¿Tú sabes dónde puedo encontrar un teléfono?, le dijo: Sí, le llevó a otro sitio y le enseñó un teléfono. Cuando encendió las luces, vió que era Rosalym Carter. Le pidió perdón por haberla molestado y demás, y ella le dijo: "No, si yo me alegro mucho de que me hayas encontrado, no creo que la telefonista despertase al Presidente, pero yo sí lo puedo hacer".

Precisamente este tipo de experiencias que él ha contado, me hace pensar que no solamente era cuestión de dólares, lo que se estaba discutiendo, sino que verdaderamente hubo un aspecto humano, que tuvo lugar también.

Otro aspecto, justo al principio de la conferencia, Beguin y Sadat no se hablaban en

absoluto, entonces Carter mandaba mensajes escritos de uno al otro, sin embargo, al final de la conferencia, pues, de hecho sus sentimientos eran tan cálidos el uno por el otro, que lograron abrazarse, al igual que se tiende a hacer después de un taller. Pero creo que podría haberse preservado, si la conferencia se hubiera manipulado en forma distinta.

Así que, yo creo, que inclusive el deseo por el poder, el petróleo, el dólar y todas esas cosas; esos deseos son sentidos por personas, y son a las personas a las que sí podemos tocar, seguramente yo soy un idealista, pero de todas formas veo un factor humano en esas cosas.

P.— Yo quería preguntarte si realmente crees en esta línea de facilitación están los intentos de Aurelio Peccey, presidente del Club de Roma, que se ofrece como facilitador del diálogo Este-Oeste. ¿Crees que esto puede ser válido?

C.R.— Temo que no sé lo suficiente sobre el Club de Roma y este hombre en particular, para responder a tu pregunta. Lo siento.

Siento un gran respeto por lo que el Club de Roma ha hecho, pero no conozco su obra en detalle.

P.— A mí me parece un poco idealista lo que ese hombre ofrece, que es diluir la tensión Este-Oeste, haciendo de facilitador él personalmente entre los dos bloques.

C.R.— Es posible que sea idealista, pero creo que el diálogo es necesario que exista entre Este y Oeste, distintas personas pueden llegar a lograr esto. Una de las cosas que me pone fuera de mí, es que el Presidente Reagan ni tan siquiera busca una posibilidad de diálogo Este-Oeste. Yo siento que esto ha de cambiar.

P.— Yo he leído en el periódico de hoy que quiere hablar con Breznev y me ha sorprendido muchísimo.

C.R. A mí no me sorprende, porque consi-

dero la explosión del movimiento por la paz en los EE.UU., esa explosión que le ha forzado a decidir hablar con él. Yo espero que logre ser sincero en su deseo de hablar con él. Pero sea lo que sea, algo de comunicación es necesaria.

P.— Yo entiendo esta postura, pero considero que es bastante idealista, porque el otro día el redactor jefe de "Le Monde" decía, haciendo referencia a un filósofo, que no recuerdo, que entre un hombre armado y otro sin armar, no hay diálogo posible. Ponía ejemplos como Hitler, Stalin, etc., cara al pacifismo.

C.R.— Es posible que no pueda existir diálogo entre un hombre armado y otro no armado, pero eso en EE.UU. y en Rusia, ninguna de las dos está desarmada. Espero que tanto en EE.UU. como en Europa haya una tremenda presión por parar la carrera del armamento, y si eso puede ocurrir también dentro de Rusia, no lo sé pero hay cantidad de gente con un miedo terrible a una guerra nuclear.

P.— Es una pregunta que le hice a él, este verano, respecto a la extensión de la terapia centrada en el cliente a la aproximación centrada en la persona, que es lo que "Jhon Housse" estaba criticando de alguna manera, de la tendencia que se estaba siguiendo últimamente.

C.R.— ¿Me podrías dar un poquito de su punto de vista?

P.— No recuerdo demasiado, pero una de las principales críticas que hacía era que, no se podía cuando entrábamos, digamos, en la vida normal, no de terapia o de grupo, cuando entramos en conflicto de intereses contrapuestos, este era sólo uno de los puntos; y que era difícil aplicar el mismo modelo a las relaciones, digamos, diarias. Pienso que esto tiene algo que ver con lo que estamos hablando ahora.

C.R.— Yo respeto esa opinión, pero considero que hay evidencia para desaprobarla, por ejemplo en el campo de la educación, ahora

hay una tremenda cantidad de evidencia que sustancia que el mismo Enfoque Centrado en la Persona en la terapia, es eficaz utilizado en la enseñanza y últimamente una investigación llevada a cabo por Cornelia, la hija de Reimer, mostró en su estudio que en los matrimonios donde esta actitud facilitadora existía eran más exitosos, duran más tiempo, que los matrimonios donde no había esto.

Sin embargo, cuando yo pienso en la posibilidad de aplicar un Enfoque Centrado en la Persona a las relaciones internacionales, estoy seguro de que soy algo naïf e idealista, pero creo que hay bastante evidencia, que si tomáramos tanto dinero como nos cuestan diez misiles y gastáramos ese dinero en procesos para aprender una negociación pacífica podríamos construir sobre los pequeños conocimientos que ya tenemos y llevarlos mucho más lejos. Así que, mientras yo respeto a "Housse" al mismo tiempo me enfrente mucho a su forma de pensar.

P.— La pregunta que yo tenía era parecida a ésta, pero vamos a matizar. Esta posibilidad de comprender la realidad del otro, en el Enfoque Centrado en la Persona, lo veo posible en el trabajo profesional, y tú te refieres normalmente con ejemplos, a ese trabajo profesional para argumentar o apoyar ese Enfoque Centrado en la Persona. No veo tan claro cómo esto se puede aplicar por, por ejemplo, a las relaciones de amistad, sí a las relaciones entre padres e hijos, o alumnos y profesores. En las relaciones de amistad, la comprensión de la realidad del otro tiene que ser mutua, recíproca y a partes iguales, diríamos. Y no acabo de ver cómo puede ser eso.

C.R.— Tú dices que en la amistad debería existir una mutua comprensión de la realidad del otro. ¿Y no ves cómo eso podría tener lugar?

P.— No. No lo veo. Lo veo más difícil que la relación de padres e hijos, o de terapeuta y cliente, o alumno y profesor, donde los roles están más claros.

C.R. Bueno, yo no quiero darle auge al

Enfoque Centrado en la Persona, de forma que no parezca real a ti. Creo que lo que a mí me da optimismo es lo siguiente: si hemos encontrado algunos hechos, algunas verdades que son efectivas, en relación de profesionales, terapeutas y demás, por ejemplo, entonces seguro, es un hecho que tienen aplicación para otros campos. Considero que esto es verdad en todas las Ciencias, que una vez que se descubre que algo es aplicable a una situación se encuentra que también es aplicable a muchas otras. Tal vez yo sea un idealista o prematuro en algunas de mis ideas, pero este es un hecho central, desde luego que yo mantengo.

Por tanto considero que cuanto más profundamente conozcamos la relación entre terapeuta y cliente, por ejemplo, cuanto más profundamente la conocemos, más lejos iremos en nuestra comprensión de otras relaciones.

De hecho, yo comprendo perfectamente tu sentir, tú sientes que no se aplica a todas las relaciones del mundo. Para mí, por ejemplo, no lo puedo extender a una relación en la que quiero comprar un coche de segunda mano.

P.— Yo quería preguntarte si esas experiencias que nos has contado son inteligibles y además señalan el inicio de lo que Teilhard de Chardin llama la socialización totalizada dentro del fenómeno humano.

C.R.— Yo he sido licenciado por Teilhard de Chardin. Últimamente cuando he empezado a pensar sobre la posibilidad de que la humanidad empiece a subir hacia un más alto nivel de conciencia, últimamente lei su artículo sobre la noesfera, no voy a pretender que comprendo totalmente eso, pero lo encontré como una vereda, que me ayudó muchísimo. Creo que es el tipo de personas que ve muy adelante de su propio tiempo, y sin comprenderlo completamente, hay muchas cosas que me ayudan en su forma de pensar.

P.— ¿Cuál es su pensamiento hoy, si ha evolucionado, cuáles son los síntomas, las señales que emite una persona que está en proce-

so de crecimiento personal?

C.R.— Creo, que he escrito bastante sobre eso. Creo que la persona empieza a abrirse más hacia sí mismo, gradualmente comienza a aceptarse a sí mismo más, y por eso empieza a ser abierta a los demás y más aceptante de los demás. Podría hablar un poco más, pero creo que ya lo he descrito completamente en cosas que he escrito, por ejemplo, "Cómo es la persona completamente funcional" en eso.

El otro comentario que me gusta hacer es, que sospecho que habéis encontrado señales de este mismo crecimiento, en vosotros mismos, esta semana. Y yo también.

P.— En España, cada vez se están utilizando más los test psicológicos y pedagógicos para diagnosticar actitudes, fracaso escolar, intereses, etc. Entonces, aunque intuyo la respuesta, ¿qué piensas en estos momentos, a estas alturas, qué piensas al respecto del medio para diagnosticar el fracaso escolar y lo demás?

C.R.— Yo no creo que este tipo de tests, algunas veces tienen valor en la investigación, pero dudo que tenga cualquier tipo de valor en el trabajo, en la escuela y en la vida. Creo, más que nada, que para lo que sirven es el propósito de etiquetar a las personas y de impedir por lo tanto su crecimiento.

P.— ¿Qué piensas, hoy en concreto, sobre los conceptos de Vida, Muerte y Dios?

C.R.— Agradezco de todo corazón que me estéis haciendo preguntas tan sencillas.

Para mí, en este momento, la Vida es muy buena, la Muerte es inevitable y Dios está dentro de tí, dentro de mí, quizas.

P.— ¿Satisfecho?

P.— No.

C.R.— Te diré un poquitín más de las dos últimas cosas. Creo que mis actitudes acerca de la muerte han cambiado en mis últimos años.

en particular las veo diferentes antes y después de la muerte de mi esposa. Por primera vez en mi vida, después de su muerte, veo la posibilidad de que el espíritu humano continúe después de la muerte física. Jamás había creído eso antes. De ningún modo estoy seguro de ello ahora pero lo miro como una posibilidad.

Siempre dudo mucho en decir nada sobre el término Dios, porque, es que tiene tantos significados! El concepto que para mí más significado tiene es algo así; a mí me parece que hay una fuerza en el Universo que está luchando por completarse, y si eso es verdad, entonces la fuerza funciona dentro de mí, dentro de tí, de las plantas, de las estrellas, en todo. Por lo tanto, siento que si algún día intento llenar mis propias posibilidades, tal vez, yo al hacer eso formo parte de esa fuerza universal. Encuentro una cierta satisfacción en eso, porque de otra forma el Universo me parece increíblemente enorme, que, qué posible importancia podría tener un pequeño granito de arena como lo que es una persona.

Pero sí, nosotros somos pequeñas partes de esa lucha hacia la realización, la complementación. Esto es un poquito de lo que quería decir, pero me gusta.

P.— Desde que llegamos aquí, no me había sentido conectada contigo, pero ahora sí y siento la necesidad de decirte que me gustas mucho. Esto es una afirmación, la pregunta es ésta: En tu concepción de la persona como un organismo, qué valor le das a la elaboración del pensamiento?

C.R.— Para mí el pensamiento es una parte importante de esta vida pero considero que es un gran peligro el considerar el pensamiento y la inteligencia como lo más importante. Creo que nuestros sentimientos, nuestra intuición, nuestro bienestar físico, son tan importantes como la inteligencia y el pensamiento.

P.— Yo tengo la seguridad de que el proceso de convertirse en persona es aceptable a todas las relaciones humanas, porque en

cuanto aceptamos que la otra persona es diferente, ya no hay problemas de comunicación, pero me preocupa profundamente la empatía. Yo no consigo empatizar con alguien cuando yo estoy en mi propio proceso de convertirme en persona, porque mi propio proceso interfiere para yo contactar con esa persona, para intentar comprenderla en toda su plenitud, porque lo mío me impide llegar a él.

C.R.— Eso es muy diferente de mi experiencia, yo encuentro que cuando estoy en un proceso de convertirme en persona, precisamente el proceso es lo que me permite mantenerme flexible para estar presente cara a la otra persona. De hecho que, si yo solamente estoy preocupado por mí mismo en ese momento, no estoy muy abierto hacia tí. Pero más que nada yo creo que estar dentro del proceso de convertirse en persona, hace a la persona más ayudante a los demás. Por tanto mi experiencia parece muy diferente de la tuya.

P.— Me ha alegrado mucho oír que Carl Rogers actualmente, está leyendo mucho sobre Física, Química y Biología. Entonces le pregunto: si en un futuro, casi próximo, las Ciencias pueden converger hacia una unidad en el sentido de superar las diferencias entre Ciencias Físico-Naturales y Ciencias Humanísticas, y llegar a un lenguaje común, como quizás existió en el Renacimiento, en que personas como Leonardo podían abarcar muchas ramas del árbol de la Ciencia e incluso de las Bellas Artes, y darles un sentido unitario. Su opinión sobre si esto será posible.

C.R.— No sé si ese cuadro completo será posible: Ciencias y humanidades convergiendo con un sólo hombre. A mí me parece que estamos ya en una convergencia con las Ciencias. Si eso nos ha de llevar a un lenguaje común o a personas como Leonardo, no lo sé, espero que sí. Pero de hecho, creo que estamos viendo una convergencia de todas las Ciencias, convergencias hacia algo mucho más unificado.

Dos libros que para mí, últimamente han sig-

nificado mucho sobre este tema son: "La conspiración del acuario" por "Marilyn Ericson" y "Punto de retorno" de Kapra.

P.— Podrías decirnos algunos filósofos autores de Ciencias Humanas que hayan tenido una importancia más significativa en tu vida, tus ideas, tu pensamiento.?

C.R.— Dos me vienen en mente son: Kierkegaard y Buber, filósofo hebreo. Y en los años más recientes serían algunos de los científicos que he mencionado antes, Kapra... Mi mente no se está portando muy ayudadora en darte nombres.

P.— Yo quiero preguntarte una cosa y, tengo miedo que sea una pregunta poco oportuna, pero creo que a mí me ayudará a comprenderte mejor sentirme más cerca de tí y comprender mejor tu obra. Yo quiero preguntarte ¿cómo eras de pequeño, de niño?

C.R.— Una pregunta muy pertinente, muy oportuna.

Era tímido, era un chico solitario que no tenía muchos amigos. Me gustaba hacer las cosas sólo, era un gran soñador. Mi familia me llamaba "el chico con la mente ausente". Mis contactos más íntimos eran con mis dos hermanitos más pequeños que yo. Cuando tenía doce años, nos mudamos a una granja en el campo, mis hermanos y yo lo pasamos fenomenal, explorando por los bosques y haciendo todo tipo de cosas por los bosques. La primera vez que yo fui científico fue cuando encontré dos grandes luciérnagas en un árbol, yo aprendí como criar esos animalitos y, una cosa más tenía un perro, que era, tal vez, mi más íntimo amigo. Tengo una pequeña foto.

Yo no me sentía cerca de mis padres, era uno de seis hijos, estoy seguro de que mis padres me querían, pero yo no sentía mucho ese cariño. También es interesante que muchas de las ideas que yo he desarrollado serían la pena de mis padres, eran muy, sobre todo mi madre, eran muy morales, emitiendo juicios; jamás se me hubiera ocurrido que tal vez mis padres me hubieran

comprendido, así que supongo que muchas de las ideas que yo he desarrollado resultarían bastante contrarias a las que sostenían mis padres.

Gracias por tu pregunta.

P.— Estoy trabajando en un hospital psiquiátrico, estoy trabajando con esquizofrénicos, neuróticos... y me gustaría mucho que tú me dieras algo, un esquema, una línea, un consejo, cualquier cosa, de resumen de tus experiencias, tus contactos, tus choques con los esquizofrénicos con la institución.

C.R.— Jamás he sido exitoso al relacionarme con las instituciones. Creo que he tenido mucho éxito con los esquizofrénicos cada vez que he podido ser más plenamente yo, cuando he logrado ser cuidadoso de ellos y verdadero y comprensivo. El esquizofrénico no espera ser comprendido y compartir con alguien que intenta comprenderle, es una experiencia totalmente nueva para él. También en ese trabajo yo desarrollé una gran paciencia en mí, porque el desarrollo del esquizofrénico es sumamente lento.

A mí me parece que cuanto más seas tú misma, más éxito has de tener en ese trabajo.

P.— ¿Puedes hablarme un poco sobre los programas de aprendizaje que se están llevando a cabo ahora?

C.R.— Háblale a Alberto sobre el de Roma, y del de Lugano puedes hablarle a Chuck o Alberto. Puedo hablarte un poco sobre el de New York. Tienen un programa de aprendizaje de unas veinte personas, se reúnen todo un fin de semana completo, una vez al mes durante diez meses. Normalmente suelen empezar esos fines de semana como un grupo de encuentro, pero progresivamente van desarrollándose más y más aprendizaje a nivel cognitivo. Pero considero que hemos intentado diferentes patrones en los diferentes sitios, y no siento que ninguno de ellos han sido plenamente un éxito, y el que menos el de La Jolla.

Es una respuesta muy breve, pero de verdad creo que vas a tener mucha más información

de Chuck o de Alberto.

P.— Yo quería seguir una segunda parte de la pregunta. Casi todos los rogerianos a los que he hecho esta pregunta me han dado respuestas que me han dejado un poco vacío, y yo pensaba que Rogers mismo me lo podría aclarar.

C.R.— ¿Así que se lo vas a preguntar al "tío"? ¡Venga!

P.— Además de incorporar el estilo, la aproximación centrada en la persona a la vida de uno mismo, ¿cómo podría incorporarlo, dónde, lugares? y ¿cómo podría incorporarlo a un nivel técnico y práctico de cara a mi profesión? o sea ¿Dónde puedo formarme como rogeriano?

C.R.— ¿Quieres un título al final o un diploma, o algo así?

P.— No, quiero vivirlo nada más.

C.R.— Yo creo que hay muchas fuentes: escuchando cassettes, haciendo entrevistas tú mismo, grabándolas y luego escuchándolas tú mismo, libros, programas de aprendizaje como los que hemos mencionado que existen, tu participación en grupos de encuentro y talleres como éste. Yo no creo que hay una respuesta a tu pregunta, creo que los aprendizajes tienen que venir de una variedad de fuentes, y seguramente que esta respuesta es bastante menos satisfactoria que la que te dieron los otros.

P.— En primer lugar quisiera preguntar: ¿Qué concepto tienes de la Astrología, como método o medio para conocer, profundizar en la persona?

C.R.— He tenido muy poco contacto con la Astrología, mantengo una mente abierta hacia ello, pero no lo utilizo. Y cualquier cosa que podría decirte sería de muy poco valor.

P.— Una segunda pregunta es si considera oportuno iniciar grupos sin personas formadas o puede ser esto perjudicial? es decir

formar grupos de encuentro sin ninguna dirección por parte de personas que hayan participado de una formación rogeriana o si se pueden iniciar directamente sin ningún riesgo?

C.R.— Esos primeros son los mejores grupos a mi modo, los que no tienen ninguna persona "rogeriana"; pero considero que sería sabio tener un buen facilitador.

P.— Yo quería hacer una pregunta doble. ¿Qué importancia ha tenido en tu vida la capacidad de pensamiento innovador, la creatividad? y ¿qué importancia das tú a la creatividad, a la capacidad de buscar alternativas, de innovación en el Proceso de convertirse en Persona.

C.R.— No sé contestar a eso. No estoy seguro de haber sido enormemente creativo. Porque no creo que mis ideas sean totalmente nuevas. Parece que yo he dado voz a unas ideas cuyo tiempo de madurez había llegado y parece ser que yo he estado dispuesto en las cosas que he escrito a presentarme como la persona que soy y eso parece haber ayudado a la gente.

Tengo la impresión de que no seré recordado, algún día, por mi creatividad, sino por mi habilidad de comunicarme. Tal vez, otra cualidad que yo tengo es que cuando me encuentro con una idea innovadora, diría que puedo seguirla, en ese momento, hasta su conclusión lógica. En este momento mi habilidad de pensar creativamente está disminuyendo muchísimo.

P.— He leído tus artículos de Psicología Psicoterapia aplicada a los oprimidos, me parece que siendo una buena intención todavía es pobre al aplicarla a los pobres. Considerando estas graves situaciones de carencia en muchas personas, de carencias culturales, familiares, psíquicas, sociológicas crees que en estas situaciones de pobreza la persona también es capaz y tiene un poder personal para hacer la revolución dentro de sí mismo, y salir de esa situación? Y luego, el terapeuta también desde una situación de pobreza ¿deberá ayudarles o tendrá que hacerlo desde una situación de poder terapéutico?

C.R.— Yo creo que esa es una situación muy compleja, y no puede contestarse sencillamente. Pero estoy de acuerdo con Paulo Freire que la gente pobre, puede ayudarse a tomar una acción positiva y fuerte en relación a sus propios problemas, y ayudarles a resolverlos. No sé si es suficiente pero es un paso en la dirección deseada.

Una cosa que quiero mencionar, es que me gustaría ver que la psicología trabajase mucho menos con la gente en buenas posiciones económicas, me gustaría ver a la psicología trabajar mucho más con los otros. Porque yo creo que la gente de quien tú hablas no van a recibir ayuda ni de tí, ni de mí, sino que van a poder recibir ayuda de la gente que viene de su propio entorno, y a la que hemos ayudado a elevarse, que pueden volver a ayudarles a ellos.

P.— Yo quería hacerte una pregunta en cuanto a la formación del terapeuta. Por ejemplo a Damián le has dicho a través de unas cosas. Yo me pregunto y te pregunto a tí: ¿Con el simple hecho de coger un libro o dos, porque no tienes más, y con el hecho de venir aquí a comentar una serie de cosas entre nosotros, es válido, es suficiente para enfrentarse a una relación de terapia individual, de persona a persona?

C.R.— Posiblemente voy a ser mal entendido en mi respuesta.

Si tú posees esas cualidades que he descrito, que son facilitadoras, y si tú puede leer un par de libros, y puedes participar en una experiencia como ésta, yo creo que tú podrías ser más ayudante a las personas de lo que hubieras podido ser antes de todo esto.

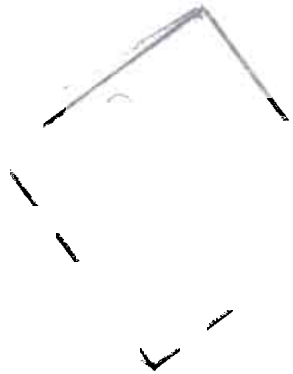
Lo que intento decir es que no hay un terapeuta terminado. Cada uno de nosotros somos de alguna forma ayudador a los demás, unos son más ayudantes y otros son más todavía, unos han tenido crecimiento hacia el ayudar a la otra persona, no es llegar a un nivel. Por tanto, yo creo que algunas de las sencillas cositas que has mencionado, sí pueden ayudarte a ser más ayudador.

P.— ¿Cómo ve el futuro del hombre?

C.R. - Yo veo el futuro del hombre en Occidente muy problemático. Creo que tenemos una oportunidad del 50% del 50% de sobrevivir, y si sobrevivimos creo que vamos a vivir un período muy difícil. Alguien ha realizado un censo en EE.UU. para ver, y me ayuda mucho saber que la mayoría de las personas de EE.UU. su necesidad prioritaria es enriquecerse a ellos mismos, mientras que hace una generación la respuesta hubiese sido el

dinero, una carrera mejor, etc. Así que si sobrevivimos, me siento muy optimista, muy esperanzado.

A mí, me ha gustado mucho esta experiencia, y las preguntas que a mí me han gustado más han sido las personales a mí, y ahora espero que me conozcáis un poco mejor, y yo creo saber mejor vuestras preguntas.



PROCEDIMIENTOS DE INTERVENCION: UNA FORMA PRACTICA DE TRABAJAR EL CONTRATO

M. Castro

INTRODUCCION

En los cursos de formación en AT, una de las mayores dificultades con las que me encuentro es el tratamiento del Contrato de Cambio.

Por otra parte, los que nos dedicamos a la formación sabemos la cantidad de expectativas que se tienen respecto a la formación y la figura del formador. Muchas veces se ve al formador como aquella persona que lo sabe todo y que todo va a solucionar.

La forma en que trabajo en los cursos de formación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo de mi dedicación a ello, y he ido encontrando una satisfacción gradual en la adaptación del AT a las diferentes características de cada grupo. No ha ocurrido así respecto al contrato. Por un lado encontraba la presentación por mi parte excesivamente teórica y, cuando deseaba hacerlo más vivencial, no lograba pasar más allá de un "intento de cambio".

Hace poco tiempo realicé una experiencia de trabajo que me resultó muy positiva. La OIT me contrató para que impartiera un seminario en su sede en Turín para formadores del INAIL (un instituto social italiano). Su demanda fue clara y concisa: lo que más nos interesa es el contrato, no nos importa más el AT en tanto en cuanto facilitador del cambio.

Asimismo, por exigencias de tipo práctico, debía adaptarme al modo de trabajo de los formadores de la OIT con el grupo INAIL.

Esta metodología de trabajo se basa en un conjunto de unidades de aprendizaje. A la unidad mínima de aprendizaje se la llama UATO (unidad de aprendizaje de una técnica operacional). De este modo, pensé que una buena forma de trabajar el contrato transaccional sería presentarlo como una UATO dentro de un seminario global. Así que aprendí esta técnica que describo brevemente.

Una UATO está concebida en "S". Cada unidad de aprendizaje se elabora de forma que no se termine al mismo día en que se trata la unidad, sino, por el contrario, a la mañana siguiente o, incluso, varios días más tarde o varias semanas más tarde (fig. 1). El objetivo de tal disposición es dejar estos intervalos a disposición del grupo para continuar sus investigaciones.

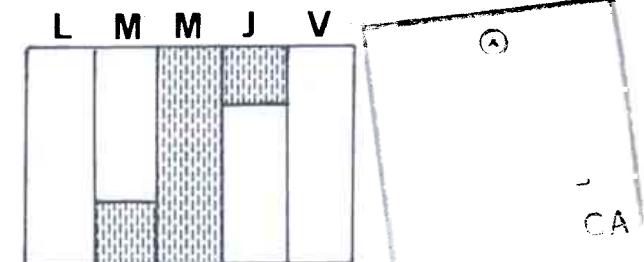


Fig. 1 - Diagrama de una UATO

METODOLOGIA PRACTICA DEL CONTRATO

Un contrato transaccional puede definirse como un acuerdo que se formaliza desde el Adulto. Su objetivo es un cambio de conducta o la consecución de un logro. Deben existir unas condiciones:

- lo que se busca debe ser **OBSERVABLE Y MEDIBLE**
- no se pueden hacer contratos sobre lo que se piensa o se siente, sino sobre lo que se **ACTUA**
- la redacción será **SIMPLE Y CONCRETA**
- tendrá plazo de cumplimiento.

Forma de trabajo

Lo primero que efectúo en cualquier tipo de seminario es algún ejercicio para el Niño. Sé por experiencia que cuando el Niño del grupo está bien, todo el resto va mucho mejor. Así que, siguiendo esta indicación, antes de iniciar el trabajo específico del contrato, ayuda que el Niño esté "en forma" para que el Adulto esté "a punto".

Una vez hecho esto, se disponen siete preguntas-clave de formulación de contrato en forma de UATO (fig. 2).

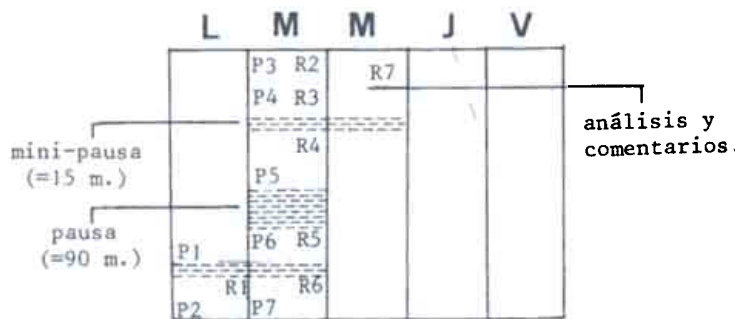


Fig. 2 Diagrama de una UATO de Contrato.

Material a utilizar

Un gran corcho, cartulinas de colores del tamaño de un tercio de folio aproximadamente, alfileres y rotuladores gruesos.

Preguntas clave de formulación de contrato y forma de utilizarlas

Las preguntas se formulan por escrito y se enganchan en el corcho a disposición de la clase.

Primera pregunta: ¿Qué queréis conseguir en este seminario?

Esta es la primera pregunta al grupo y se efectúa antes de una pausa. Las respuestas se dan des-

pués de ésta. Se disponen en las cartulinas y se enganchan en el corcho una debajo de otra formando una columna. La respuesta a esta pregunta debe hacerse de forma muy concreta, clara y anónima. Cada persona engancha su cartelito, cada uno sabe cual es su cartel, pero desconoce el de los demás.

Segunda pregunta: ¿Qué estáis dispuestos a hacer para conseguir lo que os habéis propuesto? Se efectúa esta pregunta al finalizar una jornada de trabajo y se engancha formando una segunda columna. La respuesta se da al día siguiente, enganchando cada participante el cartelito al lado de su respuesta anterior y también de forma clara, concisa y anónima.

Tercera pregunta: Si le dijerais a alguien lo que queréis conseguir. ¿Quién os ayudaría? La pregunta se enuncia en el primer encuentro del día y se responde inmediatamente antes de la pausa de la mañana y de la misma forma que en las anteriores.

Cuarta pregunta: Si le dijerais a alguien lo que queréis conseguir ¿quién os sería contrario? Esta pregunta se realiza antes de la pausa de la mañana y su respuesta se dará después de ésta.

Quinta pregunta: Si os fuerais a boicotear en la consecución de vuestro logro, ¿Cómo lo haríais? .

La pregunta se enuncia antes de la pausa de la comida y la responde el grupo después de ésta.

Sexta pregunta: ¿Qué habilidades tenéis de forma que las podáis usar para conseguir vuestro logro? .

Se enuncia el inicio de la sesión de la tarde y se contesta después de la pausa.

Septima pregunta? ¿Cómo sabréis que lo habéis conseguido?

Se enuncia al finalizar la sesión y se responde al día siguiente.

Una vez finalizadas las preguntas y respuestas, el monitor, juntamente con el grupo, examina cada una de las respuestas y se comentan.

Se observa a menudo en las respuestas a la primera pregunta que las expectativas son irreales. Una de las mejores formas de terminar frustrado es ponerse unas expectativas inalcanzables o irreales. Otra cosa que puede aparecer en el enunciado de los logros a conseguir es que hay quien desea lograr algo que no depende de sí, o que no tiene la responsabilidad de hacerlo, o incluso que no le conviene. Un contrato de cambio tiene que ser real y logable.

Respecto a la segunda cuestión (qué es lo que se está dispuesto a hacer) se observa que hay personas que tienen expectativas de logro pero sin asumir la propia responsabilidad de conseguirlo, y así conceden toda la responsabilidad por sus acciones a los demás.

Se sigue con todas las preguntas y se atiende a los aspectos de concreción y realidad. Algunas personas en los grupos se dan cuenta, por ejemplo, de que las personas que serán favorables a la consecución del logro, señalan personas totalmente inaccesibles.

Respecto a los boicots se puede reconocer o constatar que es algo que se hace a menudo para no lograr lo que se ha propuesto.

En cuanto a las habilidades para algunos es todo un descubrimiento encontrar habilidades que en ellos nunca antes se habían reconocido y una bonita forma de darse caricias positivas.

En la última pregunta (cómo sabréis que lo habéis conseguido) pueden existir respuestas que se

escapan del plazo (en este seminario). Se toma conciencia de la necesidad de fijar plazos, y plazos no sólo concretos, sino también accesibles y reales.

Consideraciones

Obsérvese que las preguntas 2, 5 y 7 que son las que, a mi parecer importan más, su tiempo de meditación-asimilación es mayor que en el resto.

El uso de las cartulinas en el corcho favorece la agilidad del procedimiento en cuanto al aprendizaje de lo que es el contrato. No obstante, cuando se entra de lleno en el contrato de cambio personal, si es éste un objetivo marcado en la formación, es conveniente no usarlas. Entonces, después de lo anterior, se sigue con la misma estructura, pero las respuestas se dan de forma privada y exclusivamente personal, con lo que se facilita la Protección al grupo.

Un aspecto importante es que esta estructura de trabajo, esta UATO, no finalice a la vez que el seminario, pues así se dispone de tiempo para seguir trabajando en el contrato de cambio personal.

Pienso que en un grupo no terapéutico las preguntas 3 y 4 deben contestarse en forma anónima preferiblemente. Pueden existir personas dentro del mismo grupo que ayuden o sean contrarias, por tanto hay que dar libertad a los participantes para escoger el anonimato. Lo que importa es que cada uno de los participantes sepa quien ayudaría o quien no a la consecución de sus logros.

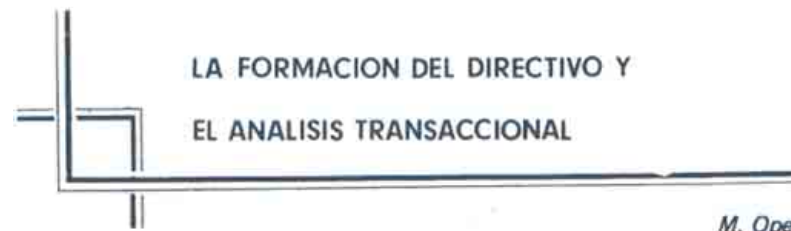
CONCLUSIONES

Lo que se pretende con esta estructura de trabajo es que el grupo entienda y viva lo que es un contrato de cambio. Pienso que esta estructura permite tratarlo con agilidad y flexibilidad en su desarrollo. Puede incluso introducirse en seminarios o cursos que no sean específicos de Análisis Transaccional.

Es importante también señalar que el enunciado de las preguntas y sus respuestas no entorpece para nada la marcha del seminario y se puede así trabajar en otros instrumentos de AT u otras técnicas.

No considero que esté finalizado este procedimiento porque sigo estudiándolo y readaptándolo, Si los que lean este artículo les parece interesante esta metodología y la ponen en práctica, me gustará que me indiquen resultados, sugerencias y/o inconvenientes en su aplicación.

Mi Padre cree que es una buena forma de trabajar el contrato, mi Adulto dirige su funcionalidad y mi Niño está... ¡entusiasmado!



M. Operé

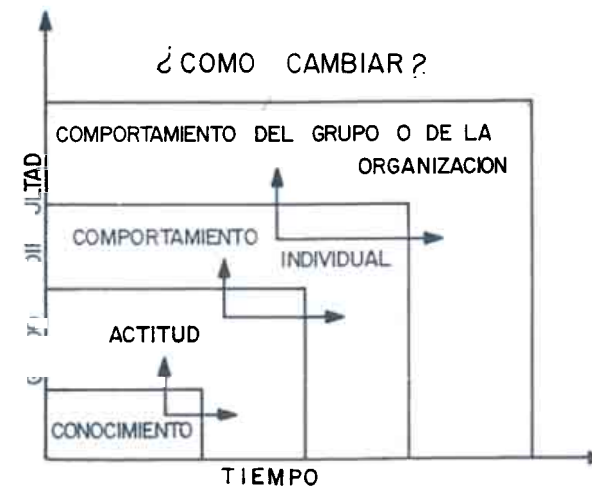
1. La creciente utilización del A.T. en la empresa

El Análisis Transaccional está siendo utilizado con creciente intensidad en la formación de directivos empresariales. Tras una experiencia de diez años en la formación de mandos, en cuatro de los cuales he dictado cursos de A.T., vengo a opinar que se trata de un buen instrumento al servicio del crecimiento personal de los hombres que componen la empresa y de la mejora de las relaciones en el seno de la Organización.

En efecto, el Análisis Transaccional fomenta la responsabilidad; es lógico y directo; fácil de entender y de aplicación inmediata. Puede ser comprobado en la realidad cotidiana. Trabaja con el **aquí y ahora** y las posibilidades del mañana: es una teoría optimista.

Todas estas características, intrínsecas al propio sistema de comprensión y método de trabajo del Análisis Transaccional, van a beneficiar en mayor o menor medida al hombre y al profesional. En cuanto a la mejora de las relaciones y el clima en la Organización el proceso es más complicado.

El siguiente esquema nos muestra el creciente grado de dificultad y el tiempo sustancialmente mayor requerido para que los resultados del cambio de actitud y comportamiento individual alcancen al grupo o la Organización.



Lo dicho hasta aquí no significa, evidentemente que el sistema A.T. permita su uso indiscriminado. Muchas cuestiones han de quedar explicadas antes de decidirse a su implantación en la

empresa:

- *¿a quién dar a conocer y hasta que profundidad este método de análisis de la conducta?*
- *¿que objetivos se pretenden alcanzar?*
- *¿va a ser aceptado 'a priori' por la empresa y por las personas a las que va destinado? ¿En qué condiciones?*

Ante la empresa hay que justificar suficientemente este tipo de formación, y no sólo la del A.T. que nos ocupa, sino cualquier otro sistema también que pretenda incidir en actitudes y conductas.

Desde luego, una de las mayores preocupaciones de las empresas se centra en conseguir directivos de alta capacidad y competencia. Pero ¿qué significa directivo competente? ¿o cuál es la tarea en la que el directivo tiene que mostrar su capacidad?

2. ¿Cuál es la tarea del directivo?

Para no caer en tentaciones excesivamente simplificadoras vamos a repasar algunos recientes trabajos realizados por distintos colectivos y personalidades del propio mundo de la empresa: dirigentes empresariales, formadores y escuelas de management.

En un informe ya clásico, titulado "Educational and Training needs of European Manager" (1977) la European Foundation for Management Development (EFMD) se expresa así en sus primeras líneas: "La tarea del directivo es armonizar y optimizar la aplicación de tres tipos de recursos: físicos, financieros y humanos. Aunque en los años cincuenta y sesenta los problemas con que se enfrentaban los directivos eran principalmente físicos y técnicos —para los cuales su formación básica en economía y finanzas y en ingeniería les había facilitado todo el conjunto instrumental necesario—, es improbable que esta situación vaya a ser válida para los próximos años. Los problemas básicos con que se enfrentarán empresa y directivos en el futuro serán tanto sociales y políticos como económicos y tecnológicos".

Y más adelante dice que los directivos tendrán que aceptar los siguientes desafíos:

- *el desafío de la contradicción: tolerancia y manejo de la ambigüedad en los campos económicos y sociales.*
- *mayores presiones externas vendrán de políticos y sindicalistas, gobernantes, etc... La función tradicional se hace incierta y hay que manejar una tremenda interacción.*
- *el desafío del liderazgo en la Organización, donde los aspectos sociales y humanos serán de primera magnitud.*

el desafío de la innovación: actuar como agente para el cambio, en diálogo con el entorno.

En la American Assembly of Collegiate Schools

En la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB), treinta altos cargos de empresas y escuelas de negocios de Europa y América discuten las expectativas de la sociedad de los próximos 30 años. En su primera reunión, de febrero de 1979, insisten en una función del directivo: La comunicación, y desarrollan sus aspectos humanos, sociales y políticos. "Si no puede un alto directivo asumir sólo esta carga de competencias y funciones, habrá al menos que organizar equipos de directivos que lleven corporativamente a cabo la dirección, distinguiendo los especialistas de financiero, marketing, relaciones políticas, ingeniería, etc., y los co-

municadores, líderes tolerantes, negociadores maduros, responsables ante los subordinados, siendo éste el papel al que hay que prestar más atención mediante una formación permanente"

EFMD y AACSB siguen el ejemplo del Carnegie Corporation y de la Ford Foundation, hace ya 20 años, que representaron una revolución y abrieron el camino del entrenamiento continuo del directivo.

Frases como la de Rockefeller sintetizan las inquietudes de los pioneros de entonces: "Pagaré más por la habilidad de tratar con la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol". O de Elton Mayo, inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial: "Las consecuencias para la sociedad del desproporcionado desarrollo entre las aptitudes sociales y las técnicas ha sido desastroso".

3. Liderazgo

El amplio abanico de técnicas, ideas y conceptos que proliferan alrededor de la función directiva exige una división simplificadora que ayude a ver claro. En castellano, a falta de una exacta asimilación conceptual del vocablo "management", puede resultar útil distinguir dos aspectos de la tarea directiva: la dirección de recursos físicos, técnicos y financieros y la dirección de personas y grupos, ambos sin dejar de apuntar a la consecución de los objetivos organizables. Esta última forma de dirección es entendida como liderazgo.

Bien es cierto que en una organización formal liderazgo y dirección (management) devienen la misma cosa (no consideramos aquí el liderazgo informal, o el que se da fuera de una Organización), pero hay casos en que la dirección lo es sólo de sistemas y recursos técnicos, o muy escasamente se da responsabilidad sobre individuos. Cuando predomina la necesidad de la dirección de personas y grupos se puede hablar de liderazgo.

4. Exigencias del liderazgo en un futuro inmediato

¿Cuál va a ser la función del liderazgo en los próximos años? o bien ¿qué responsabilidades debe asumir el dirigente como líder de una sociedad en cambio?

Durante 1979 y 80, participé en un grupo de trabajo con formadores de Bélgica, Francia, Inglaterra y Holanda. La investigación de textos y los cuestionarios completados por directivos sobre el tema de funciones y cualidades del directivo-líder en la década de los ochenta, los resumimos finalmente en el siguiente esquema:

FUNCIONES/CUALIDADES DEL DIRECTIVO/LIDER EN LA DECADA DE LOS 80

NECESIDADES Y PRESIONES DE LA ORGANIZACION	EJE PERSONAL	NECESIDADES Y PRESIONES DE LOS SUBORDINADOS
ORIENTACION HACIA LA TAREA Y LOS RESULTADOS:	ACEPTACION DE SU ROL COMO LIDER VOLUNTAD PARA TOMAR DECISIONES.	ORIENTACION HACIA LAS PERSONAS:
CONSEGUIR QUE LA GENTE REALICE SU TAREA.	TALANTE PARA PROMOVER Y ACEPTAR EL CAMBIO. CONFIANZA EN SI MISMO. AUTENTICIDAD.	TRABAJAR CON LA GENTE PROMOVRIENDO SU DESARROLLO.

Al margen de sus obligaciones extraempresariales, esto es, con la sociedad que le rodea, el directivo tendrá que atender a dos requisitos principales: ayudar a sus subordinados para la mejor realización del trabajo encomendado (orientación hacia la tarea) y alcanzar satisfacción trabajando con ellos posibilitando su desarrollo (orientación hacia las personas). Además debe enfrentarse a su realidad individual, que es exigencia de su posición, la cual no puede traicionar: su Eje personal.

En mayo de 1980, un grupo de trabajo de dirigentes y formadores, de empresas europeas, concluyen en Bruselas sobre las tres cualidades esenciales del directivo como líder:

- **Lucidez**
 - Sentido común
 - Capacidad de tomar las circunstancias en cuenta
 - Ser consciente de la interacción entre los miembros del grupo y con el entorno social
 - Estabilidad emocional
 - Autonomía.
- **Orientación de marketing**
 - Capacidad de ejercer la autoridad como medio en función del objetivo.
 - Actuar deliberadamente en el momento oportuno.
 - Saber vender los propios objetivos y los de la Organización.
- **Apertura al cambio**
 - Aceptar los cambios necesarios para adaptarse uno mismo al entorno.
 - Promover cambios en el propio equipo.

5. ¿Qué aporta el A.T. a la formación del directivo?

Todos estos análisis muestran la necesidad que hoy tiene el directivo de una formación permanente que le ayude a estar a la altura de las nuevas exigencias, y ello tanto como persona cuanto como líder de un grupo.

Es obvio, para quien conozca A.T., su utilidad en relación a los requerimientos del liderazgo, antes apuntados. Concretamente el A.T. aplicado a la formación del directivo, pretende conseguir, al menos, los siguientes objetivos:

- Comprender al individuo (a sí mismo y a los demás)*
- Acrecentar la propia estimación y la productividad*
- Establecer comunicaciones productivas*
- Mejorar los modelos de motivación y reconocimiento*
- Aumentar la capacidad de utilización del tiempo*

5.1. Comprender al individuo

- Reconociendo las fuentes principales de la Conducta (estados del ego) desde donde la gente responde y reacciona en diversas situaciones.
- Como contribuyen a la personalidad total.
- Los comportamientos anómalos (contaminaciones, exclusiones...)
- Aprendiendo a escoger el estado del ego más productivo y/o adecuado en una determinada situación
- Aprendiendo métodos para cambiar: ejemplos:
 - tomar conciencia, primer paso hacia el cambio
 - liberar al Niño Libre o Natural
 - diálogo interior (para no tener que elegir entre P y N)

5.2. Acrecentar la propia estimación y la productividad

- Conociendo la influencia que las Posiciones de Vida ejercen para aumentar o disminuir la eficacia de uno mismo y en las relaciones con los demás.

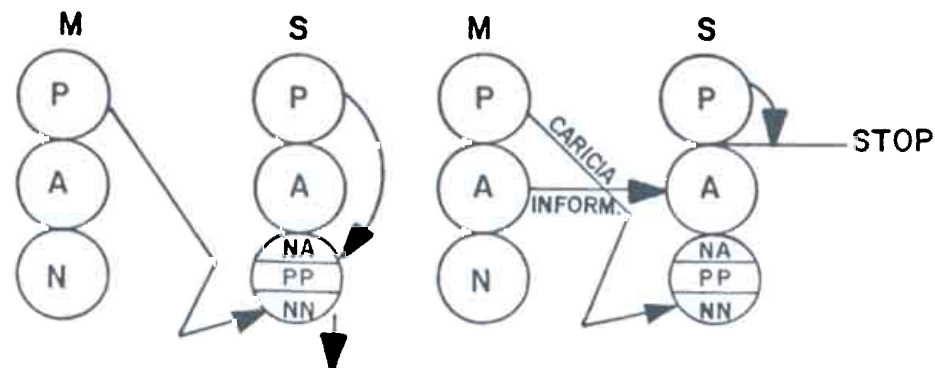
5.3. Establecer comunicaciones productivas

- Aprendiendo a detectar cuando las comunicaciones se interrumpen o cuando no existen aunque permanezca el contacto (estudio de las TRANSACCIONES)
- Determinando las respuestas más eficaces a ciertas transacciones
- Desarrollando habilidades para cambiar transacciones improductivas por otras más productivas, como por ejemplo:
 - hacer preguntas Adulto (para pasar al otro de su P ó N a su Adulto)
 - escucha activa (diálogo interior sin formarse una opinión)
 - formulación de respuestas de escucha activa (feed-back)
 - nivelación (Roges)

5.4. Mejorar los modelos de motivación y reconocimiento

- La caricia, unidad de motivación. (caricia: cualquier acto que implique el reconocimiento de la presencia del otro).
- Entendiendo cómo influyen los patrones de caricias en los comportamientos individuales y colectivos.
- Aprendiendo a desarrollar un ambiente de caricias más productivo.
 - Se aprende, por ejemplo, a dar caricias con información y a evitar aquellas que, aún siendo positivas, no esté implícita algún tipo de información o de razón causal.

CARICIAS SIN INFORMACION CARICIAS CON INFORMACION



- Se pueden dar muchos tipos de caricias, y cada persona tiene su modelo; pero hay una regla de oro:
 - cuando hay que hacer comentarios negativos, mencionar sólo los hechos.
 - cuando los comentarios son positivos, mencionar los hechos y las personas que los han realizado
- Una buena recomendación: para mejorar el entendimiento y la comunicación con el otro, dar caricias a conductas y actitudes propias de cada estado del yo.

5.5. Aumentar la capacidad de utilización del tiempo

- ¿Cómo estructuramos nuestro tiempo? ¿por qué es así y no de otra manera?
- Reconocimiento de los juegos psicológicos como forma de estructurar el tiempo
- Un objetivo: crear un ambiente y unas alternativas donde la necesidad del aislamiento y de los juegos psicológicos sea mínima.

Los juegos, en la organización, entre grupos o individuos, dan la impresión de que están resolviendo problemas, pero en realidad es tan pasándose la culpa o la responsabilidad de uno a otro.

El tiempo gastado en juegos no puede ser usado en una estructuración del tiempo más productiva.

Los juegos destruyen las relaciones interpersonales

Pero resultan tan atractivos porque, cada jugador:

CONSIGUE CARICIAS (AUNQUE SEÁN NEGATIVAS)
PROGRAMA SU TIEMPO (AUNQUE PUEDE SER PERDIDO)
REFUERZA LAS POSICIONES DE VIDA (AUNQUE SEAN IRRACIONALES O NO BIEN)
AVANZA SU GUION (AUNQUE SEA DESTRUCTIVO)
ACUÑA RESENTIMIENTOS
Y EVITA ACTIVIDADES REALES Y ENCUENTROS AUTÉNTICOS
(AUNQUE APARENTE QUE SON ESTOS LOS QUE DESEA)

- Conocer medidas que pueden tomarse para acabar con los juegos:
 - Darse cuenta de que existe un juego
 - Dejar de desempeñar el papel de Perseguidor, Salvador o Víctima.
 - Ayudar al otro a abandonar su rol complementario, como dando respuestas inesperadas y haciendo preguntas Adulto.
 - Sustituir caricias negativas por caricias positivas.
 - Dejar de menospreciarse.
 - Dejar de menospreciar al otro jugador.
 - Nivelarse (ponerse a nivel del otro con sentimientos genuinos) cuando sea posible.
 - Abandonar la relación.

Además de estas materias pueden ser tratadas otras que determine el instructor experimentado, incluyendo temas como la comercialización de los cupones o el contrato de cambio.

6. Fundamentos de un Plan de Formación con Análisis Transaccional

El A.T. en la empresa no puede convertirse en ninguna forma de psicoterapia, al menos como objetivo manifiesto:

- porque, aún suponiendo la preparación en clínica del instructor, no creo que deban abrirse heridas que no se vayan a cerrar.

porque en A.T. se trabaja, para un objetivo clínico, con una relación contractual. muchos temas de A.T. son probablemente inadecuados para la mayoría de las empresas, es to es, no estarían en función de los objetivos expresados.

En mi opinión, algunos fundamentos semi-contractuales sí deben quedar claros para la Organización, los participantes y el animador. A modo de guía de la preparación de un Plan de Formación, se pueden citar los siguientes requisitos en mayor o menor medida explícitos para todas las partes. Muchos de ellos son también válidos para otros tipos de formación empresarial:

6.1. Fijación de objetivos

- ¿qué necesidades va a satisfacer? (VISION).—Evidentemente y aquí, en relación a las necesidades del liderazgo y del desarrollo directivo.
- ¿qué conceptos se van a impartir? (CONTENIDO).—Que pueden ser similares o aproximados a los citados.
- ¿Cómo se van a presentar las materias? (METODOS DIDACTICA).—Incluidas las ayudas audio-visuales, video, etc.
- ¿qué espera de todo ello la Dirección? (ACTITUD EMPRESARIAL, OBJETIVOS).
- ¿qué espera el participante? (OBJETIVOS PERSONALES).—El conocimiento previo del programa y la libertad de asistencia son muy importantes.

A partir del convencimiento de la posibilidad de cambio en sentido general, el programa facilitará al individuo herramientas para concentrarse en sus planes específicos de cambio.

Muchas de estas herramientas van a ser usadas por el Adulto casi en exclusividad, como por ejemplo, ante el prejuicio y para descontaminar este estado del ego, pueden ser útiles las preguntas:

- ¿de donde saqué aquella idea o sentimiento?
- ¿encierra una verdad? ¿qué prueba tengo a favor? ¿cuál en contra?
- ¿cómo es de apropiado Aquí y Ahora en mi situación específica?

6.2. Lenguaje de realización

Apoyo que en la aplicación de los sistemas de análisis de la conducta se obvie tanto como sea posible el lenguaje especializado del profesional. El A.T., en cualquier caso, posibilita ese franco entendimiento entre quien dicta el curso y los participantes: sencillo en la forma y profundo en la resonancia a través de ejemplos vivos, es directo, práctico y puede ser comprobado en la realidad. Si no se escatima el tiempo, el participante puede matizar muchas experiencias de su vida cotidiana.

6.3. Apoyos cognitivos

En el seno de la empresa, la dramatización al dictar un curso de A.T. ha de ser cuidadosamente medida. En un programa de iniciación el Análisis Transaccional debe parecer lógico, razonable y científico. Partiendo de la concordancia inicial con la cultura empresarial más tradicional, puede marcar con claridad las diferencias y las alternativas. Lo mismo es aplicable a las formas de pensamiento individual, ayudando a revisar sistemas de valores a partir de los existentes. "Esto es así o de esta otra manera pero ¿por qué no funciona?", sería la entrada que plantea una búsqueda de soluciones.

6.4. Apoyos de grupo

Es al apoyo emocional de los instructores, la empatía, la ausencia de todo tipo de manipulación, el "te quiero y te acepto como eres" y el aparcamiento de la propia escala de valores parentales.

Es también la experiencia de vida en grupo durante algunas jornadas: el participante es involucrado, junto a otros colegas, en unas vivencias siempre inquietantes pero apasionantes a la vez. Es finalmente el apoyo de la Dirección que, al menos en sus grandes líneas, conoce el programa.

Cuando se aprende o se cambia hay que soportar muchas veces sentimientos de incomodidad, de inseguridad o de angustia. Un sano Padre Protector del director del curso, convenientemente dosificado, puede suavizar algunos temores o inquietudes de los Niños Naturales. Un Padre Crítico positivo, que sepa marcar algunos límites, será también de utilidad. Es no obstante muy importante el cuidar esa nefasta y humana tendencia a la proyección en el otro de los propios problemas personales.

6.5. Seguimiento

Tres condiciones son necesarias para el cambio: motivo, sistema y tiempo. Una alternativa que comparto es que el A.T. forme parte de un más amplio programa de cursos en técnicas de conducta y comunicación. Dos o tres años me parecen un período razonable con una distribución semestral.

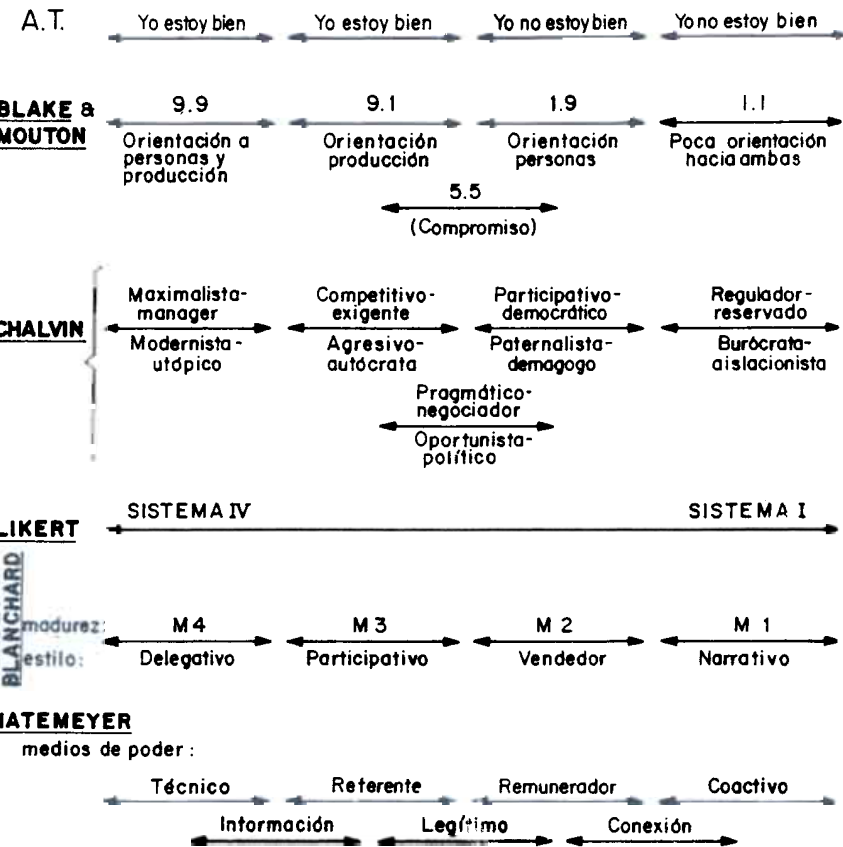
Hay dos aspectos que hay que recordar: el primero es que una insistencia desmedida puede provocar rechazo entre los preceptores de la acción de formación, máxime en un tema que como el A.T. roza aspectos hondamente personales. El segundo es que habremos de comprender la tendencia de todo educando a volver a la antigua forma de hacer las cosas, conocida y segura, aún después de haber probado la nueva. Las dificultades sólo son superadas en el tiempo.

7. El Análisis Transaccional y otros sistemas de formación

Una ventaja del A.T. es que es fácilmente incorporable a otros sistemas de formación de mandos ya existentes en la empresa. Estos se enriquecen y el A.T. se complementa con las teorías de uso en el mundo sociolaboral: Maslow, Mc. Clelland, Situational Leadership y Natemeyer; Mc Gregor, Vroom and Yetton, Blake and Mouton, Dominique Chalvin y Rensis Likert. Igualmente, el Análisis Transaccional se deja servir con ayudas pedagógicas procedentes del Conductismo y de la Gestalt, de la Psicología de Roges y del Psicoanálisis.

Los diferentes autores que han tratado el tema del liderazgo desde el punto de vista del desarrollo organizacional o de la eficacia del directivo han pretendido superar los análisis realizados por investigadores previos, presentando su nuevo modelo como definitivo. Desde luego que todos aportan algo innovador, pero no son tan diferentes entre sí como al principio se podría pensar.

Cuando nos servimos del Análisis Transaccional para buscar las relaciones nos sorprendemos no sólo de la validez de este instrumento para interpretar (y enriquecer) los distintos estilos de dirección, sino también de las similitudes que entre ellos se dan. Sólo considerando las posiciones de vida del A.T. podemos comprobar cuan estrecho es el parecido de los esquemas y las tipologías propuestas desde tan alejados puntos de vista.



Un breve repaso de algunas de estas teorías y ciertos apuntes a las mismas que hacemos desde la visión del A.T. pretenden sólo ejemplarizar las posibilidades de un análisis más exhaustivo. Forzosamente voy a ser muy esquemático.

8. Motivación y Personalidad según Maslow

La conducta está básicamente orientada por un motivo, esto es, por un deseo de conseguir un objetivo.

El objetivo no siempre es conocido por el individuo.

Los motivos son necesidades, deseos, impulsos o tendencias, que van directamente hacia los objetivos, conscientes o no, y que también se denominan incentivos.

Son los "por qué" de la conducta, mantienen la actividad y determinan la dirección de la conducta. Para predecir la conducta de los subordinados, los jefes deben conocer qué motivos o necesidades dominan en aquellos en un momento determinado.

Igual que ya vimos con las posiciones de vida, pueden mejor entenderse los distintos estamentos de la pirámide buscando las predominancias en ellos de los estados del ego. El Niño campa por sus fueros en las necesidades Fisiológicas, de Seguridad y Sociales; el Padre predomina en las Sociales y en las de Reconocimiento por Prestigio-poder, (también el Niño Adaptado); el Adulto en las de Realización. Sólo el P-A-N integrado alcanzaría con constancia las de Auto-realización.

En cuanto a caricias, podemos trazar su contención desde las puramente fisiológicas a las puramente psicológicas, que se situarían en el vértice de la pirámide. Las demandadas o aceptadas predominantemente en cada escalón serían así las siguientes:

- **necesidades Fisiológicas** - caricias fisiológicas.
- **de Seguridad** - caricias fisiológicas prospectivas y caricias psicológicas condicionales negativas.
- **Sociales** - caricias psicológicas condicionales positivas y negativas.
- **de Estima y Reconocimiento** - psicológicas positivas y condicionales positivas.
- **Auto-realización** - psicológicas positivas. Poca necesidad de caricias a medida que el individuo va siendo capaz de autoacariciarse.

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW



LAS NECESIDADES HUMANAS ESTAN JERARQUIZADAS SEGUN SU IMPORTANCIA.

LA IMPORTANCIA NO EQUIVALE A URGENCIA.

LOGRADA UNA NECESIDAD, DEJA DE MOTIVAR Y EL INCENTIVO AVANZA HACIA OTRO NIVEL SUPERIOR.

EL PASO A UN NIVEL SUPERIOR NO ES IRREVERSIBLE.

Es evidente que la motivación de una persona depende de sus motivos: ¿qué querra hacer? y ¿lo hará con entusiasmo?

Igual que ocurrió en el A.T., Maslow desarrolló su teoría de la motivación basado en estudios clínicos con neuróticos, para pasar después al campo de las Organizaciones.

9. Motivaciones de Mc. Clelland

De las cinco categorías de Maslow, Mc. Clelland seleccionó y desarrolló dos, que suscitan tres tipos de motivación, que a su vez caracterizan tres formas de comportamiento diferente en un manager.

No se puede aceptar —dice Mc. Clelland— la idea estricta de escalonamiento de que nos habla Maslow. Hay, desde el principio, necesidades o motivos "predominantes" en las personas, independientemente de si otros motivos están o no satisfechos o superados.

MOTIVACIONES DE MC. CLELLAND

AFILIACION:

- BUSQUEDA DE UN VINCULO AFECTIVO.
- ANTE UNA DECISION PUEDE PREVALECER EL VINCULO AFECTIVO. TEME DECIDIR.
- ANTE UN CONFLICTO BUSCA MAS LOS PACTOS QUE LAS SOLUCIONES.
- PREOCUPACION POR LO QUE LOS DEMAS PUEDAN PENSAR.

PODER:

- BUSQUEDA DE EJERCER INFLUENCIA, DOMINIO, PREVALECER.
- CONTROL DE LOS MEDIOS DE REFERENCIA SOBRE OTRAS PERSONAS.
- NO BUSCA LA MEJOR SOLUCION, TIENDE A IMPONER LA SUYA.
- PERCIBE RELACIONES GANAR/PERDER.
- EN LA RELACION EFICACIA-DOMINIO PUEDE PREVALECER LO SEGUNDO.

LOGRO:

- ASUME RESPONSABILIDAD.
- SE FIJA OBJETIVOS MODERADOS (ES CAUTO EN SU PLANTEAMIENTO).
- ACTUA CON ESPERANZA MATEMATICA.

TENIENDO INFORMACION A TIEMPO PUEDE EVITAR CIERTAS DESVIACIONES O CORREGIRLAS.

PROCESO SECUENCIAL: TRATA DE VERIFICAR, SU PROPIO EXITO.

BUSCA RETROINFORMACION (VE EN EL CONTROL LA POSIBILIDAD DE RECIBIR DATOS PARA CORREGIR)

PLANIFICA Y ELIGE EQUIPO

DIRECTIVO IDEAL PARA MC.CLELLAND

- 60% MOT. LOGRO
- 25% MOT. PODER
- 15% MOT. AFILIACION

En las motivaciones de Afiliación de Mc. Clelland predomina indudablemente el ego Niño, en las de Poder el Padre (sobre todo al PC) y en la de Logro el Adulto. El PAN que postula este autor es, por tanto, integrado bajo un control fortísimo del Adulto, punto de vista correcto cuando se habla de la conducta PAN de un directivo en una Organización.

10. Teoría de Mc'Gregor

Insiste Mc'Gregor, más que en la motivación de los empleados en el caracter de la Organización que permitirá dicha motivación.

Las teorías X e Y no son estrategias de dirección, sino estilos basados en auténticas creencias sobre la naturaleza del hombre y del trabajador, subyacentes a las personas (vemos el paralelismo con las posiciones de vida del A.T.).

ESTILOS DE DIRECCION

TEORIA Y

- * Un trabajo con sentido es tan agradable como jugar
- * A la gente le gusta trabajar
- * A la gente le gusta la responsabilidad
- * La gente es capaz de autocontrol

TEORIA X

- * La gente es perezosa
- * La gente no quiere trabajar
- * La gente no quiere responsabilidad
- * La gente tiene que ser fuertemente controlada

TEORIA Y

Adulto integrado o manager de la personalidad (James and Jongeward)



Apropiado yo estoy bien/ tu estás bien

TEORIA X

La concepción pesimista es de cualquier posición de vida "no bien", principalmente de la NO BIEN-NO BIEN.

Los estados predominantes son bien el Padre Constante (yo bien-tu no bien), bien el Niño Adaptado (sumiso o rebelde)

La manifestación del Jefe aparecerá como propia del Padre Crítico.

Impera la comunicación descendente, las obligaciones y las negativas (los nos)

Esta postura prejuzga que el hombre sólo está motivado por necesidades fisiológicas y de seguridad.

11. Reta de Dirección de Blake and Mouton

En un eje de coordenadas, se representan las dos orientaciones fundamentales de los directivos al enfrentarse con el problema del mando. Estas orientaciones son también tipos de interés, atención o energía dirigida.

BLAKE AND MOUTON

REJA DE DIRECCION



Los estilos resultantes de la combinación de ambas orientaciones son los siguientes:

Estilo (Tipo Laissez-faire).—Poca orientación por la gente y por la tarea. "La gente trabaja mejor cuando se la deja sola". Ignora los conflictos. Estado del yo predominante: Niño Adaptado. Transacciones: pocas, de NA. Posición de Vida: —OK—OK. Caricias: muy pocas. Estructura del tiempo: Aislamiento y Rituales superficiales

Estilo 1.9 (Tipo Paternalista).—Extrema orientación hacia las personas y poco interés por la realización. "Si se es bueno con la gente aumentara su moral y, finalmente, será causa de que trabajen más". Los conflictos son negativos.

Estados del yo predominantes: Padre Protector y Niño Adaptado

Transacciones: N-P y P-N cosmética

Posición de Vida: —OK+OK (Fomenta relaciones humanas para buscar la aprobación y el cariño de sus subordinados)

Caricias: Superficiales. Pretende sentirse bien siendo complaciente

Estructura del tiempo: Rituales, Pasatiempos y juegos ("sólo trato de ayudar")

Estilo 9.1. (Tipo Autoritario).—Extrema orientación hacia la producción y poca hacia las personas. "Cuanto menos interfieran las relaciones personales en el trabajo, mejor". Los conflictos entre los requerimientos de la tarea y las necesidades de la gente se resuelven siempre a favor de la tarea.

Estado del yo: Padre Crítico

Transacciones: P-N

Posición de vida: + OK —OK

Caricias: Da caricias, principalmente negativas. También condicionales positivas o negativas.

Estructura del tiempo: Actividad, Rituales Sociales, juegos ("Ahora te he cogido...", "Si no fuera por vosotros").

Estilo 9.9. (Tipo Democrático).—Alta orientación por tarea y personas. Los conflictos, si se resuelven, son una oportunidad de crecimiento para las personas y de productividad en la tarea.

Estados del yo: P-A-N, con predominio del Adulto.

Transacciones: Todas bajo control del Adulto. Permite incluso cruzadas y ocultas. Trabaja en equipo.

Posición de Vida: + OK + OK

Caricias: Da y recibe caricias positivas.

Estructura del tiempo: Rituales, Pasatiempos, Actividad, Autenticidad.

Estilo 5.5. (Tipo Compromisario).—Atiende el compromiso entre su moderada orientación hacia las personas y moderada preocupación por la tarea. Busca el equilibrio. Fluctúa entre "ser duro con la gente para aumentar la productividad" y "ser amable con la gente para aumentar su moral". Los conflictos se negocian para alcanzar compromisos.

Estados del yo: Adulto, frecuentemente contaminado por P ó N.

Transacciones: Todas indiscriminadamente o fluctuantes.

Posición de Vida: Cambiante.

Caricias: Principalmente condicionales.

Estructura del tiempo: Rituales, Actividad, Juegos.

En todos los tipos estudiados, el logro resultante de la orientación hacia tarea o personas no puede prejuzgarse. Blake and Mouton analizan, en efecto, los intentos de como lograrlo.

12. Mentalidades de Dirección de Dominique Chalvin

Mentalidad de Dirección es el conjunto de creencias e ideologías que determinan los comportamientos y el pensamiento de un dirigente.

La eficacia de la Dirección no es sólo cuestión de métodos y técnicas, sino sobre todo de men-

talidades. La resultante de la interacción entre la personalidad del directivo más el entorno (cultura).

MENTALIDAD = PERSONALIDAD + ENTORNO.

Chalvin quiere superar el "estilo ideal" buscado por los investigadores americanos (un tanto simplista y bidimensional), aceptando la existencia de varios estilos o mentalidades de dirección eficaces. Todos los estilos pueden ser eficaces o ineficaces.

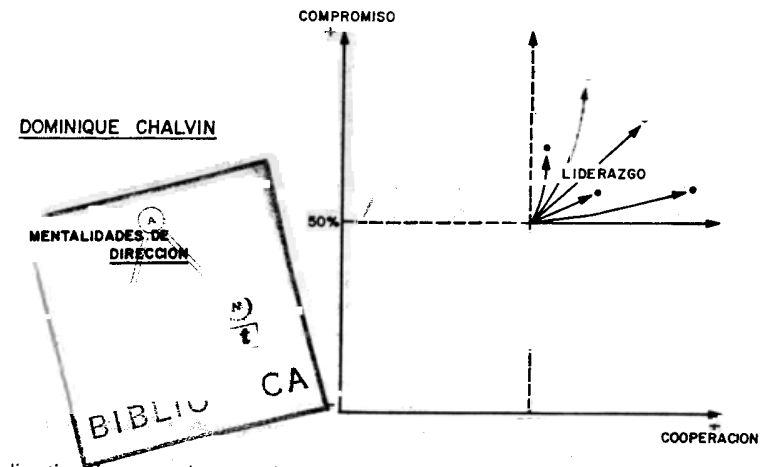
El primer problema a resolver por todo dirigente es, por tanto, el de conocer lo mejor posible el entorno. El mayor problema proviene de la inadaptación de la personalidad al entorno.

Chalvin invita a cada uno a desarrollar los puntos fuertes de un estilo personal. Se trata de optimizar lo que uno puede, en su estilo, aportar a la Organización; respetando: La personalidad individual y la peculiaridad de la función dentro de la empresa.

Orientaciones que conforman la mentalidad.—Son dos las orientaciones fundamentales: Compromiso y Cooperación, que forman en el eje de coordenadas los distintos estilos o mentalidades de Dirección.

Se llama **Compromiso** a la actividad del directivo con los objetivos profesionales, y se forma con criterios como: Calidad del trabajo, Productividad, Beneficios, Identificación con la empresa, etc.

Cooperación.—es hacer compatibles los objetivos de cada subordinado con los objetivos de la empresa. Los elementos son: Confianza, Comunicación, Relaciones humanas, Trabajo en equipo.



Un directivo tiene que alcanzar, al menos, el cincuenta por ciento de grado de compromiso y cooperación para que pueda ser considerado líder eficaz.

Estilos de Dirección.—Los diez estilos siguientes, evidentemente caricaturas, están agrupados en parejas. ¿Por qué a cada mentalidad positiva corresponde otra negativa? Seguramente esto acontece cuando una determinada mentalidad de dirección, adaptada al marco de la función o de la Organización (positiva) se convierte en una expresión de la posición de vida constante y del estado del yo dominante del dirigente.



La posición D_1 , donde el estado Adulto es constante deviene en D_6 cuando es el Niño Adaptado el que domina la personalidad (retirada, resignación y demora), y la posición de vida prevalente es No Bien - No Bien.

El estilo D_2 , dominado por el Padre Protector y Niño positivos, se convierte en D_7 , con los mismos estados del ego en su vertiente negativa, y en una posición de vida: -OK +OK.

En D_3 y D_8 es el Padre Crítico, respectivamente positivo y negativo, el que prevalece. El que un Padre Crítico pueda mostrarse positivo o negativo depende del sujeto mismo, en cualquier circunstancia, y depende de la situación que convertirá en adecuado o no un mismo estado del yo. En el tipo D_8 (Agresivo-autócrata) impera la posición de vida +OK -OK.

El estilo D_5 (Maximalista-manager), es positivo cuando se adecúa a la situación/función, y el PAN se muestra equilibrado. El Adulto armoniza la personalidad sin hacerse excluyente y evitando asimismo la impermeabilidad de las fronteras de cada estado del yo. El estilo D_{10} ó Modernista-utópico es el del Adulto contaminado por P ó N. Los límites de los estados del ego son lábiles, al menos en aquellos aspectos en que el Adulto es sensible a los prejuicios o ilusiones. La posición de vida es un +OK +OK maníaca.

Finalmente, del tipo D_4 , Adulto negociador, al tipo D_9 , donde el Adulto es poco consistente y se confunde con el Pequeño Profesor (Manipulativo e inquisitivo) media la consistencia del yo, la seriedad y la finalidad.

13. Rensis Likert

Encontró que las organizaciones más productivas eran las que tenían un Sistema IV de liderazgo. (PARTICIPATIVO) OK; OK

Las menos productivas tenían un Sistema I de liderazgo (Tipo explotador-autoritario) y encontró las intermedias, sistemas intermedios de liderazgo; de menos a más:

Sistema II: AUTORITARIO-BENEVOLENTE

Sistema III: CONSULTIVO

¿Cómo cambiar del Sistema I al Sistema IV (o cómo mover el estilo empresarial desde la teoría X a la teoría Y)?

Existen en el ciclo de cambio de las empresas 3 tipos de causas que determinan su estilo:

- Variables causales: **Objetivos**
 - Filosofía
 - Política
 - Estructura
 - Extrategia de liderazgo
- Variables intervinientes: **recursos humanos**
 - Motivación
 - Moral
 - Comunicación
 - Aptitudes de los líderes
- Variables resultantes: **Productividad y resultados**
 - Producción
 - Costes, ventas, beneficios
 - Relaciones entre personas y grupos
- Preocupadas por la necesidad de cambio, las empresas recurren a modificar las variables intervinientes o las resultantes (sin éxito).
- Para el cambio, sólo es posible modificar las variables causales pero para ello hay que elegir el LARGO PLAZO y desechar el corto plazo.

Si se elige el largo plazo hay que asumir el riesgo de los errores y la insatisfacción que produce el cambio, y no juzgar a las personas sin darles tiempo. Cuando se quiere cambiar en profundidad, al principio se pierden o pueden afectarse resultados esperados (variables resultantes). En el tiempo, no cabe duda que las resultantes se beneficiarán.

A pesar de todo ello, Likert se encuentra con que no siempre funciona su filosofía de las causas variables y del largo plazo, y que desafortunadamente ocurre a menudo una reafirmación final de la actitud y la conducta antigua.

¿Por qué ello es así? "El voluntarismo sólo no sirve" puede ser la respuesta. Todavía encontramos varias pre-causas que influyen en las causas variables y que serían las encargadas de la transformación de las variables. Porque si no fuera así ¿cómo explicarse la modificación de éstas, quien las modifica y de qué manera?

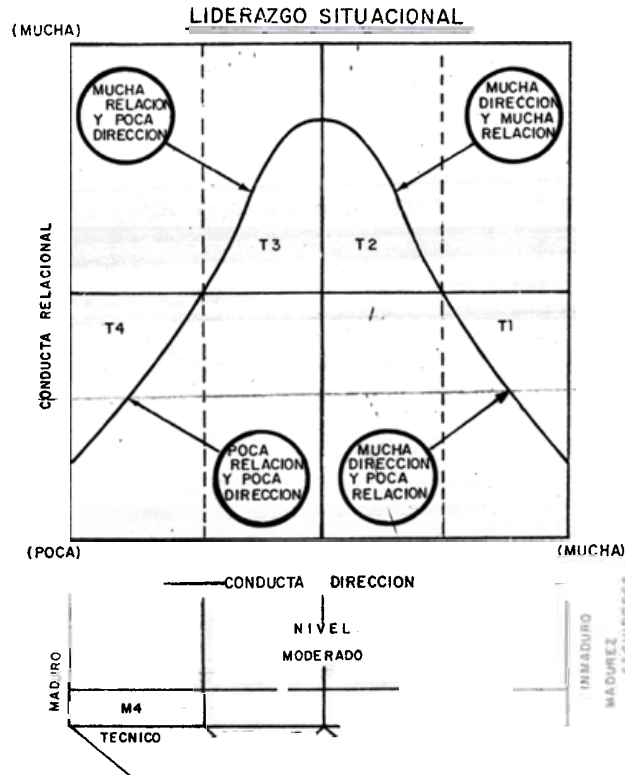
Las pre-causas que el A.T. encuentra pueden ser formuladas así:

- a) Grado de Okness de directivos y empleados
- b) Capacidad de asunción de sentimientos negativos (resistencia a la frustración)
- c) Grado en que el Adulto ejecutivo está libre de contaminaciones (prejuicios e ilusión)
- d) Proporción de transacciones A-A comparadas con P-N o N-P
- e) Cantidad de cupones que coleccionan
- f) Estructuración del tiempo: ¿existen actividades verdaderas, o por el contrario, juegos, pasatiempos, aislamiento?
- g) Ambiente de caricias.

14. Hersey and Blanchard: Liderazgo Situacional

subordinados se desplazan desde la inmadurez a la madurez. Si no se adaptara el estilo de liderazgo a la situación, principalmente a la situación de madurez de los empleados, la tarea no sería hecha o no se conseguirían los objetivos propuestos.

No hay un estilo mejor que otro. Los más efectivos son los que se adaptan a las necesidades del grupo, a los requerimientos del entorno y a la capacidad y actitud de cada subordinado. La efectividad depende, más, del líder, de los subordinados y de las variables situacionales.



La posición de madurez M_2 (-OK +OK) requiere mucha dirección y mucha relación; prevalece el Niño Adaptado (Sumiso) y el Padre Protector (cosmético). El líder necesario es el T_2 , **Vendedor**, que aporta mucha dirección (el subordinado no tiene aún confianza en sí mismo) y mucha relación (caricias que le permitirán ganar confianza y perder el miedo).

En la posición M_3 (+OK -OK) encontramos mucho Padre Crítico, y también cierta dosis de Adulto. El líder tipo T_3 , **Participativo**, facilita mucha relación y poca dirección. Mucha rela-

ción porque este nivel de madurez precisa confiar en los demás y porque el líder debe evitar distanciarse o entrar en una competencia P-P. Poca dirección en la tarea porque estos individuos están ya fuertemente inclinados a realizarla sobradamente, además de no admitir fácilmente un Padre que los quiera dirigir.

Se llama M_4 a la situación de madurez más clara. Corresponde a nuestro Adulto ejecutivo e integrador y a la posición de vida BIEN-BIEN. Aquí se espera un líder **Delegativo**, T_4 , que disminuya la relación (el subordinado no necesita especial ambiente de caricias) y que sea escasamente directivo (el empleado quiere y sabe trabajar con autonomía).

Para la modificación de los niveles de madurez de los subordinados, que vaya a ser consecuen- te con una mejor actuación, su líder debe recompensar tan pronto como sea posible la menor muestra de buena disposición que apunte a la dirección deseada, y así debe continuar en tanto el comportamiento del individuo se aproxime más y más a las expectativas puestas en él.

15. Walter E. Natemeyer: Impacto del poder

En el gráfico anterior se presentaron ya las bases de poder estudiadas por Natemeyer, relacionándolas con las variables situacionales de Hersey and Blanchard.

El poder es la influencia potencial del líder; es el conjunto de recursos que le permiten obtener el acatamiento de sus seguidores o influir en ellos. Dada la relación fundamental entre liderazgo y poder, los líderes deben ser conscientes no sólo de su comportamiento como tales en cada situación, sino también conocer la posesión y el uso que están haciendo del poder.

Poder Coactivo.—es el basado en el temor. Un líder con gran poder coactivo induce a someterse utilizando el castigo como elemento motivador. El trabajo indeseable, la represión o el despido se presentan como amenazas. Es evidentemente el poder del que no ha aprendido a servirse de ningún otro. Estados del ego: Padre Crítico negativo que ejerce su influencia en el Niño Adaptado del subordinado. Las caricias que se dan son, en todo caso, condicionales negativas o bien abiertamente negativas.

Poder Técnico.—es el que presenta el líder de gran pericia profesional, de conocimientos superiores, de actitud respetuosa y de confianza en los demás. El respeto que inspira influye en los subordinados que le aceptan como facilitador de su comportamiento laboral. Un líder con gran poder técnico no necesita propiamente acariciar a unos subordinados que, en su grado de madurez, están en una posición de vida BIEN-BIEN, en un PAN apropiado y en uso de una estructura de tiempo en que prevalece la Actividad y la Autenticidad.

Las cinco restantes bases de poder se sitúan entre ambos extremos. Son el **Poder de Conexión**, **Remunerador**, **Legítimo** (posición formal que ocupa el líder en la estructura de la Organización) **referente** (basado en los rasgos personales del líder y en los sentimientos de simpatía, admiración e incluso de identificación que produce) y finalmente el **Poder de Información**, que se basa en la posesión de dicha información o en el fácil acceso a la misma por parte del líder, circunstancia estimada como valiosa por los demás.

16. Conclusión

Las relaciones esbozadas entre el A.T. y algunas teorías de mando pueden sin duda recordarnos las posibilidades que el Análisis Transaccional tiene para explicar y mejorar las comunicaciones, la motivación en el trabajo, el liderazgo, mediante los oportunos planes de formación.

Existe, no obstante, un riesgo: el Análisis Transaccional empleado indiscriminadamente, la psicología en manos de aficionados. Si queremos evitar un mal mayor al educando, si hemos de obviar que el propio A.T. sea vestíbulo de incompetencias en el campo de las ciencias humanas, haremos bien en insistir en la necesidad de la preparación del instructor, su propio proceso de crecimiento personal y su "insight", más allá de un academismo intelectual. Estoy también claramente a favor de una formación psicológica complementaria de la recibida, si es el caso, sólo mediante el Análisis Transaccional.

ESTRUCTURA Y VINCULO DE LA PAREJA HUMANA

C. de Diego

¿Por qué el ser humano tiende a buscar su pareja? El porqué de esta tendencia del hombre se planteó hace ya muchos siglos.

El apareamiento no es exclusivo de la especie humana, si bien en el hombre este hecho tiene características peculiares y muy complicadas.

En primer lugar nos planteamos "la creación de la pareja humana" desde el punto de vista filosófico. Es Platón el que intenta dar una explicación de este hecho en sus Diálogos, o mejor dicho, en la parte "El Banquete" o "del amor". En ello, sus personajes Pausanía, Eryximacos y Aristófanes dialogan y filosofan de las excelencias y de las dificultades del amor. Pausanía y Eryximacos consideran que el amor tiene dos vertientes, el amor celestial o de los dioses, que su fin es amar lo duradero y que proviene del cielo, y, el amor popular o el amor vulgar, que se preocupa más del goce sexual, el uno ama la belleza, la virtud, la inteligencia y sus reglas son la justicia y la honorabilidad. El otro, es más insensato y es solicitado por los malos y con tal de conseguirlo poco les importa los medios con lo que lo logren. Pero es necesario que estas dos clases de amor se unan porque esto entra en el orden de la Naturaleza definiendo el amor como "concordia y armonía entre los contrarios" así se llega a la perfección.

Para Aristófanes el amor consiste en la unión de los semejantes según el mito del "Androgino. Según este mito, en los tiempos primitivos había tres especies de hombres:

- 1) *Unos que eran todo hombre.*
- 2) *Otros que eran todo mujer.*
- 3) *Y otros que era una especie particular llamada "androgina" que unían en sí a lo masculino y a lo femenino (pero eso ya no existe y su nombre es un oprobio).*

La procedencia de estos tres tipos de hombre era distinta, el sexo masculino producido por el sol, el femenino por la tierra y, el androgino, por la luna. Los hombre-hombre y las mujer-mujer eran robustos, vigorosos y de ánimos esforzados pero tuvieron la osadía de revelarse contra los dioses. Los hombre-mujer eran todo inferiores a las otras dos especies anteriores. Las tres especies eran muy fuertes y Júpiter decidió dividir cada especie en dos partes para menoscabar su poderío. Cada parte dividida, recuerda su antiguo estado, de ahí procede el amor que sentimos los unos por los otros que nos vuelve a nuestra antigua naturaleza haciendo todo por reunir las dos mitades y restablecer la perfección. Aristófanes clasifica la nobleza del amor de mayor a menor grado como sigue:

1. *Amor hombre-hombre*
2. *Amor mujer-mujer*
3. *Amor hombre-mujer*

El encuentro con la otra mitad de uno mismo procura la felicidad. La forma 1 y 2 de amor son las más perfectas pero en ellas se da el amor celestial más puro y, la tercera, aunque también procura la felicidad, está destinada a la procreación y, por lo tanto, no es perfecta.

De lo explicado anteriormente se deduce que el pensamiento de Platón acerca del amor y la explicación de la búsqueda de pareja es el amor como concordia entre los contrarios (unión del amor celestial y amor popular) y, por otro lado, amor como unión de los semejantes (hombre-hombre, mujer-mujer, hombre-mujer). Los fundamentos de tales definiciones se encuentran en la naturaleza, en las ciencias o en la mitología en cada definición se vé la tendencia del amor a complementarse.

Muchos otros autores, posteriores a los griegos, también sustentan los orígenes de la pareja como de la unión de las dos mitades.

Pasamos ahora a analizar otro punto de vista que es el de Juno. Este autor, tras estudiar los mitos y filosofías orientales y occidentales define el amor como tendente a la complementariedad y a la unidad. Busca la totalidad.

Habla de dos arquetipos, entre otros muchos, existentes en la estructura de la personalidad o psique: El Animus o lado masculino de la personalidad femenina y el Anima o lado femenino de la psique masculina. Estos dos arquetipos aunque están condicionados por los cromosomas y glándulas sexuales también están profundamente influenciados por las experiencias y vivencias del hombre con respecto a la mujer y de la mujer en relación con el hombre. Estas experiencias no son solamente personales sino que se deben también a las huellas de generaciones pasadas (lo llama Jung el inconsciente colectivo).

Es una especie de doble (Anima - Animus) del otro sexo que llevamos dentro que para Jung son huellas de generaciones pretéritas, de experiencias sexuales y del sistema de adaptación psíquica que ellos han elaborado. Los padres y los parientes más próximos son los más influyentes como ambiente inmediato para el niño. En la edad adulta serán la mujer o el hombre los que también van a ser influyentes como ambiente inmediato.

"Ningún hombre es tan total y exclusivamente masculino que no posea en sí nada de femenino, pero en nuestra cultura se conceptúa una virtud el reprimir en todo lo posible los rasgos femeninos, igual que para la mujer se considera inconveniente ser varonil. Esta dualidad interna del ser humano, busca insaciablemente ser reconstruida, fundida en una realidad única, una unidad en donde se logre la total integración y la plenitud de uno y otro.

Un psicoanalista americano Martin Grotjhan dice: "En el proceso de enamoramiento, el hombre proyecta su propia feminidad sobre su pareja y allí la ama. Si el hombre no puede proyectar su feminidad sino que la conserva y la introyecta dentro de sí, no será capaz de amar a una mujer. La mujer también proyecta sobre su pareja toda o parte de su propia masculinidad, si la mujer no puede proyectarla, tampoco será capaz de amar enteramente".

Estos aspectos femenino y masculino dentro de nosotros mismos, se fraguan no sólo con la herencia generacional, y de los arquetipos y con la mayor o menor hormonas del sexo opuesto sino que hay que añadirle las experiencias infantiles y la interacción con el medio ya desde el nacimiento.

Existe un "yo" y un "tu" y ese "tu" tiene unas características y unas expectativas de gratificaciones para el "yo". Todo ello, dentro de un proceso constante de comunicación: dar y recibir.

Los rasgos y características de ese "tu" que cada uno necesitamos suele encontrarse en el análisis de la vida, de los componentes de la pareja y suele aparecer en la psicoterapia. Podemos resumir en este punto, que la búsqueda de pareja por el ser humano es un impulso biológico de

necesidades biológicas y físicas, sexuales y de ternura al que se le suma un impulso biológico de reproducción.

Modernamente encontramos un fundamento biológico a estas mitologías y modelos psicoanalíticos: el embrión humano es unisexual y totalmente indiferenciado, este embrión contiene los órganos sexuales gonadales tanto masculinos como femeninos. Estos órganos se desarrollarán hormonalmente a partir del tercer mes de la vida según el código cromosómico de cada individuo. En el par genético sexual x-x se desarrollarán los órganos sexuales femeninos, y en par x-y lo harán los masculinos, atrofiándose los contrarios. No obstante, tanto en uno como en otro sexo encontraremos hormonas del sexo opuesto. En la evolución filogenética parece ser que al principio del mundo existía un sólo sexo, evolucionando más tarde hacia los dos sexos. Ocurre así que la evolución filogenética tiene su respuesta en la evolución ontogenética.

El punto de vista biológico coincide así con los aspectos ya señalados de que no hay ningún hombre enteramente masculino ni una mujer totalmente femenina.

En el proceso de la búsqueda de la pareja, cada cultura, cada comunidad y cada estrato social, tienen rasgos y formas que las caracterizan. En la elección se pueden buscar rasgos comunes o complementarios. Estudios efectuados por Terman, en Estados Unidos, no dan diferencias significativas entre la correlación de las variables, rasgos comunes-felicidad, o rasgos complementarios-felicidad. Estudios posteriores a Terman tampoco han llegado a conclusiones definitivas sobre esta cuestión. Lo importante no es la identidad o la complementariedad de costumbres, gustos, criterios, modales, etc., sino el esquema de la figura interna que cada uno necesita ver en el otro, en el "tu". La felicidad de una pareja no se puede predecir con el estudio de la personalidad de cada miembro de la misma, sino conociendo esa otra realidad profunda de como cada uno necesita que sea el otro. Si las imágenes internas coinciden con la imagen real del otro, habrá felicidad, si son totalmente opuestas, la pareja será un fracaso.

Dinámica de la pareja - niveles de interacción

Cada hombre y cada mujer buscan un compañero ideal. En la elección de pareja, hay factores que la condicionan. En nuestra época y en nuestra cultura, existen siete factores principales que influyen de una manera casi constante en la elección de pareja:

1. **El aspecto físico.** Cada hombre y cada mujer tienen su imagen física del otro. Tienen un mapa que contiene tipos concretos de mujeres o de hombres que les gustan, y otros que rechazan donde dentro hay matices y posibilidades que van desde la estatura, el color de la piel, ojos, pelo, olores, ademanes, etc., etc., cuando coinciden estos rasgos y matices con los que uno interiormente se ha formado y creado, la atracción será un hecho. ¿Cómo se han ido creando estos rasgos en el interior de estas personas? Progresivamente a través de la experiencia y de la interacción con el medio.
2. **Necesidades biológicas.** Todo hombre y mujer tienen unas necesidades biológicas que satisfacer y unas relaciones sexuales que esperan que el "otro" satisfaga. Son imprescindibles como fuente de caricias que hacen sentirse seguro como hombre o como mujer. En cada miembro de la pareja esta ratificación.
3. **El comportamiento externo de cada uno de la pareja expresado de forma manifiesta,** modales, educación, ternura, etc. que conforman el carácter de cada uno, que también figuran en los rasgos internos de como queremos al otro. Se han ido formando estas preferencias en el trato con los componentes familiares en la infancia y con todas aquellas figuras significativas a lo largo de la vida y que fueron objeto de intercambio gratificante.

4. **La sub-cultura ancestral familiar que imprime carácter como normas éticas,** escala de valores, prejuicios, que se transmite generacionalmente. La familia de origen está detrás de cada componente de la pareja desde el primer día de su constitución y ha influido decisivamente en la elección. Es uno de los focos más usuales de conflicto en la pareja el enfrentamiento de dos sub-culturas familiares que ambos miembros de la pareja tratan de imponer y transmitir a su propia familia, convivencias de autoridad, de respeto o de falta de autoridad o de falta de respeto que a veces son irreconciliables.
5. **Las vivencias socioculturales de cada uno.** El hecho de vivir en un mismo barrio, en una misma zona, en un mismo estrato social, o pertenecer a un grupo étnico o a una comunidad religiosa o pertenecer a una ideología política afín, determina que la elección de pareja se haga en ese entorno. De hecho estadísticas efectuadas en numerosos países lo demuestran. En España, en una encuesta celebrada en febrero de 1978 por el Instituto de la Juventud daba los siguientes datos: El 13% de las parejas se habían conocido en el barrio, otro 7% daba como motivo de conocerse, ser las familias amigas, un 3% en el trabajo, un 12% entre grupos de amigos y amigas y hermanos y hermanas, un tanto por ciento menos elevado en agrupaciones políticas o religiosas.
6. **El concepto de sí mismo que cada uno tiene.** Esto conforma la identidad del "yo" según Erickson o la mismidad según Rof Carballo que es la idea que tenemos de nosotros mismos y que nos va a permitir la interacción en autenticidad en el conocimiento recíproco que requiere un tiempo de ajuste y un acoplamiento.
7. **Los Niveles Profundos de la Personalidad.** Cada uno de los miembros de la pareja va acumulando desde el nacimiento una serie de vivencias con carga de energía determinada y con necesidad constante de ser liberada y gratificada, que forman la realidad profunda del ser humano conjunto abigarrado de múltiples matices que en última instancia son los que van a condicionar la relación y la elección de la pareja. Cada uno sabe lo que quiere, cómo lo quiere y de qué manera lo quiere, a la vez que sabe, cómo es en sí mismo. La interacción de los dos niveles profundos en integración, es lo que va a hacer que sea posible la gratificación mutua en una pareja, lo que va a determinar en última instancia, cual será la relación libidinal y moral entre ellos.

El Amor en la Pareja

El amor es una constante en nuestras vidas, aunque es muy difícil sistematizar el concepto de amor por ser éste muy subjetivo.

En el libro de Sheller "Existencia y forma de simpatía". Edt. Losada. B. Aires, dice que: "El amor son los sentimientos afectivos que unen a dos seres". En los sentimientos distingue dos clases: unos que son superficiales y tienen lugar en las relaciones sociales y, otros, personales, que conocen y asumen la independencia y realidad del otro y del "yo" como tales, son: La Simpatía, y el Amor. En la Simpatía se toma conciencia de que el otro existe y de que el "yo" también existe, es el principio del conocimiento. Existe porque sí, es una reacción de un "yo" ante los estímulos de un "tu". El Amor está en relación con los valores del objeto amado, más bien de los valores que tiene, no de los que nos sirven a nosotros, se le quiere por ser tal cual es.

En la Simpatía la afinidad es de sentimientos, en el Amor, es de valores

En la pareja, el otro puede ser TU si es considerado y vivido como persona y es EL si es consi-

derado y vivido como objeto. Según se ha vivido de una forma u otra, el amor en la pareja puede ser vivido de tres maneras distintas:

1. **AMOR CONSTANTE.** *Intercambio constante y mutuo de manifestaciones donde se tiene en cuenta la existencia del TU. La pareja tiene un mismo co-proyecto de vida en busca de la felicidad, es un dar y recibir de interacción gratificante. Sus rasgos destacados son: -dependencia madura tanto sexual como moral, - capaz de una relación en la que florecen ambas personalidades al tiempo, - relación espontánea creativa y cooperativa.*
2. **AMOR INSTANTE.** *Es la fusión de los impulsos amorosos y la ternura del amor constante con impulsos sexuales y la necesidad imperiosa de su descarga en unas relaciones sexuales generalizadas, cristalizan en espacio breve de tiempo. Es querido por ambos y prevee caricias y gratificaciones mutuas.*
3. **AMOR DISTANTE.** *Se da en las parejas en las que ha habido una estabilidad y empiezan a emerger conflictos pequeños y transitorios que distancian a la pareja y les hacen estar mas lejos del verdadero amor. Se intercambian sentimientos agresivos y el TU termina siendo EL o ELLA.*

Conflictos en la Pareja

Los tres tipos de amor, se dan en todas las parejas alternativamente, pero lo que determinará la estabilidad o no de la pareja será el predominio de alguno de ellos. Si predomina el Amor Constante y el Amor instantáneo será un proceso de integración y maduración como pareja y como personas, si el predominio es de Amor Distante la pareja progresará hacia un fracaso.

En toda pareja existen conflictos, que unas veces pueden ser superados por los componentes de la misma, otras que tienen necesidad de ayuda externa a ellos para superarlos, otros conflictos que no pueden ser superados.

Existen algunas causas que generalmente son motivaciones de conflictos: Cuando hay una relación falsa en vez de autenticidad. Los componentes de la pareja "juegan un rol" o papel, estos roles se pueden jugar por los dos o por uno sólo, incluso en una relación falsa puede haber un entendimiento tácito a unos niveles de forma que exista una gratificación mutua que permite a la pareja estar estable, un cambio en alguno de los roles puede provocar una desestabilización en la pareja que les lleve a la ruptura. Otra de las causas de conflicto, es el sentido de la culpabilidad, esto suele darse cuando uno de los componentes de la pareja tiene necesidad imperiosa consciente de dominar al otro. También la seducción implica una forma de estructurar la pareja en la que se dan el engaño y el manipuleo, aunque hay seducciones gratificantes o positivas que causan placer y otras negativas, que producen conflicto y trauma. Todas estas formas de estructurar una pareja, lo hacen de manera disfuncional que da lugar a juegos psicológicos que desembocan en daños más o menos graves para los componentes de la misma.

Los conflictos también pueden tener su origen en la identidad sexual de los componentes de la pareja, en el campo económico, en el ejercicio del poder, en la preservación del espacio vital propio de cada uno, en la educación de los hijos, en las ideas religiosas o políticas, en la frustración de los hijos, en las ideas religiosas o políticas, en la frustración en la no cobertura de las necesidades auténticas, etc., etc.

La terapia de pareja está indicada en aquellos conflictos que no pueden ser superados por la propia pareja, se hacen daño a sí y a otros (hijos). Normalmente, la pareja quiere deshacerse de su inconformidad y malestar, pero no sabe cómo. Saben bien que es lo que no quieren, algunas

veces no saben lo que quieren y si lo saben, es vago y está poco claro.

Entre las diversas formas de terapia existentes nos ocupamos de la terapia de parejas desde los presupuestos básicos, teóricos e ideológicos del A.T. que contienen una teoría de la personalidad (estados del YO) y una teoría de la comunicación (análisis de las transacciones), y unos instrumentos de análisis (juegos psicológicos y argumento de vida).

Fase preliminar

Podemos dividir a las parejas que vienen a terapia en 4 categorías.

1) Aquellas que no se entienden, pero que no quieren separarse. Sus juegos son destructivos y vienen de antiguo, sus relaciones son insatisfactorias.

2) Aquellas que teniendo una relación relativamente tranquila y feliz durante años, en un momento determinado uno de la pareja tiene un movimiento impulsivo y rompe la estabilidad. Las consecuencias no son sólo turbulencias domésticas, sino que en el interior de cada uno su argumento ha sufrido una conmoción de peligro. La pareja es consciente de que el argumento de vida es una característica latente de su relación y de su unión.

3) aquellas que han roto recientemente y están considerando una reconciliación.

4) Aquellas que vienen a la terapia como parte del juego "Mira como lo intento" y luego rompen de una manera consciente escudándose en "yo hice todo lo que pude".

En los tres primeros casos hay posibilidades de arreglo, pero no existe ninguna posibilidad en el 4.º caso.

El tratamiento de parejas en grupo presenta un aspecto muy interesante; los juegos entre ellos se juegan con implicación de sentimientos muy fuertes y profundos, son fácilmente observados y entendidos por las otras parejas.

También la intimidad, que es difícil que se establezca en general en los grupos, usualmente está establecida ya, en alguna manera, entre las parejas o si no se establece más rápidamente.

Tres niveles del Contrato de las relaciones.

La estructura de la relación de pareja tiene tres diferentes niveles.

1.- **Nivel Social - Contrato formal.** Es un contrato A - A contenido o bien en el acta del matrimonio, o en cualquier otra forma legal o acuerdo tácito (en la que las partes se prometen mutuamente fidelidad en varias formas), es un contrato a nivel social y frecuentemente no se toma en serio, es fácilmente dado de lado cualquiera que sea la forma de unión.

2.- **Nivel Psicológico - Contrato de relaciones.** Este contrato establecido no abiertamente, es el que determinará las expectativas de dependencia mutua (simbiosis). Hay una tendencia para una parte de la pareja de funcionar como Padre y la otra como Niño, aunque se cambian las actitudes y los patrones según las necesidades, o pueden ser roles que impliquen una situación parasitaria de quien se vá a ocupar del otro. Los roles sexuales estereotipados marcan quien tiene cuidado de quien y en qué circunstancia. Venía siendo lo usual en España que el hombre piense y trabaje para la mujer, y que ésta exprese emociones y muestras afectivas hacia el hombre. No obstante las dependencias específicas de cada pareja son aquellas establecidas y decididas en la

niñez de cada uno y que son dependencias a nivel del argumento de vida de cada uno de los componentes de la pareja.

3.— Contrato de argumento. Este nivel es un contrato secreto entre los Niños de las 2 personas que forman la pareja.

La selección de entre los posibles candidatos a la pareja está basada en el Contrato de argumento de cada uno.

Cada uno de la pareja se pone en la posición de un director de escena. El hombre busca como esposa a la mujer que mejor cumpla el rol asignado en su argumento. La mujer elegirá aquel hombre que se adapte mejor a su protocolo.

Durante el período de prueba, se dividen los candidatos entre aquellos que dan las apropiadas respuestas transaccionales y los que no las dan. El campo se va acotando con la elección. Movimientos provocativos se hace para revelar cual de los candidatos que han transado puede jugar el juego requerido.

De los candidatos que pueden jugar el juego, se hace la elección entre aquellos que muestran más posibilidades de jugar el argumento total, existe como una interacción o fuerza que une a aquellos que van a jugar el juego complementariamente.

En la pareja donde no se siguen las instancias de un argumento de vida, la elección está inevitablemente gobernada por las necesidades del Niño de cada uno.

En la terapia de relaciones de pareja, el terapeuta se parece a un entrenador en el nivel social, un árbitro en el nivel psicológico, y un tercero en la parte de las relaciones; normalmente, la Parental en el nivel del argumento de vida de la pareja.

Metas terapéuticas.

Las metas terapéuticas en la terapia de pareja son:

1.— Mantener el contrato social, si ello es posible, haciendo ver a la pareja las cosas positivas que tienen (si es que las tienen), no echar a perder algo construido en común por una decisión prematura.

2.— Dar permisos a las dos partes para que obtengan la mayor satisfacción posible de su contrato de relación, incluso en su contrato de argumento.

3.— Tratar de que las formas de relación sean opcionales en vez de compulsivas.

4.— Dar tiempo para que emerjan nuevas relaciones más constructivas y otras formas de relación.

5.— Después de esto, cada parte está en disposición de decidir de una manera racional o emocional si quieren o no quieren continuar la relación.

Todo esto referido a un divorcio psicológico, son las trabas de un contrato formal.

Como cada esposo emerge de una nueva forma, se ofrece una oportunidad de un remaridaje y ambos lo sesean. En la práctica, el matrimonio se encuentra para ir prosperando, al tiempo que los juegos y el argumento van desapareciendo capa a capa hasta que desaparezcan las dificultades

de entendimiento, bien en términos sexuales, emocionales o de otro tipo que hayan sido las barreras de el no entendimiento como marcaban sus protocolos.

Algunas veces es posible para uno o para los dos hacer cambios en el nivel del contrato de argumento de tal manera que en vez de seguir el matrimonio argumentado, sean capaces de crear nuevas estructuras para la intimidad. En vez de luchar en la forma en que sus padres o sus experiencias infantiles los condicionaron para el amor, pueden ellos mismo diseñar relaciones que satisfagan las necesidades de sus Niños más íntimas, sin recurrir a los juegos.

Resultados.

Existen 3 posibles resultados en la terapia de parejas

1) Al menos las relaciones pueden tener una mejoría considerable por el mejor control de la turbulencia de las emociones.

2) Compromiso libre y mutuo de satisfacer algunos deseos y/o resignarse a no satisfacer otros.

3) Descubrimiento de cualidades y posibilidades entre los dos en las nuevas relaciones.

Estos tres resultados serán beneficiosos sobre todo para los hijos (si los hay). Si la pareja es incapaz de continuar sus relaciones, entonces el terapeuta puede, ayudar a ambos a separarse sin conductas destructivas y posiblemente con respeto y amistad.

Análisis de las relaciones.

Las relaciones entre la gente no son accidentales o amorfas, tienen motivaciones y estructuras definidas que determinan su curso y sus funciones.

Existen al menos cuatro posibilidades en las relaciones mutuas, según los sentimientos.

1) **Relación afin.**— Estas personas se llevan bien normalmente y juegan juegos conectados complementarios (el hombre tiene un "se fuerte" y la mujer un "no crezcas").

2) **Relación antagonica.**— Estas personas se divierten peleándose o discutiendo, juegan juegos (reparadores) complementarios.

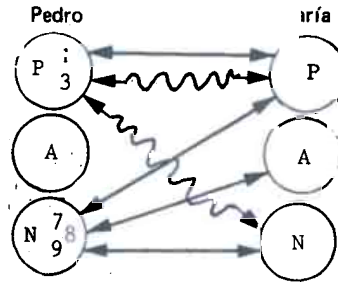
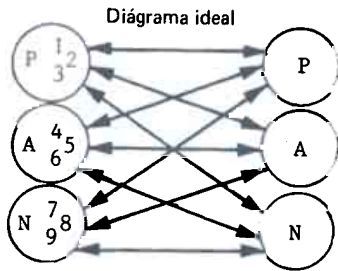
3) **Relación desafin.**— Estas personas no se aguantan el uno al otro, juegan juegos muy conflictivos o irreconciliables, a menudo, juegan el mismo rol en el mismo juego y son competitivos.

4) **Relación indiferente.**— No tienen nada que decirse y ni siquiera juegan.

Cada una de estas posibilidades tienen varios niveles de intensidad desde 1 a 3 grados, siendo el nivel 1 menos peligroso que el 3.

El diagrama de los 9 vectores (transacciones entre los 3 Estados del YO) de cada participante puede ser examinado de acuerdo a las 4 posibilidades.

Estos vectores, antagonismo, desafinidad e indiferencia, pueden ser identificados y modificados por la terapia a vectores de afinidad.



Las transacciones de P - P están de acuerdo alguna vez en materia religiosa, pero otras, están peleando por terceros, generalmente, en la educación de los hijos, así que en las transacciones de P - P tienen un vector de afinidad y otro de antagonismo.

— Transacciones del P de Pedro a la Niña de María.

Vector 3

Pedro transgrede la ley y María se deprime y, a veces, se revela. P de Pedro raramente nutre a María resultando un vector antagonónico.

Vector 7

María cuida a Pedro en su confusión e indecisión, siendo esta transacción muy frecuente, es afin, siendo ésta la explicación de porque viven juntos tanto tiempo.

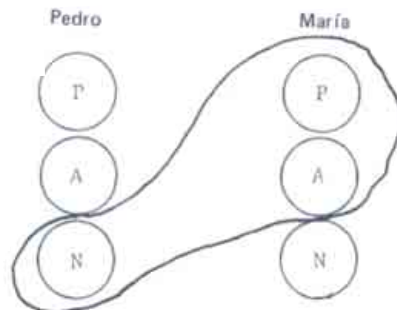
Vector 8

Las transacciones del Niño de Pedro al Adulto de María, éste deja que María resuelva problemas siendo este vector también afin.

Vector 9

La relación entre sus Niños. El dormitorio es tenso y fóbico, ella se muestra frígida y él impotente, sus necesidades no están cubiertas, su relación es un continuo fracaso.

Los vectores 2, 4, 5 y 6 son indiferentes, su relación es una simbiosis.



En las relaciones de Pedro y María, sólo 2 de los 9 vectores son afines, otro vector alterna entre antagonismos y afinidad, otro vector es antagonónico y, otro desafin, existiendo también 3 vectores indiferentes.

El estudio de las transacciones en esta pareja señala los problemas en la comunicación y, a su vez, la ausencia de comunicación entre ellos de A - A.

Está clara también la simbiosis en la que el Padre y el Adulto de María cuidan al Niño de Pedro que no está bien y en donde el Niño de María y el Padre y el Adulto de Pedro están casi excluidos.

No existen técnicamente unas relaciones de pareja que sean perfectas, pero se trata de que cada parte de ella esté en relaciones complementarias con cada parte de la otra de forma que la relación sea lo más placentera y gratificante posible a través de los 9 vectores o canales de comunicación en ambas direcciones.

(Karpman ha ofrecido sugerencias de cómo reestructurar y usar las posibilidades de comunicación entre los Estados del YO).

En los últimos tiempos ha habido tremendos cambios en la forma en que se unen las parejas. En algunos casos, aquello que los padres han enseñado a sus hijos con su modelo y sus normas de comportamiento vá en contra de las normas en boga en la actualidad.

Otras veces, han dejado de importar los antiguos valores y todavía no se han establecido nuevos, esto dá lugar a 2 aspectos: uno de confusión y, otro, de gran creatividad.

Al lado de esto hay cambios enormes en el estilo de vida, fuera de la pareja

La determinación principal de si una pareja es feliz o infeliz, exitosa o fracasada, tiene que ver con el guión que el Niño de cada uno ha decidido sobre la vida, y el amor de su experiencia infantil en interacción con su propia familia que, en definitiva, va a instaurar su escala de valores.

En cualquier caso, los juegos y guiones se siguen lo mismo en formas de vida comunales como en matrimonios tradicionales.

Para que una pareja esté "curada" (yo prefiero decir se "sienta bien" tienen que sentirse bien antes componentes de ella.

Para que una pareja haga progresos, consiguiendo metas afines, será de mucha ayuda una revisión de sus Estados del YO y de cómo son sus transacciones, y de ver como cambiarlas, ésto aliviará sus conflictos y sufrimientos (no cambiará su posición existencial), para eso hay que hacer un análisis de juegos y de argumento de vida.

Podríamos dividir el proceso, atendiendo a la gravedad de los conflictos.

Para algunos será suficiente un cambio en su sintomatología de pareja y, para otros, será necesaria una redecisión en su guión de vida.

G. Cirigliano

"Una persona real puede definirse como la que actúa espontáneamente de forma racional y digna de confianza, con una razonable consideración a los demás".

(Eric Berne)

En términos del Análisis Transaccional, un sujeto actúa adecuadamente ("ok") cuando puede caracterizar el estado del yo que siente, elige y decide como más pertinente al valor principal del contexto situacional, como el más ajustado y conveniente para solucionar el problema o situación que enfrenta.

Cabrá hablar de una personalidad psicológicamente integrada cuando exista concierto y no enfrentamiento entre los tres estados del yo, cuando sí actúe un estado pero en comunicación con los otros y no disociado, cuando exista acuerdo o compromiso entre ellos, además de existir el ajuste a la situación que haga posible actuar adecuadamente en ella.

Son condiciones de posibilidad de una personalidad integrada, a los efectos de mantener tanto la okeidad externa (adecuación) como la interna (acuerdo o concierto):

- Tener **disponibilidad** de conductas correspondientes a los circuitos ok de los tres estados del yo, que permita actuar con adecuación dentro de cada situación que se presenta, y tener disponibilidad para circular de un estado del yo a otro.
- Poseer un Adulto suficientemente **descontaminado** (con sano manejo de la realidad y de la información) que pueda analizar, evaluar y elegir, dentro del abanico de conductas posibles la más pertinente a la situación, ponderando las informaciones, con sus pros y sus contras, que provengan tanto de la situación como del Padre y del Niño internos.
- Poseer suficiente potencia en el Padre como para **decidir** (o sea, para transformar en un "debe" lo que "conviene" o lo que ha sido elegido) y como para mantener la elección decidida.
- Poseer un Niño capaz de **sentir** y **de expresarse** pero a la vez capaz de aceptar o cargar emocionalmente con la elección decidida.

Una personalidad integrada se caracteriza

*-Por tener **autonomía** en tanto el sujeto no responde actuando en base a las grabaciones no analizadas del P ni a informaciones deformadas del A ni a impulsos presionantes del N sino que tiene fuerza desde sí para decidir sin compulsión interna.*

*-Por tener **libertad** cuando elige, luego de haber realizado un examen objetivo y adulto de las alternativas y posibilidades existentes dentro de, pero no determinado por las condiciones de la realidad.*

*-Por tener **responsabilidad**, cuando se hace cargo de las consecuencias de la elección y la decisión consiguientes; cuando disfruta o acepta, tolera o aguanta las consecuencias de la elección decidida.*

En suma, autonomía para decidir, libertad para elegir y responsabilidad para hacerse cargo.

Un educador tiene una personalidad psicológicamente integrada cuando puede manifestar emociones básicas de alegría, tristeza, miedo y también sentimientos de amor y de amistad y recibirlos, tener situaciones cercanas a la intimidad que hagan posible que su Niño Libre encuentre ocasión para el descubrimiento, la creatividad, el disfrute de la vida, el compartir el gozo.

Cuando puede postergar los impulsos, controlar las emociones y necesidades del N si su A le informa que no es conveniente profesional o laboralmente por las consecuencias que puede acarrear o por su no eticidad.

Cuando posee un sistema de valores, analizados y asumidos como propios, y como eje de su existencia personal, que dan sentido a la actividad y a la eficacia de su comportamiento adulto y permitan postergar las satisfacciones de su N y las conveniencias de su A, en razón de un principio superior, aunque siempre resguardando la concertación entre los tres estados.

La personalidad integrada es aquella que tiene la posibilidad de amar, proteger, estimular a otros, de crear, pensar y gozar de la vida con conciencia de sí y de la realidad y con espontaneidad.

Puede agregarse que un educador sería transaccionalmente integrado cuando su P le protege al actuar, le da permiso y aprobación para saber, para impartir sus enseñanzas y desarrollar su actividad profesional, cuando juzga con justicia su propia actuación, cuando le permite proteger la ignorancia y tolerar los errores de sus alumnos y le brinda conductas de ayuda, orientación y cuidados hacia los mismos; cuando su A conoce bien el tema porque ha sabido buscar y posee la mejor información disponible y además emplea las técnicas didácticas adecuadas para una correcta transmisión, y tiene capacidad para recibir información sobre el comportamiento de sus alumnos y actuar en consecuencia; cuando su N gusta de exponer ideas a otros, de encontrar nuevos caminos, de ejemplificar, ilustrar, graficar, buscar nuevas aplicaciones, cuando disfruta con el aprendizaje que se produce en sus alumnos, cuando goza con los avances que ellos realizan, cuando se alegra con sus triunfos o entristece con sus fracasos, cuando los estimula a la aplicación y la transferencia imaginativa de lo aprendido a situaciones nuevas.

Hay okeidad transaccional cuando, en razón de la adecuación a la situación, un estado predomina, con la aceptación de los otros, que a su vez dominarán cuando el valor del contexto lo demande. Y también la hay cuando en vez de dominio de uno, hay acuerdo o compromiso entre los tres y los tres confluyen en un final común.

Finalmente, para traducir a una forma práctica lo dicho acerca de la integración, sugerimos el siguiente procedimiento o artificio. Supongamos que uno se encuentra en alguna situación en la que debe tomar alguna resolución: quizá ha de elegir entre dos cargos o empleos en escuelas que traen algún tipo de inconveniente, optar entre dos o más estudios o especializaciones que quiere seguir, entre la vinculación o no con determinadas personas, entre dos ofertas de trabajo, entre dos adquisiciones o compras, entre la posibilidad de residir en uno u otro país, etc. Imagine usted la situación que le parezca más apropiada, o extráigala de su experiencia reciente o actual.

Usted ya sabe que el A.T. no le puede decir lo que tiene que hacer porque eso pertenece a la órbita de su realización existencial y personal, pero usted sabe que sí le puede ayudar a que, en la

elección y decisión resguarde de una sana base psicológica que le permita no sentirse mal luego por no haber tomado en cuenta los requerimientos y demandas de los estados del yo.

Usted puede usar el siguiente arbitrio que se ha denominado INTEGRADOS de OKEIDAD psicológica ante elecciones (y que quizá a algunos les pueda traer a la memoria los famosos "pros" y "contras" ignacianos, aunque ahora naturalmente a otro nivel).

El "integrador" es un instrumento psicológico, no ético ni existencial. Y si este "integrador" apunta hacia la okeidad interna, un "adecuador" sería lo pertinente para la okeidad externa.

I N T E G R A D O R
de okeidad psicológica ante elecciones

Demandas de los estados del yo \ alternativas	alt.			CRITERIOS DE ACCION
	1	2	3	
1. ¿DEBO? (religiosa, moral, existencial, política, familiarmente) ¿está bien? 2. ¿TENGO PERMISO? (idem)				AUTONOMIA (potencia para decidir uno mismo)
3. ¿ME CONVIENE? (social, económica, profesionalmente)				LIBERTAD (no estar de terminado por una alternativa exterior al sujeto)
4. ¿ME GUSTA? (orgánica, corporal, física, biológica, afectiva, emocional, estética, psicológica, infraestructuralmente)				RESPONSABILIDAD (poder hacerse cargo de las consecuencias)
5. ¿LO ACEPTO? (idem)				

Parece deseable que en la opción elegida y decidida no falte ningún estado con sus demandas o requerimientos y sus aportes o potencialidades.

1. ANGULO DE PERCEPCION EN QUE ME SITUO
2. POR QUE IMPARTIMOS CURSOS DE ASERTIVIDAD EN LA EMPRESA
3. DEFINICION Y DESCRIPCION DE CONDUCTA ASERTIVA
4. BASE TEORICA EN QUE ME APOYO Y SUGERENCIAS QUE PROPUGNO
5. PROCESO VIVENCIAL DEL APRENDIZAJE
6. SITUACIONES QUE AYUDA A RESOLVER
7. SUGERENCIAS PARA LOS GRUPOS DE FORMACION EN LA EMPRESA
8. BIBLIOGRAFIA



ANGULO DE PERCEPCION

Explicitaré el "background" teórico y experiencial desde el que he enfocado el tema

- Mi especialidad teórica es el Análisis Transaccional, luego me he interesado por las corrientes neoconductistas y he conceptualizado las técnicas de conducta con lenguaje del A.T.
- Mi interés se ha centrado en los "seminarios" de formación para empresas: su diseño e impartición (y no en otros tipos de intervención psico-social).
- He conocido la Asertividad, inicialmente, en el área clínica (trabajando como facilitador en grupos de personas que estaban terminando un proceso de psicoterapia, para ayudarles en su inserción social).

Mi principal aprendizaje, en un principio, fué comprobar que con el marco conceptual del Análisis Transaccional yo encuadraba, matizaba y enriquecía lo que iba aprendiendo de la Asertividad como método de modificación de conducta.

Me baso en dos ponencias anteriores de otros colegas

- la de Eduardo Surdo en el I Congreso Nacional de Análisis Transaccional
- la de Gerardo Negueruela en éste mismo Congreso.

las dos tratan el tema de los "VALORES" como determinante de "actitudes" y "comportamientos".

2. POR QUE IMPARTIMOS CURSOS DE ASERTIVIDAD EN LA EMPRESA

La Empresa en que presto mis servicios, por su Departamento de Formación, ofrece una panoplia de cursos a su personal directivo entre los que hemos incluido uno dedicado al "Entrenamiento Asertivo".

Hemos incluido este seminario para potenciar que el Mando asuma su rol profesional como tal Mando.

Con el cambio de valores sociales al que asistimos en las empresas hay dos palabras que se han desprestigiado debido a las distorsiones con que han sido usadas. Estas palabras son: "participación" y "autoridad".

Parece que es "bueno" ser participativo y no "abusar" de la autoridad. Entenderíamos así que "participación" y "autoridad" se opondrían... Con este uso hemos asistido a mucha falsa participación y a una cierta "timidez" en el uso de la autoridad. El "derecho" a ejercer la autoridad queda lesionado porque es "mal visto".

Si a ésto añadimos que en los centros de enseñanza no se forma a los técnicos más que en los aspectos "objetivos" y "científicos" de sus especialidades, y que ya el principio de Peter nos ha consagrado el nivel de "mando" como un posible nivel de incompetencia, tendremos a unos técnicos a los que no se ha senseibilizado ni adiestrado en la tarea de "mando". Estos Mandos toman decisiones y, en las empresas, sabemos que una variable en la calidad de una decisión es su **aceptabilidad**: factor social de su puesta en marcha realista.

A la altura de los conocimientos actuales de la psicología, huímos de la creencia en el "único camino mejor" que propugnaba el Taylorismo y nos hemos vuelto más situacionistas.

Pensando en ésta situación propornemos cursos de Asertividad; para afectar la **habilidad del Mando** en:

● Sensibilidad

("los hombres no son máquinas", "el grupo no es sólo una suma de individuos", "la comunicación es un proceso perceptivo", etc.).

● Opciones

("desde cómo yo actúo estoy "invitando" a determinados comportamientos", "preguntarnos creativamente: ¿y por qué no?", "cuáles son las posibles consecuencias de cada opción", etc.).

● Efectividad

("la espontaneidad es producto del entrenamiento", "la soltura al hacer no es sólo saber sino haber experimentado", etc.).

Estos objetivos determinan la **metodología** del seminario

- **Explicaciones Teóricas** que ayuden a formar un nuevo Marco de Referencia (matriz de comprensibilidad), en el que estos **aprendizajes** tengan sentido, intencionalidad.
- **Entrenar**: ensayar la conducta apoyados en role-play, modelaje, imagería, etc

3. DEFINICION Y DESCRIPCION DE CONDUCTA ASERTIVA

¿Que hemos entendido nosotros por conducta asertiva?

La conducta asertiva es una acción interpersonal en la cual siento y expreso de manera directa, honesta y adecuada (congruente), quedándome satisfecho (ganando autoestima) y siendo instrumental (ayuda a conseguir el objetivo. Conducta operante).

EXIGE LIBERTAD EMOCIONAL: PERMISO interno para sentir y expresar emociones "auténticas" (enfado, temor, tristeza, admiración, afecto, comprensión, etc.).

Se habla de **ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES SOCIALES** para indicar que se trata de un aprendizaje que va a producir:

- **espontaneidad**: producto del entrenamiento (igual que cuando se aprende a conducir)
- **autenticidad**: siendo responsable de mí. Me gusta entender la responsabilidad (término que enfatiza Glasser en su modelo terapéutico y que considero muy importante), como responsabilidad: **habilidad de respuesta**. Ser responsable significa así tener opciones de respuesta ante las situaciones. El aumento del número de opciones de conducta va a ser un indicador del aprendizaje en la aserción.

4. BASE TEORICA EN QUE ME APOYO

El Análisis Transaccional y las técnicas asertivas deben servir para ayudar a la maduración de la

personalidad. Considero que esta maduración, desde estas "psicologías del yo", sólo se puede potenciar si atendemos a un desarrollo integral del "yo".

El A.T. habla de tres "estados del yo



Padre: estructura normativa
(concepto enseñado de la vida)

Adulto: estructura informativa
(concepto experimentado de la vida)

Niño estructura emocional
(concepto sentido de la vida)

El "yo" consigue su coherencia estructural revistiéndose de una matriz de comprensibilidad o **Marco de Referencia** a través del cual "ve" el mundo (a sí mismo, a los otros, a la situación). Así cada uno de nosotros **REDEFINE** la realidad de manera que pueda encajar en la propia "visión".



... sólo el NL no está sometido a esta lente y puede cuestionarse el Marco de Referencia.

Precisamente porque cada uno de nosotros tiene su Marco de Referencia, no es posible entender el Entrenamiento Asertivo como un desarrollo Adulto solamente. Si lo hacemos así no estamos potenciando el cambio terapéutico (cambio hacia la "salud") sino que producimos un entrenamiento que rigidiza defensivaente al "yo", es decir, le "robotiza".

El Entrenamiento Asertivo debe empatizar con las auténticas necesidades de cada persona, de tal manera que represente un reto para el propio Marco de Referencia, éste pueda ser cuestionado y, a partir de ahí, puedan producirse cambios. A veces confundimos los "deseos" con las "necesidades". Debemos "chequear" la situación para captar lo auténtico. Quiero decir que debemos tener en cuenta los valores (Padre) y los sentimientos (Niño) de las personas ante las situaciones, si abrigamos el ánimo de cambiarlas.

Estoy proponiendo que el Entrenamiento Asertivo no sea, sin más, un entrenamiento en habilidades del Adulto sino que sea, antes, una maduración del diálogo Padre-Niño, un poner de acuerdo la propia estructura de normas con "lo" sentido,

Desde este enfoque estoy cuestionando los DERECHOS asertivos en su aplicación empresarial y propongo cambiarlos por el concepto transaccional de PERMISO.

Cuando, en un seminario, se enseñan los derechos asertivos (conocidos por los textos americanos), una persona los puede encajar sin cambiar su Marco de Referencia. Al usarlos, lo va a hacer desde su redefinición de lo que el derecho asertivo "es" y así lo convierte en un instrumento de manipulación.

Si ejerzo un "derecho" sin haberme dado antes el "Permiso" para hacerlo, la conducta incoherente que suele producirse no es instrumental y, por tanto, no es asertiva. Esto sucede, por ejemplo, cuando un subordinado dice a su jefe, tras su entrenamiento asertivo, que él es su único juez, o le contesta con un "banco de niebla". Podemos suponer el resultado. Esta conducta puede responder a un "deseo" del subordinado de enfrentarse a su jefe. Consiguió el instrumento para saberlo hacer pero ha sido inadecuado e inefectivo. ¿Por qué? Porque se ha realizado desde una Posición Existencial inmadura.

La posición existencial realista (Yo estoy bien - Tu estás bien), ocupándose de "lo relacional" de la conducta, va a ser la determinante de que el aprendizaje asertivo sea adecuado. Desde otras posiciones de vida el aprendizaje se entiende como instrumento de manipulación.

El Análisis Transaccional distingue entre la conducta "OK" (que está bien en sí misma) y la que tiene "OKeiness" (que está bien para la situación y personas implicadas).

El "Permiso" nos dice que yo "puedo". Cuestiona mis limitaciones pero no me exige la suplantación inmediata de una norma por su opuesta.

Considero que el Derecho Asertivo (siempre desde la visión empresarial) es un instrumento compensador que sirve para afirmarse ante una situación inestable. Es como un "andamio" que debemos siempre desmontar cuando la casa está reparada.

Es en la situación de "encapsulado" de que nos habla Lazarus (cuando la persona toma su herencia cultural demasiado en serio), cuando se necesita el contrapunto del "Derecho Asertivo". Al salir de esta situación y ganar habilidad social ya no se necesita esta norma. Podemos ser más situacionales y flexibles.

5. PROCESO VIVENCIAL DEL APRENDIZAJE

En el "Taller" que he ofrecido como complemento de esta ponencia pretendo trabajar algunos ejercicios que colaboren en tres procesos:

- expresando los propios sentimientos.
- impidiendo ser manipulado.
- ganando autoestima.

Estos procesos se dinamizan intercambiándose e integrándose durante todo el proceso total de las experiencias de aprendizaje. Complemento el trabajo de lo "verbal" con Programación Neurolingüística y el trabajo de lo "no-verbal" con las teorías de "Conducta Pasiva" y "Descuento" de los Schiff.

6. SITUACIONES QUE AYUDA A RESOLVER

Personalmente las resumo en:

- conflicto interpersonal.
- motivación.
- autodiagnóstico de habilidades

Añado las ideas que un compañero, tras asistir a uno de estos seminarios, me propuso para trabajar con su equipo:

- toma de conciencia de la "responsa-habilidad" personal en el proceso de crecimiento humano y profesional.
- enfatizar los cambios posibles y desdramatizar los cambios imposibles o supeditados a causas exógenas.
- compatibilizar la responsabilidad con la tolerancia a la frustración como factor de madurez.
- la autoestima como medio de desconectar actitudes personales hipercríticas.
- explicación de los mecanismos de agresividad e/o inhibición en el ejercicio de la jefatura con la consecuente merma de productividad en el grupo de trabajo.

7. SUGERENCIAS PARA LOS GRUPOS DE FORMACION EN LA EMPRESA

A) Composición de los Grupos:

- 10 - 12 personas.
- poca amplitud jerárquica (sin dependencias directas).
- abiertos (interdepartamentales. No de grupos de tarja)

B) Tiempo Requerido

- Unas 20 horas: dos días a 8 horas y medio día de continuidad al cabo de un tiempo (un mes, aproximadamente).

C) "Trabajo para Casa"

- Tras decidir (entre participante y facilitador), el "punto de dificultad" sobre el que cada uno va a trabajar, "contratar" el compromiso de modificación y proponer experiencias para realizar fuera del grupo.

Madrid, Abril 1983

8. BIBLIOGRAFIA

- BANDLER, R. y GRINDER, J.: "La estructura de la magia, Lenguaje y terapia". Ed. Cuatro Vientos. Santiago de Chile, 1980.
- BERNE, E.: "Análisis Transaccional en Psicoterapia". Ed. Psique. Buenos Aires, 1976.
- BERNE, E.: "Introducción al Tratamiento de Grupo". Ed. Grijalbo. Barcelona, 1983.
- BERNE, E.: "¿Qué dice Ud. después de decir ¡Hola!?". Ed. Grijalbo. Barcelona, 1974.
- BOWER, S.A. y BOWER, G.H.: "Usted es valioso". Ed. Lidiun. Buenos Aires, 1982.
- DYER, W.W.: "Evite ser utilizado". Ed. Grijalbo. Barcelona, 1979.
- DYER, W.W.: "Tus zonas erróneas". Ed. Grijalbo. Barcelona, 1978.
- FENSTERHEIM, H. y BAER, J.: "No diga sí cuando quiere decir no". Ed. Grijalbo. Barcelona, 1976.
- LADOUCEUR, BOUCHARD, GRANGER: "Principios y Aplicaciones de las Terapias de la Conducta". (Cap. 8, 169201). Debate. Madrid, 1981.
- LANGE, A. y JAKUBOWSKIS, P.: "Responsible assertive behavior". Champaign IL, Research Press, 1976.
- LAZARUS, A.A.: "Terapia Conductista: Técnicas y Perspectivas". Ed. Paidós. Buenos Aires, 1980.
- SMITH: "Cuando digo no, me siento culpable". Ed. Grijalbo. Barcelona, 1977.

LA CATEXIS DE A.E.S.P.A.T.

1. Mesa Redonda: El sábado 22 de enero, se celebró una mesa redonda.

Tema: Alcance y limitaciones de la aplicación de A.T.
Participantes: Socios, M. Regulares, M. Especiales y M. Clínicos de AESPAT
Moderador: María del Carmen Bernia.

Se abre el debate con la intervención de uno de los miembros que propone ubicar el A.T. respecto de otras disciplinas. Después de sucesivos intercambios se coincide en encuadrarlo dentro del marco de la Ps. humanista, y se acuerda que su alcance no es absoluto sin que necesite la apoyatura de otras técnicas complementarias en función, sobre todo, de las necesidades concretas del cliente.

Se mencionan como limitaciones, dentro de la situación terapéutica, el vagaje de información de los códigos o mensajes del Pequeño Profesor que pudieran ser insuficientes o distintos de los del Cliente. Esto reafirma la conveniencia de trabajar en colaboración con varios terapeutas. Aquí también se puede introducir el concepto de la posición existencial Yo bien-Tú bien prescindiendo de adjudicar al facilitador poderes mágicos curativos.

Otra limitación en polémica fue la influencia de lo religioso, lo ético y lo moral y la posibilidad de usar como aporte los principios positivizantes de otras creencias religiosas.

Tuvo asimismo importancia, en esta Mesa redonda, el contexto socio económico por el que atraviesa la sociedad española y la capacidad operativa del terapeuta en este sentido, llegándose a la conclusión de que la responsabilidad del terapeuta en este campo, se limita en poner a disposición del cliente las herramientas necesarias para que asuma la situación con un estricto sentido de realidad; averiguar qué es lo que está haciendo en concreto para mantener su postura de pasividad y alentarle a usar las opciones que tenga disponibles para asumirla y encontrar por sí mismo la forma de cambiarla.

2. Asamblea General:

El sábado 22 de enero de 1983, por la tarde, se celebró en el Hotel Osuna, de Madrid la Asamblea General obligatoria de AESPAT.

Fue precedida, en la mañana, de una Mesa Redonda sobre "Alcance y limitaciones de la aplicación del A.T." a la que asistieron 18 personas y que resultó francamente enriquecedora.

Hubo luego una comida de hermandad y a continuación la Asamblea que se prolongó hasta las 9 de la noche.

Asistieron 33 personas, que con 7 votos delegados totalizaron 40 votantes, pertenecientes a Alicante, Bilbao, Madrid y Valencia.

Se entregó a todos los asistentes la nueva redacción del Reglamento de Régimen Interno y de los Estatutos. Juan Ramón Mañueco, abogado, expuso que los Estatutos han quedado perfectamente acoplados al Reglamento. Para la nueva redacción se ha tomado en cuenta la Ley de Asociaciones en vigor (1964, con un Decreto complementario de 1965). Se procedió a su detenida lectura y votación.

Se repartieron los Títulos de Miembro Regular, Clínico y Especial. Al resto de los socios se les remitieron contra reembolso según las tarifas que figuran en el Reglamento.

Se aprobó el estado de cuentas y el presupuesto para 1983.

Se votó aumentar la cuota anual a 3.000 (tres mil) pesetas y que su pago se realice hasta el 30 de Junio.

El Presidente y la Secretaria hicieron un informe-resumen de la gestión de la Junta Directiva desde el pasado Congreso. Hasta la Asamblea totalizamos 91 socios en activo, una vez descontadas las Bajas habidas desde la fundación de AESPAT hasta la actualidad.

El Presidente propuso que la Junta nombre un Comité Científico formado por Jordi Oller, Eduardo Surdo y José Cañero, e informó de las respuestas recibidas a la Encuesta, que han sido 11.

- Ruegos y Preguntas:

El Presidente del Comité de Contratos, Juan Ramón López Zaballa-Otero propuso a la Asamblea que AESPAT nombrara, a efectos provisionales e internos, Miembros Didácticos Clínicos y Miembros Didácticos Especiales.

3. Comité de Ética:

Juan Ignacio Cabezón ha dimitido de su cargo de Vicepresidente de AESPAT y Presidente del Comité de Ética. Mariano Operé fue nombrado Presidente del Comité de Ética y vocal de la Junta de AESPAT.

4. Tesorería:

Se nombró Censor de Cuentas a Juan R. Mañueco, Abogado y Socio de AESPAT.

5. Comité de Contratos:

Los socios de AESPAT que quieran seguir la formación en A.T. y pasar de M. Regular a M. Clínico en Mayo del 84, deben elegir un supervisor entre los M. Clínicos actuales y someter su elección al Comité de Contratos para su aprobación o denegación. Lo mismo para los M. Especiales.

NUEVOS SOCIOS

111	María Angeles Anzorandia de Madariaga Autonomía, 10 Bilbao - 12	113	Antonio Morenas Aydillo San Andrés, 103 La Coruña
112	Alvaro Alvarado Pannero Segovia, 63 - 4º Ext. dcha. Madrid - 5	114	Adolfo Celdrán Mallol Carmelo Calvo, 21 - 2º Alicante - 4

111	María José Vidal Albi Conde de Altea, 58 Valencia - 5	120	Assumpta Fusalba Auro Salud, 108 Sabadell (Barcelona)
116	María Carmen Arasa Ayora Gran Vía, 53 - 2º. C Alicante	121	Dolores Alvarez González Pl. Martín Alvarez, 1 - 4 B Zamora
117	María Luz Ros Sánchez Francisco Suav. 15 - 8º, 1ª Palma de Mallorca	122	Claudina Padilla de Campos Alava, 5 - bajo F Madrid - 17
118	Ester Monso Aubets Copérnico, 47-49 - 2º Barcelona	123	Juan María Amoros Andrés Ayala, 37 Madrid - 1
119	Xavier Brosi Catón C. Calderón, 10 Sabadell (Barcelona)	124	Carmen Ortiz Castro Badajoz, 20 Madrid - 27

6. Actividades de Crecimiento

Tuvo lugar el seminario con Michael Ready sobre Conflictos y Resolución de Problemas. Hubo 18 asistentes y resultó muy provechoso. Contó que en Francia e Inglaterra tienden como nosotros a ser cada vez más autónomos. Concretamente en Francia han optado por un sistema mucho más duro que el de la ITAA.

7. Noticias de Interés.

Congreso de Roma.- Julio, día 3 y siguientes - 1983

Congreso de París.- Noviembre, día 13 y siguientes - 1983

Congreso de Oakland.- Agosto, día 3 al 6 - 1983

CONVOCATORIA

ITA - EATA Conferencia de Verano 1984
Villars- SUIZA

24 Junio - 1 Julio en el Club Mediterraneo

ANALISIS TRANSACCIONAL:
Orígenes y Desarrollo

Fecha límite: los proyectos deben ser recibidos para 1 de Octubre de 1983
Por favor, a imprenta o mecanografiado.

Los miembros de ITAA no europeos pueden someter proyectos para la conferencia de presentación al Comité de Programas de la Conferencia de Verano de 1984, 1772 Vallejo St., San Francisco, CA 94123. Los miembros europeos de ITAA o los miembros de EATA pueden someter los proyectos al Comité de Programas de la Conferencia de Verano de 1984, C/o Eleanor Fawc-Kamber, Presidente de la Asociación Suiza de A.T., La Rochette, Case PQ 39, 1462 Ivonand, Suiza.

IDENTIFICACION DE LOS PONENTES

NOMBRE (como quieres aparecer en el programa)

Grado académico m.
alto alcanzado.

DIRECCION

TELEFONO

Categoría de miembros de ITAA

Afiliación organizacional (para programa)

Quiero presentar (especificar uno o más)

ponencia pane

Talle Película

TITULADO

Condiciones del lugar, si se requieren algunas para su presentación (tamaño, insonorización, vestimenta del suelo, etc.):

Las ponencias son de 50 mins. Si es un taller o panel, prefiero 2 hrs 3 hrs.

Número de participantes: limitado a ilimitado

Esta presentación es para AT (rodee uno): principiantes, avanzados, expertos

Co-presentadores (si hay alguno, de nombres, dirección y el más alto grado académico obtenido)

USTED ES RESPONSABLE DE CONTACTAR LOS CO-PRESENTADORES
Y ASEGURARSE DE SU ASISTENCIA O SUSTITUCION.

En dos hojas aparte, adjunto un extracto de 300 palabras describiendo su presentación para ser revisado por el Comité de Selección, y un extracto de 100 palabras que será impreso en el libro del programa, si es aceptado. Entiendo que, si este proyecto es aceptado, me comprometo a participar en la Conferencia de Verano de 1984 y que una cancelación por mi parte es una descalificación al Comité de Programas. Y a aquellos que se apunten para asistir a mi presentación.

FIRMA _____

Para Miembros Regulares y no-Miembros que remitan Proyectos

(excepto aquellos que presentaron en las Conferencias de Verano 1982 o 1983)

La siguiente información debe ser completada y firmada por un Miembro Avanzada y devuelta con su programa proyecto.

NOMBRE DEL REMITENTE _____

NOMBRE Y STATUS DE MEMBRECIA DEL QUE LO APRUEBA

He leído su proyecto para la conferencia de Verano de 1984, y creo que es capaz de facilitar el taller como dice y proveer protección adecuada a los participantes.

FIRMA DE MIEMBROS AVANZADOS

FECHA

LO QUE HACEMOS

1. La Biblioteca está a cargo de F. Massó Cantero, y a vuestra disposición en Felipe II, 15-3º D
Teléfono - 91/431.69.98 - MADRID - 9

LIBROS DE QUE DISPONE LA BIBLIOTECA DE A E S P A T

- "Tus Zonas Erróneas". W. DYER
- "Emoción y Sufrimiento". W. J. WUKMIR
- "Libretos en que Participamos". C. STEINER
- "El Arte de Vivir". Tomo I. J. M. MAQUIRRIAIN
- "Manual de A.T." R. KERTESZ
- "Juegos en que Participamos". E. BERNE
- "Usted es Valioso". BOWER SHARON. A. GORDON
- "En Busca del Exito". D. JONGEWARD.
- "El Análisis Transaccional". R. ROGOLL
- "En el Cielo no hay Adultos". A. GREER
- "Yo Estoy Bien, Tú estás bien". T. HARRIS
- "A.T. en Psicoterapia". E. BERNE
- "Nacidos para triunfar". M. JAMES, D. JONGEWARD
- "Mujer Triunfadora". D. JONGEWARD y D. SCOTT
- "¿Qué hacemos con ellos ahora que los tenemos". M. JAMES
- "¡Libre!". M. JAMES
- "Triunfar con todos". M. JAMES y D. JONGEWARD
- "Análisis Transaccional -Modelo y Aplicaciones". J. M. RONAN
- "Introducción al tratamiento de Grupos". E. BERNE
- "Laboratorio de Relaciones Interpersonales". G. EGAN

2. Concepción de Diego asistió al Congreso de México e informó sobre el mismo—
3. Se está organizando el Congreso del año próximo. Todos los socios que deseen participar en el Comité de Organización deberán conectar con Joaquín María Maquirriain, Hermosilla, 75 4º - 8ª - MADRID - 1.
4. Está prevista para el día 24 de Septiembre una Jornada de AESPAT en la que se celebrará una Mesa Redonda por la Mañana y Talleres por la tarde. Los interesados solicitar información en Felipe II, 15 - 3º D. Tel. - 91/431 69 98 MADRID - 9 y confirmar asistencia

LIBROS

"Introducción al tratamiento de Grupo E. Berne

Este libro se ocupa del tratamiento de grupo más bien que de la terapia de grupo, aspectos ambos, bien diferentes. Es además el primer tratado sistemático sobre la utilización del A.T. en grupos. La primera parte de la obra se ocupa de los procedimientos para establecer un programa de terapia de grupo y de la preparación del terapeuta para el rol que debe desempeñar. La segunda parte se ocupa del A.T., sus principios y técnicas, su relación con otras formas de tratamiento y el manejo terapéutico de los juegos.

"El laboratorio de relaciones interpersonales". G. Egan

El objetivo de G. Egan es hacer una muy amplia y profunda exposición de la técnica de experiencia psicológica de pequeño grupo. En todos los casos este tipo de experiencias, cualquiera que sea el nombre que los designe, así como la grupoterapia y el asesoramiento de grupo, tienen una nota en común: sus miembros trabajan juntos, bajo la dirección de un líder con el objetivo de alcanzar un mejor funcionamiento interpersonal mediante la experiencia colectiva.

El autor describe los objetivos y el tipo de interacción que forma la parte esencial de estas experiencias, descifra la trama de cada interacción y propone modalidades de acción individual y grupal para obtener las mayores probabilidades de logro en la experiencia.

Los temas que aborda están referidos al contrato, objetivos del grupo, el método de laboratorio, el liderazgo, los elementos del diálogo humano, comportamiento de apoyo, los enfrentamientos en el laboratorio de entrenamiento y una posición contra la evasión.