

# LAS ACTITUDES BÁSICAS ROGERIANAS EN LA ENTREVISTA DE RELACIÓN DE AYUDA

TOMEU BARCELÓ<sup>1</sup>

Fecha de recepción: diciembre de 2011

Fecha de aceptación y versión definitiva: febrero de 2012

*RESUMEN:* Este artículo trata de las disposiciones actitudinales básicas que Carl Rogers señalaba como esenciales para la relación de ayuda. Describe en qué consiste la presencia del terapeuta en la entrevista terapéutica y cómo comprender las actitudes de empatía, consideración positiva y congruencia en la actualidad. Asimismo el artículo ofrece, en su parte final, algunos ejercicios de entrenamiento de estas actitudes para terapeutas.

*PALABRAS CLAVE:* Enfoque Centrado en la Persona, Empatía, Consideración positiva incondicional, Autenticidad.

## *Rogierian basic attitudes in the interview helping relationship*

*ABSTRACT:* This article discusses the detailed basic attitudinal that Carl Rogers pointed out as essential to the helping relationship. Describes what is meant by presence of the therapist in the therapeutic interview and how to understand the attitudes of empathy, positive regard and congruence today. Article also provides, in its final part, some training exercises for therapists of these attitudes.

*KEY WORDS:* Person-Cetered Approach, Empathy, Unconditional Positive Regard, Authenticity.

---

<sup>1</sup> Profesor, terapeuta, filólogo, filósofo, especialista en dinámica de grupos y relaciones humanas, Certified Focusing Professional (Trainer), Focusing Oriented Psychotherapist, y Certifying Coordinator por el The Focusing Institute of New York, Coordinador Nacional del Instituto Español de Focusing, Director del Institut de Formació Ramon Serra (Palma de Mallorca), Consultor Internacional del Centro de Psicología Humanista de Minas Gerais (Brasil), miembro del The Focusing Institute de Nueva York y de la World Association for Person-Centered and Experiential Psychotherapy and Counseling, Secretario de la Asociación Iberoamericana del Enfoque Centrado en la Persona, Vicepresidente de la Fundació Esplai de les Illes Balears. Autor de los libros: *Centrar-se en les Persones*, *Creixer en Grupo* y *Entre Persones*; coautor de *Manual Práctico del Focusing de Gendlin*. [www.tomeubarcelo.es](http://www.tomeubarcelo.es)  
E-mail: [tomeubarcelo@tomeubarcelo.es](mailto:tomeubarcelo@tomeubarcelo.es)

«He descubierto una manera de trabajar con los individuos que parece tener una gran potencialidad constructiva»

(ROGERS, 1980)

## 1. ¿QUIEN ES CARL R. ROGERS?

La psicoterapia, la enseñanza, la educación social, la animación socio-cultural, el mismo trabajo de dirección de recursos humanos en las empresas y todos aquellos aspectos de la psicología que se refieren al trabajo con personas; están inmersos, en los albores del nuevo milenio, en una búsqueda incesante de nuevos métodos y nuevas orientaciones que les permita, en una situación de perplejidad, ya no sólo sobrevivir, sino transformarse para influir con mayor fuerza y decisión al crecimiento de las personas y a una mejor eficacia en aquellas intenciones que cada ámbito pretende.

Todos estos ámbitos se caracterizan por el carácter interpersonal de la intervención. Un aula con un maestro, un grupo de profesores coordinados por su director, un grupo de educadores con su responsable o animador, un directivo con los trabajadores de un departamento o un psicoterapeuta con su cliente constituyen situaciones en las que se establece un determinado clima que pretendemos sea, al menos, productivo y eficaz.

Facilitar una sesión de entrevista psicoterapéutica no es una tarea fácil. Mucho menos si en nuestra intencionalidad facilitadora deseamos el crecimiento de las personas y el desarrollo de sus propias capacidades. Sin embargo desde el «Enfoque Centrado en la Persona», iniciado por Carl R. Rogers, podemos aprender que, a pesar de las incontrolables dificultades que entraña el ejercicio de la psicoterapia, es posible y gratificante participar en una experiencia relacional que promueva el crecimiento personal, genere unas relaciones interpersonales más auténticas y satisfactorias, e impulse eficazmente una tarea más creativa.

El 8 de enero de 1902, en Oak Park, entonces un pueblecillo de Illinois en EE.UU. nació Carl. Sus padres procedían de una familia de emigrantes ingleses llegados a Estados Unidos hacía unos cien años. Parece que, por los tiempos que corrían en aquel entonces, tuvieron la oportunidad y la suerte de poder estudiar y adquirir una sólida formación en educación superior. La infancia de Rogers, pues, se desarrolló en un ambiente de clase media en el seno de una familia con profundas convicciones cristianas evangélicas

de carácter practicante en un clima de religiosidad rigurosa. Sus padres, como el mismo Rogers indica <sup>2</sup>, aun sin ser autoritarios, mantenían una estricta ética protestante en el trabajo y una disciplina educativa constante con amor y ternura.

Carl era el cuarto de seis hermanos, era un adolescente más bien tímido y solitario, amante de la lectura y aficionado a los viajes. Cuando tenía doce años su padre compró una granja, en donde se trasladaron, por lo que el joven Rogers desarrolló mejores relaciones con sus hermanos pequeños y se interesó por la agricultura y la biología.

Inicialmente Rogers se interesó por los estudios de agronomía ingresando en 1919 en la Universidad de Wisconsin. Su participación en grupos de jóvenes cristianos universitarios influyó en la modificación de su vocación. Parece ser que un viaje a China con motivo de la conferencia de la Federación Mundial de Estudiantes Cristianos en 1922 le impactó profundamente y le abrió nuevas perspectivas religiosas, culturales y sociales. A la vuelta, un semestre más tarde, decidió matricularse en estudios teológicos para seguir su nueva vocación religiosa.

Se casó en 1924 con Hellen Elliot, a pesar de la opinión contraria de sus familias, trasladándose a vivir a Nueva York en donde Carl se matriculó en la Union Theological Seminary que, en la época, constituía el seminario más liberal del país. Carl Rogers cuenta cómo en una experiencia en un grupo de aprendizaje autoorganizado pudo darse cuenta de la modificación que sufrieron sus creencias religiosas: «La mayoría de aquel grupo, al buscar las respuestas a sus propias preguntas, las encontraron fuera del ámbito religioso, que finalmente abandonaron. Yo fui uno de ellos... Me parecía horrible tener que profesar una serie de creencias para poder permanecer en una profesión. Quería encontrar un ámbito en el cual pudiera tener la seguridad de que nada limitaría mi libertad de pensamiento» <sup>3</sup>. Decidió combinar sus estudios teológicos con estudios de psicología clínica en el Teachers' College ubicado justo delante del seminario de Nueva York. Abandonó definitivamente los estudios teológicos en 1927 dedicándose exclusivamente a la psicología.

Inicia su vida profesional como psicólogo en 1928, en el Departamento de Estudios Infantiles de la Sociedad para la protección de la infancia

---

<sup>2</sup> En el libro de CARL ROGERS, *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós, 1981, pp. 17-26; se pueden encontrar unos bonitos apuntes autobiográficos de Carl Rogers.

<sup>3</sup> CARL ROGERS, *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós, 1981, p. 19.

contra la crueldad de Rochester, siendo designado, en 1931, director de este centro. De su trabajo clínico en Rochester da constancia su publicación *The clinical treatment of the problem child* (1939). En estos años Rogers ha combinado su trabajo profesional con el de padre de familia, tuvo dos hijos, un varón y una hembra. Como él mismo indica no cree haber sido un padre ejemplar en los primeros años de la infancia de sus hijos aunque se fue convirtiendo progresivamente en un padre más comprensivo.

A Carl Rogers le produjo una enorme satisfacción ser contratado en 1940 como profesor titular de la Universidad Estatal de Ohio. Tuvo la oportunidad de proponer nuevas ideas sobre la orientación y la psicoterapia y de investigar nuevos sistemas terapéuticos al margen de las corrientes conductistas y psicoanalíticas dominantes en aquellos tiempos.

Se considera que la conferencia impartida por Rogers el 11 de diciembre de 1940 en la Universidad de Minesota sobre algunos conceptos particulares de la psicoterapia, fue el inicio de lo que se denominó entonces la terapia no-directiva.<sup>4</sup>

Hubo una gran reacción a esta conferencia por parte de los profesionales de la psicología y la psicoterapia. Rogers se convirtió en un centro de crítica a favor y en contra, lo cual le produjo desconcierto y perplejidad. Decidió, a partir de esta experiencia, plasmar por escrito sus aportaciones en un manuscrito que tituló *Counseling and psychotherapy: Newer concepts in practice*<sup>5</sup>.

En esta obra expone los principios del estilo no-directivo en las relaciones de ayuda en contraposición a las maneras directivas de ayuda personal. Sustituye el término «paciente» por el de cliente, en referencia a la voluntariedad de asistencia a la consulta terapéutica y a la decisión inicial de solicitar asistencia en el proceso terapéutico; plantea condiciones facilitadoras en la creación del clima de seguridad psicológica adecuado por parte del orientador o terapeuta y otorga todo el protagonismo de la dirección del proceso al cliente. Utiliza el término «no-directivo y centrado en el cliente» para referirse a su sistema terapéutico e incluye, por primera vez, la publicación de una grabación del proceso terapéutico que, sin duda, constituyó una auténtica revolución en el método de investigación de este ámbito.

Se traslada a la Universidad de Chicago en 1945 con alguno de sus colaboradores. Combina, en este centro, el trabajo docente universitario con la

---

<sup>4</sup> N. J. RASKIN, «50.º anniversary of the person-centered approach». En *Person-Centered Review*, n.º 5, 1990, pp. 8-12.

<sup>5</sup> CARL ROGERS, *Orientación psicológica y psicoterapia*. Madrid: Narcea, 1978.

práctica terapéutica, especialmente facilitando sesiones a soldados provenientes de la Segunda Guerra Mundial. La estancia de Rogers en Chicago representa una de las épocas más productivas del maestro en lo referente a la investigación y desarrollo sistemático de sus aportaciones. Elabora escritos sobre psicoterapia, traslada sus investigaciones al mismo desarrollo de las relaciones interpersonales, descubre las condiciones facilitadoras para promover el desarrollo de la personalidad y establece los principios básicos que enmarcarán el enfoque centrado en la persona <sup>6</sup>.

Tras doce años en Chicago, Rogers se traslada, en 1957, a la Universidad de Wisconsin en donde combina su trabajo docente investigador en los departamentos de psicología y psiquiatría con la dirección de un programa de investigación sobre terapia con esquizofrénicos.

Carl Rogers destaca algunos aprendizajes personales e internos en su proceso vital durante estos años. El permitirse ser sí mismo en la relación con las personas sin ocultarse tras un disfraz psicológico le implicó no sólo tolerarse mejor a sí mismo sino ser más eficaz en sus propias relaciones y en la orientación psicológica. Apunta también su vivencia de que las relaciones no permanecen estáticas, sino que tienden a ser cambiantes. Descubre el valor profundo de la comprensión real del otro y de la aceptación incondicional de la otra persona sin prejuicios ni evaluaciones. Aprende, en fin, a confiar en su propia experiencia: «Sólo puedo intentar vivir de acuerdo con mi interpretación del sentido de mi experiencia, y tratar de conceder a otros el permiso y la libertad de desarrollar su propia libertad interna, y en consecuencia, su propia interpretación de su experiencia personal» <sup>7</sup>.

En 1964 Rogers abandona la universidad y se traslada a La Jolla (California) en donde organiza, junto con algunos colaboradores, un centro de investigación, formación y práctica psicológica denominado Center for the Studies of the Person desde el que desarrolla nuevas investigaciones y extiende su enfoque a diversos ámbitos, desde la misma práctica terapéutica, grupos de encuentro, *workshops* o encuentros multiculturales con grandes

---

<sup>6</sup> En el libro de J. LAFARGA y J. GÓMEZ DEL CAMPO, *J. Desarrollo del potencial humano: aportaciones de una psicología humanista*, vol. I. México: Trillas, 1978, pp. 77-92; se publican en castellano estas primeras aportaciones de Rogers de una forma sistemática. El capítulo se titula «Condiciones necesarias y suficientes del cambio terapéutico de personalidad». En el Congreso sobre Psicoterapia Centrada en el Cliente y Experiencial celebrado en agosto de 1997 en Lisboa se definieron estas condiciones como necesarias, suficientes y eficaces. Este paso significativo pudo ser posible a partir de las investigaciones de Leslie S. Greenberg en procesos terapéuticos de corta duración con personas en estado de depresión.

<sup>7</sup> CARL ROGERS, *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós, 1981. p. 35.

grupos, orientación familiar, desarrollo organizacional, resolución de conflictos intergrupales etc.<sup>8</sup>.

Sobre todo en los últimos diez años de su vida Rogers realizó una importante tarea de difusión y aplicación de su enfoque en distintos lugares del mundo: Rusia, Brasil, México, Europa, Sudáfrica etc. Participó en talleres de comunicación interpersonal con grupos muy numerosos, de hasta ochocientas personas y adquirió mucha importancia su implicación en tareas de facilitación para la resolución de graves conflictos intergrupales o internacionales en América Central, Irlanda del Norte o África del Sur.

Murió el 4 de febrero de 1987, un mes después de haber cumplido ochenta y cinco años. El día de su entierro el sacerdote que ofició la misa dijo: «Señor... si nos escuchas como lo hacía nuestro amigo Carl, nos consideraremos bendecidos»<sup>9</sup>.

Las obras de Carl R. Rogers han sido traducidas a múltiples idiomas. En castellano, además de muchísimos artículos publicados en diversas revistas especializadas, podemos encontrar, además de las citadas *Psicoterapia centrada en el cliente*; *Orientación psicológica y psicoterapia* y *El proceso de convertirse en persona*; otras obras como *Psicoterapia y relaciones humanas: teoría y práctica de la terapia no directiva*; *Grupos de encuentro*; *Libertad y creatividad en la educación: el sistema no directivo*; *El matrimonio y sus alternativas*; *Inventario de adaptación personal (para niños de 9 a 13 años, de ambos sexos)*; *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*; *La educación y la personalidad del niño*; *Persona a persona*; *El poder de la persona*; *La persona como centro*; *El camino del ser*.

La obra del maestro Rogers puede significar, sin lugar a dudas, una transformación radical en los sistemas psicoterapéuticos y constituye una base coherente de la que emana una manera personal de interaccionar en los ámbitos de la relación de ayuda.

## 2. EL ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA

Parece plausible la existencia en las personas de una tendencia a la supervivencia, al crecimiento y a la autorrealización. El organismo humano

<sup>8</sup> Se puede conectar con el Center for the Studies of the Person, a través de internet, en <http://www.centerfortheperson.org/>

<sup>9</sup> Referencia abstraída de C. CASTANEDO, *Grupos de encuentro en terapia gestalt*. Barcelona: Herder, 1977, p. 303.

es susceptible de autorregulación y de autodirección en sentido positivo si se facilitan las condiciones que favorezcan el despliegue de esta tendencia actualizante. Esta tendencia al crecimiento no forma parte exclusivamente del ámbito de la moral, más bien tiene que ver con el desarrollo biológico y con la capacidad de adaptación en la satisfacción de las propias necesidades, con el impulso intrínseco de cada individuo al restablecimiento del equilibrio emocional y con el deseo interno de desarrollar las propias potencialidades.

En realidad, pudiera ser que esta tendencia al crecimiento y a la actualización, tuviera que ver con una tendencia direccional formativa que opera en todo el universo. Una tendencia evolutiva presente tanto en la vida orgánica, como en microorganismos, o materia inorgánica como la formación de cristales. Es sensato imaginar una tendencia que opera en el universo a muchos niveles que hace posible que cada forma se origine, a su vez, de una forma más sencilla anterior.

Si bien constituye una de sus hipótesis básicas, el postulado de la existencia de la tendencia actualizante no es exclusivo del Enfoque Centrado en la Persona. Otros psicólogos de la psicología humanista y de la corriente sistémica fundamentan sus sistemas terapéuticos en la consideración de la capacidad de respuesta adaptativa del organismo ante situaciones emocionales y cognitivas en estado de desequilibrio de las que fluye un cierto impulso global de reordenación.

Fue Abraham H. Maslow (1908-1970), impulsor de la denominada «tercera vía» en psicología, quien de manera más sistemática describió el funcionamiento de la tendencia a la autorrealización en el ser humano y aportó una investigación exhaustiva con relación a los presupuestos básicos de una psicología del desarrollo y de la autorrealización. Para Maslow resulta fundamental comprender que la tarea auto realizadora es un difícil camino para la mayoría de las personas y exige mucho valor y esfuerzo prolongado; al mismo tiempo, sugiere que la terapia no es el único medio de ayuda para simplificar este proceso sino que la educación, la vida familiar y la dirección de la propia vida pueden presentar marcos adecuados y eficaces para el despliegue de esta tendencia natural.

Dice Maslow, con un inaudito carácter optimista: «Puesto que esta naturaleza interna es buena o neutral y no mala, es mucho más conveniente sacarla a la luz y cultivarla que intentar ahogarla. Si se le permite que actúe como principio rector de nuestra vida; nos desarrollaremos saludable, provechosa y felizmente... Esta naturaleza no es fuerte, dominante e inequívoca como el instinto lo es en los animales. Es débil, delicada, sutil y fácil-

mente derrotada por los hábitos, presiones sociales y las actitudes erróneas a su respecto. Aún cuando es débil, raramente desaparece en las personas normales e incluso puede ser que tampoco desaparezca en las enfermas. Aun cuando se la niegue, perdura calladamente presionando de continuo por salir a la luz»<sup>10</sup>.

Aunque el postulado de la tendencia actualizante no es original, lo genuino del Enfoque Centrado en la Persona es que hace de esta idea consistente su hipótesis central y se preocupa en establecer las condiciones necesarias y suficientes para promover su despliegue en las personas. Estas condiciones son actitudinales y deben ser aportadas por la presencia del facilitador, terapeuta, educador; que las posee interna y realmente y las desprende por su manera de estar presente creando el clima psicológico en el que es posible el crecimiento de la persona.

El mismo Carl R. Rogers resume su tesis principal: «La hipótesis central de este enfoque puede ser fácilmente resumida. Los individuos tienen dentro de sí vastos recursos de autocomprensión y para la alteración de conceptos propios, actitudes básicas y conducta autodirigida. Estos recursos son susceptibles de ser alcanzados, si se logra crear un clima definible de actitudes psicológicas facilitativas»<sup>11</sup>.

La primera condición actitudinal tiene que ver con la autenticidad, la sinceridad y la congruencia. Cuando el profesor, el educador o el facilitador se muestra a sí mismo en la relación, sin esconderse detrás de una máscara psicológica y profesional existe una mayor posibilidad de que la persona facilitada crezca de manera constructiva y se muestre a sí misma más auténticamente.

La segunda condición actitudinal para la creación del clima psicológico adecuado para el crecimiento y la eficacia la constituye la aceptación, el aprecio o la consideración positiva incondicional. Cuando el facilitador consigue sentir una actitud positiva y de aceptación hacia la persona facilitada es más probable el crecimiento y el cambio. Se trata de disponernos a aceptar que la persona facilitada pueda experimentar y expresar sus propios sentimientos y que éstos no serán juzgados ni manipulados sino considerados como parte significativa del organismo.

La tercera condición facilitadora de la relación es la comprensión empática. Consiste en la percepción por parte del facilitador del mundo interno de la persona facilitada con una actitud de escucha profunda y activa para

<sup>10</sup> A. MASLOW, *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós, 1983, p. 30.

<sup>11</sup> CARL ROGERS, *El camino del ser*. Barcelona: Kairós, 1987. p. 61.



recoger con exactitud los significados personales que experimenta, en el momento, la persona ayudada y comunicar esta comprensión. Cuando una persona se siente escuchada empáticamente llega a comprender con más precisión el fluir de sus propias experiencias.

Estas condiciones son válidas en cualquier tipo de relación significativa y de ayuda: terapeuta-cliente, profesor-alumno, facilitador-grupo, padre-hijo. De hecho son condiciones válidas en cualquier situación en la que el desarrollo de la persona sea una finalidad.

Se han realizado numerosas investigaciones que parecen confirmar el potencial de estas actitudes<sup>12</sup> y se han aplicado en diferentes ámbitos relacionales con un elevado grado de éxito y satisfacción para promover el cambio y el desarrollo personal y social<sup>13</sup>.

Desde la muerte de Rogers se ha continuado la investigación y la profundización en el Enfoque Centrado en la Persona. Así, el Center for Studies of the Person continúa aportando nuevos elementos de investigación y experimentación en psicoterapia, educación, grupos de encuentro y talleres de comunicación. En Brasil, Argentina, México, Estados Unidos, Italia, Francia, Portugal, Austria, Reino Unido y Japón entre otros países, existen asociaciones y centros destinados al estudio y a la práctica del Enfoque Centrado en la Persona (ECP). Se celebran congresos y encuentros nacionales e internacionales en donde los distintos profesionales presentan los últimos hallazgos con relación a los distintos aspectos significativos del ECP y su aplicación a diversos ámbitos de la ciencia, la acción y la propia vida. En la Universidad Iberoamericana de México, bajo la coordinación del profesor Alberto Segrera, se han organizado los «Archivos Internacionales del Enfoque Centrado en la Persona» que cuentan con más de 20.000 volúmenes, libros y trabajos de investigación que hoy se pueden consultar a través de internet. El funcionamiento de la Red Iberoamericana del ECP (RED-e),

---

<sup>12</sup> Especialmente es destacable el libro de R. TAUSCH, *Facilitative dimensions in interpersonal relations: verifying the theoretical assumptions of Carl Rogers*, 1978. En el campo de la educación, diversos autores, como Bills (1966), Gross (1948), Williams (1930) o Zaret (1966), han realizado muchísimas investigaciones. En el mismo ámbito educativo, yo mismo junto con Victoria Picó presentamos una reciente investigación en el X Encuentro Latinoamericano del Enfoque Centrado en la Persona que tuvo lugar en octubre de 2000 en Córdoba (Argentina), la titulamos *Educación Centrada en la Persona: el paradigma emergente*.

<sup>13</sup> En la revista *Psicoterapia*, 32 (1998), pp. 5-14; se publica un artículo muy interesante de A. SEGRERA: «El enfoque centrado en la persona vigente y pujante», sobre la aplicación de esta orientación en diversos ámbitos de la intervención educativa, social y organizativa y los retos de futuro.

o de la Red brasileira y el de la Client-Centered Therapy/Person-Centered Approach Network (CCTPCA), en castellano, portugués e inglés respectivamente, permite el intercambio de ideas, reflexiones e investigaciones entre los distintos profesionales.

Nuevos elementos y aportaciones realizadas últimamente sobre el funcionamiento de la personalidad, las relaciones interpersonales y la relación de ayuda en psicoterapia y psicología clínica; el análisis de los procesos de aprendizaje y enseñanza y la integración posible de los binomios afectividad/efectividad, libertad/disciplina, relación profesor-alumno en educación; el impacto de la creatividad y la productividad o la cooperación en equipos de trabajo en psicología de las organizaciones; así como otros aspectos relacionados con la solución de conflictos sociales, desarrollo humano y cooperación política e internacional; nos permiten un reconfortante optimismo en el proceso de investigación, desarrollo y difusión del Enfoque Centrado en la Persona.

La práctica, la teoría y la investigación establecen que el Enfoque Centrado en la Persona se fundamenta en la confianza básica en el organismo. En cada organismo, en cualquier nivel, existe un movimiento subyacente hacia el cumplimiento positivo de sus posibilidades inherentes. En la persona también existe esta tendencia natural hacia un desarrollo más completo. Esta tendencia actualizante es una tendencia constructiva. Conocemos las condiciones necesarias y suficientes para el despliegue de esta tendencia. Estas condiciones son actitudinales y se pueden aplicar a cualquier tipo de relación significativa y de facilitación.

### 3. LAS ACTITUDES BÁSICAS

«Trabajar centrado en la persona es una manera de vincularse desde un marco actitudinal que genere encuentros profundos de persona a persona... la actitud con la cual nos relacionamos es la fuente generadora del estar presente, con/junto al otro. Nuestra finalidad es generar contextos que brinden posibilidades de resignificación y cambios constructivos. Nuestra tarea es la de ser catalizadores comprometidos desde una actitud comprensiva, y poseer una serie de recursos metodológicos que faciliten el camino de autocorrección, para ello sabemos que lo técnico debe estar subsumido a lo relacional, cabe apuntar más a la interacción vincular entre las partes que participan de una relación que al método» (ANDRÉS SÁNCHEZ BODAS, 1997).

Para los facilitadores del Enfoque Centrado en la Persona la metodología de la intervención facilitadora forma parte en sí misma de la visión del mundo y de entender el funcionamiento pleno de la persona como organismo que si se siente inmersa en un clima facilitador tiende al crecimiento y a la eficacia, tiende a su autodesarrollo. La metodología, el camino intencional, la disposición como terapeutas es, por consiguiente, el único instrumento —sin ser un instrumento fáctico— que poseemos para impregnar y transmitir nuestro *para que* y nuestro *que* de forma eficaz.

Si el terapeuta consigue crear un clima de facilitación determinado en el que las personas se sientan progresivamente libres para experimentar y comunicarse, se producirá un desarrollo significativo de la personalidad hacia su autodesarrollo y desplegará todo su potencial creativo y eficaz. Lo más importante en la facilitación es la creación de un clima de seguridad y libertad psicológica en la que el *client* se sienta profundamente aceptado y comprendido. Para hacer posible este clima, el facilitador ha de tener interiorizada (disponer de —desde sí mismo—) una manera de estar presente, una actitud nuclear de presencia vivencial, una actitud de enfoque.

Estar presente o en actitud de enfoque significa estar conectado con uno mismo, con el referente directo, tocar nuestro núcleo interno. Situarnos desde nuestro adentro para permitir el despliegue de nuestra propia tendencia actualizante que conectará con el referente nuclear del entrevistado como persona en proceso.

Esta presencia vivencial significa intervenir desde la actitud, no desde la habilidad. La habilidad es una representación, un disfraz que nos ponemos en el momento del acto facilitativo y representamos, teatralmente, para intentar transmitir aquello que creemos más eficaz en la dinámica de la intervención. La actitud, por el contrario, es la intervención desde el sí mismo, con nuestras dificultades y nuestras capacidades, desde la que nos disponemos a acompañar al otro. Para ello nos disponemos a confiar en la capacidad de la persona, y a escuchar activamente, vincularmente. Nuestro silencio activo será un gran instrumento de facilitación. Se trata de confiar, escuchar, compartir y dar nombre.

El sistema de facilitación de Rogers se basa en la disposición, por parte del facilitador, de tres actitudes relacionales. Las actitudes, en tanto relacionales, constituyen el fundamento de la intervención y son, por ello, necesarias y suficientes. Son las tres actitudes del enfoque centrado en la persona: la escucha y la empatía, la consideración positiva incondicional y la autenticidad o congruencia del facilitador.

### 3.1. LA EMPATÍA

La primera condición facilitadora (el número de orden es lo de menos) viene determinada por una actitud de comprensión profunda del otro. Esta actitud, denominada empatía, significa penetrar en el mundo perceptual del otro y moverse en él de manera familiar. Implica, de alguna manera, captar el mundo subjetivo del otro desde su propio marco de referencia, bucear en este mundo subjetivo, comprenderlo y manifestar esta comprensión que es percibida por el otro.

Una de tantas definiciones de empatía aportadas por Rogers determina: «Empatía es la capacidad de percibir ese mundo interior, integrado por significados personales y privados, como si fuera el propio pero sin perder nunca este *como si*. Parece ser una cualidad esencial en una relación que promueva el desarrollo de la personalidad... Esta clase de empatía muy sensible parece ser un factor importante en el proceso de posibilitar a una persona el acercamiento a sí misma, el aprendizaje, cambio y desarrollo»<sup>14</sup>.

El escuchar del facilitador quiere significar el atender el interior de las personas, y permitirse a sí mismo el quedar absorto en la contemplación de esta persona. Significa hacerse también propia la experiencia del otro *como si* fuera mi experiencia por medio de la interiorización del otro, experimentar al otro y, simultáneamente, observar las asociaciones cognitivas y afectivas de uno mismo con esta experiencia. Significa, en cierto modo, retornar de la relación de confluencia interior a la separación de identidades y reflejar a través de una respuesta corporal o verbal, actitudinal, esta comprensión profunda. Un facilitador centrado en la persona no hace empatía ni tiene respuestas empáticas, sino que está en un estado empático y mantiene una actitud abierta a la experiencia del otro.

Escuchar activamente no es identificarse con el otro, ni proyectar el deseo a que el otro sienta aquello que yo desearía escuchar. «La empatía presupone la habilidad de diferenciar entre uno mismo y el otro así como entre la respuesta afectiva de uno mismo y la del otro»<sup>15</sup>.

El escuchar activo del facilitador es un estado interno, una experiencia emocional que consiste también en implicarse para conocer y participar en la experiencia del otro. Pero esta empatía no es una técnica ni una simple

<sup>14</sup> C. ROGERS y B. STEVENS, *Persona a persona*. Buenos Aires: Amorrortu, 1980, p. 95.

<sup>15</sup> N. EISENBERG y J. STRAYER, *La empatía y su desarrollo*. Bilbao: Desclée De Brouwer, 1992, p. 18.

conducta habilidosa del responder sino que es una apuesta por el ejercicio vivencial de la alteridad, una manera de ser, un estilo, un esfuerzo para incardinarse en la experiencia del otro y confluir intuitivamente con su proceso experiencial sin evaluarlo ni juzgarlo.

El estar en actitud de escucha es incompatible con el estar aconsejando. El facilitador empático sabe permanecer en silencio, con un silencio activo y cálido, y es capaz de manifestar esta presencia silenciosa a través de la disposición de su conciencia que transmite energía y vincula las profundidades del proceso interno del otro.

Para ejercer la empatía desde la actitud es preciso entrenarse a través de las destrezas del saber escuchar activamente. Un facilitador no puede ser empático si no sabe escuchar. Esta escucha activa no tiene nada que ver con el simple oír al otro. Se trata de una escucha total y profunda que abarca la generalidad y la integridad del otro, de todo el interior del otro. Y este abarcar completamente al otro por la escucha ayuda al facilitador a interiorizar la experiencia del otro y a permanecer junto a su proceso experiencial. Si esto es así, la respuesta empática, el reflejo, nace directamente del interior del facilitador sin necesidad de pensar cognitivamente los significados mientras el otro realiza una comunicación. Y este reflejo es el auténtico espejo del otro a través del cual se ve a sí mismo y puede decidir profundizar en su interior o modificarse. La sensación que suele producir el sentirse auténticamente reflejado es la de un gran alivio y al mismo tiempo la de una fuerte incitación a continuar en la búsqueda de lo que hay dentro de uno mismo y a expresarlo.

Es preciso, sin duda, estar motivados para escuchar. Esta motivación viene dada por una intencionalidad interiorizada en la persona del facilitador. Forma parte de un acto de voluntad, se trata de querer intencionalmente escuchar activamente el surgir de la experiencia del otro. Hacer presente en cada momento esta motivación para la escucha es imprescindible para el ejercicio de la empatía.

También de manera intencional es preciso, para escuchar, suspender cualquier tentativa de juicio sobre el contenido de la expresión del otro. Se trata de acoger todo lo que dice el otro sin ningún resquicio de evaluación y permanecer comprensivamente junto a la experiencia del otro. Precisamente por esta necesidad de permanencia junto a la experiencia del otro es por lo que resulta relevante resistir cualquier distracción externa o interna en el momento de acompañar al otro, hay que ser perseverantes en eliminar cualquier ruido psicológico o físico que pueda interrumpir nuestra escucha.

Un paso previo para escuchar activamente consiste en centrarse en el otro y callar. El silencio es una condición previa para la escucha activa. Como dice Gendlin: «Solamente existen dos razones para hablar mientras se escucha: para mostrar que atiendes perfectamente, al repetir, lo que la otra persona ha dicho o significado o, para pedir repetición o clarificación»<sup>16</sup>. Este silencio ha de ser un silencio vivencial. En realidad es una presencia cálida manifestada con un lenguaje no-verbal y con incorporación postural, también con sonidos que muestran comprensión —ajá, hmm...— porque ayuda al otro a captar la disposición empática del facilitador.

La comprensión empática, sin embargo, no puede limitarse a la percepción no evaluativa de los sentimientos y las expresiones del otro, sino que ha de descender a la comprensión de las vivencias implícitas de la otra persona la cual, muchas veces, ni siquiera tiene absoluta conciencia de las mismas. Se trata de captar el mundo subjetivo del otro desde el otro y centrarse en lo esencial.

No es difícil imaginarnos los efectos de una empatía real en la persona que es escuchada. Cuando una persona se siente escuchada y comprendida, la transformación que se genera es muy impactante y significativa, surge la iniciativa desde el interior de las personas de manera creativa y emerge un clima de comunicación inmenso que anima la interacción y el encuentro.

### 3.2. CONSIDERACIÓN POSITIVA INCONDICIONAL. LA VALIDACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL OTRO

Otra condición actitudinal necesaria para crear un clima facilitador del despliegue de la tendencia actualizante es la que hace referencia, en términos utilizados por Rogers, a la consideración positiva incondicional, la estima o la aceptación. Esta actitud del facilitador es una disposición intencional a validar la experiencia del otro. Consiste en una mirada a la persona llena de aprecio. Aceptar al otro tal como es, con un respeto absoluto por su persona, sus actitudes y su comportamiento.

Considerar positivamente quiere decir confiar en la capacidad del otro para desarrollarse y crecer, para decidir libremente y hacerse responsable de sus propias decisiones. Tiene que ver con una aceptación sin condiciones del interior del otro.

<sup>16</sup> EUGENE GENDLIN, *Focusing. Proceso y técnica del enfoque corporal*. Bilbao: Mensajero, 1988, p. 144.

Mantener una actitud de consideración positiva implica apreciar a las personas sin juzgarlas, sabiendo que poseen amplios recursos para autodirigirse y para promover su propio crecimiento. Esta consideración positiva hacia el otro conlleva, para el facilitador, una intención de saber esperar, sin ansias de control, sin querer que el otro actúe como yo desearía que lo hiciera. Significa confianza en el otro, aprecio, interés por la otra persona.

Esta actitud de consideración positiva lleva implícita una calidez en la relación, una acogida sin condiciones y una aceptación.

Esta aceptación no implica necesariamente aprobación o acuerdo, sin embargo el facilitador centrado en la persona admite que cada persona es única e irreplicable, con capacidad libre de orientarse hacia el camino de su propia elección responsable. Se trata de mostrar respeto por las decisiones del otro con independencia de mi acuerdo o desacuerdo. Esta ausencia de juicio valorativo no puede confundirse con la neutralidad. El facilitador centrado en la persona muestra acercamiento, amor, realiza una opción decidida y valiente de generosidad afectiva, y sabe manifestar este amor sin esperar nada a cambio.

Esta actitud es de amor profundo y generoso, una actitud altruista que se muestra independientemente del hecho que exista correspondencia afectiva, significa penetrar activamente en el interior de la otra persona y sorprenderse por la maravilla que contiene el otro para poder iniciar una senda de conexión y encuentro. El facilitador centrado en la persona también manifiesta este afecto, lo verbaliza y lo muestra a través del lenguaje corporal; y esta expresión de afecto es auténtica, sin simulacros ni exhibicionismos, sino paciente y casi tímida porque no intenta violentar al otro sino respetarlo.

Para que un facilitador sienta profundamente esta disposición al afecto, ha de aceptar primeramente sus propios sentimientos, ha de aceptarse a sí mismo, sin cortapisas que impidan cerrarse a su singular proceso experiencial, tiene que abrirse al campo ampliado de su conciencia y ver todo lo que está ahí, en el centro de su cuerpo, en el experimentar, y asombrarse de lo que surge integrándolo como parte esencial de sí mismo.

En este sentido de generosidad afectiva la consideración positiva incondicional es amor. Amor no posesivo que no es sino una actitud que nace del núcleo de la persona y se desprende en todo el complejo fenoménico de la experiencia grupal.

Esta actitud incluye también la comunicación de las impresiones positivas mostrando un interés auténtico que ha renunciado previamente a las concepciones preestablecidas de la imagen de cada persona y ha desestima-

do las expectativas condicionadoras de la experiencia. Esta actitud casi no se manifiesta en palabras pero conforma un sentimiento omnipresente en la relación vivencial.

Si las personas perciben esta presencia afectiva del facilitador experimentan, de manera gradual, un clima permisivo que incita al desenmascaramiento de barreras psicológicas y favorece la autoaceptación y la autoestima. Esta aceptación incondicional empieza por uno mismo, por una confianza en las propias capacidades facilitadoras y en el potencial personal inherente que abarca todo el ser del facilitador.

Se trata, en fin, de intentar ser más cálidos en nuestras relaciones y en querer transmitir auténticamente, con nuestra presencia, amor y afecto.

### 3.3. CONGRUENCIA O AUTENTICIDAD: PERMITIRSE SER UNO MISMO

La tercera condición facilitadora consiste en la actitud denominada autenticidad, coherencia o congruencia. Es la actitud de ser sí mismo. Llegar a ser persona es llegar a ser uno mismo. Ser uno mismo trae aparejado el proceso de ir desposeyéndonos de máscaras y roles. Implica presentarnos en la relación facilitadora siendo como uno realmente es, sin interferencias entre ser mi yo auténtico y mi yo que me gustaría ser.

Esta congruencia del facilitador cubre la experiencia, la conciencia y la comunicación. Ser mí mismo en estos tres niveles es ser mi yo auténtico, ser una persona unificada. Se trata de que el facilitador deje fluir sus sentimientos en cada instante, se percate de su proceso experiencial y de las emociones que experimenta aquí y ahora que van siendo accesibles a la conciencia y sea capaz de vivir estos sentimientos, de experimentarlos en la relación y de comunicarlos si persisten. Establece así una relación de persona a persona.

Mediante la actitud de autenticidad el facilitador no se niega a sí mismo ninguno de los sentimientos que experimenta en la relación y está dispuesto a experimentar de manera transparente cualquier sentimiento persistente y a comunicarlo. El facilitador se hace vulnerable en vez de adoptar un papel de profesional o de especialista.

La autenticidad es, entonces, una disposición interna a estar abiertos a la experiencia, percatarnos y comunicarla. Significa que el nivel de la experiencia, el de la conciencia y el de la comunicación son congruentes, forman una unidad. Soy lo que experimento, me doy cuenta de la experiencia y comunico lo que siento si es persistente en la relación. Utilizando bonitas



palabras de Rogers: «Me siento muy satisfecho cuando puedo ser auténtico, cuando puedo acercarme a lo que sea que ocurra dentro de mí. Me gusta poder escucharme a mí mismo. Saber lo que realmente experimento en un momento dado no es cosa fácil, pero me alienta la ligera sensación de que, a lo largo de los años, voy aprendiendo a lograrlo. Estoy convencido, sin embargo, de que ésta es una tarea vitalicia y de que nadie llega jamás a acercarse lo suficiente a todo cuanto ocurre en su propia experiencia. En lugar del término realidad, utilizo algunas veces la palabra congruencia. Con ello quiero decir que cuando lo que experimento en un momento dado está presente en mi conciencia, también lo está en mi comunicación, entonces los tres niveles coinciden, es decir, son congruentes. La mayor parte del tiempo, por supuesto, al igual que todos los demás, muestro cierto grado de incongruencia. He aprendido, sin embargo, que esa realidad, o autenticidad, o congruencia —como prefieran llamarlo— constituye la base fundamental de la mejor de las comunicaciones»<sup>17</sup>.

Este ser auténtico del facilitador incluye la voluntad de vivir de manera existencial, en fluidez, permitiéndose experimentar emociones que devienen en un instante en el trascurso de la relación de facilitación, tomar conciencia de la fluctuación de estos sentimientos y emociones, y decidir la comunicación de la globalidad de esta sensación en cuanto persistente, haciéndose responsable de esta manifestación. Si un facilitador es auténtico, sus manifestaciones verbales y no verbales están en concordancia, expresan una unidad.

En realidad la autenticidad contiene dos niveles de ajuste: la correspondencia entre experiencia y conciencia, y la simetría entre el contenido de la conciencia y la comunicación.

El primer nivel de ajuste en la facilitación seguramente es el aspecto más importante y significativo de la autenticidad. Se denomina genuinidad del facilitador y consiste en el acuerdo y ajuste psicológico entre la experiencia del facilitador y lo que es accesible a su conciencia; es decir, en la existencia de encaje entre el contenido del proceso experiencial en un momento determinado de la relación y la significación de este contenido en la conciencia.

A veces se puede producir un desajuste temporal entre la experiencia y la conciencia. Puedo vivir una determinada experiencia y no percatarme en el momento, por lo que la dotación de significado es posterior y no inmediata. Se trata entonces de disponerse a procesar las vivencias y, desde la

---

<sup>17</sup> CARL ROGERS, *El camino del ser*. Barcelona: Kairós, 1987, p. 21.

autoescucha, dar nombre y significado al proceso experiencial como en un ir colocando las emociones en su sitio. Lo interesante es no dejar este proceso inconcluso sino ir haciéndonos conscientes de lo experimentado. Como no siempre somos conscientes de manera simultánea del complejo mundo de fenómenos de la experiencia, ser uno mismo implica también aprender a escucharnos más y a darnos cuenta en el instante de la experiencia.

Cobra una especial relevancia en el sistema de facilitación centrado en la persona la genuinidad del facilitador. En algunas ocasiones, de acuerdo con la situación de la persona en la relación de ayuda, el facilitador podrá optar por no comunicar un sentimiento determinado y colocarlo entre paréntesis porque siente que esta opción será más facilitadora para el proceso, o decidirá priorizar alguna de sus posibles intervenciones ante el cúmulo de fenómenos experienciales que percibe en el momento; lo esencial será que tome conciencia de este estado circunstancial de acontecimientos percantándose de su proceso interno aunque elija, de momento, poner entre paréntesis parte de este proceso. En palabras de Germain Lietaer: «A veces tenemos que sacar las castañas del fuego, enfrentarnos a emociones fuertes sin hundirnos, relacionarnos constructivamente con el odio y el amor sin acudir al *acting-out*, vérnoslas con los halagos y las críticas del cliente respecto a nuestra propia persona; y tenemos que ser capaces de tolerar la ambivalencia. Compartir empáticamente el mundo del otro también implica poner nuestro propio mundo entre paréntesis, en el momento presente, y arriesgarnos al cambio personal a través del contacto con alguien que es diferente de nosotros mismos. Aventurarse en tal estado carente de ego es más fácil cuando nos sentimos como personas lo suficientemente independientes, con una estructura personal y un núcleo bien definidos»<sup>18</sup>.

Un facilitador será en mayor medida congruente si se va descubriendo a sí mismo gracias a la vivencia del propio sentimiento, si va conociendo sus propias reacciones, si se da permiso para vivir la experiencia que afecta a su persona, si está abierto a nuevas experiencias sin negarlas ni falsearlas, si se permite vivenciar más ampliamente los sentimientos y las sensaciones, si realmente él mismo confía en su organismo como centro de evaluación y regulación de su propia conducta, si tiene deseos, en definitiva, de convertirse en un proceso continuo de evolución personal.

---

<sup>18</sup> G. LIETAER, «Autenticidad, congruencia y transparencia», en D. BRAZIER, *Más allá de Carl Rogers*. Bilbao: Desclée De Brouwer, 1997, p. 29.

El segundo nivel de congruencia es el que se refiere a la unidad entre la conciencia y la comunicación. Aquello que se ha hecho accesible a la conciencia es lo que comunico; se trata de explicitar lo implícito.

Comunicar mi mundo interior nada tiene que ver con emitir juicios evaluativos, abarca más bien mensajes conectados a mi referente, a mi núcleo interno, a mi sensación global de algo. Al existir una conexión entre la verbalización de la experiencia y la sensación que se ha hecho explícita en la conciencia es perceptible una coherencia entre el lenguaje verbal y no verbal del facilitador. Esta percepción hace que el grupo se sienta impregnado de transparencia facilitadora que es generadora de gran potencial comunicativo y transformador.

Este nivel de transparencia representa también hacerse vulnerable, mostrarse tal como uno es, expresar mis sentimientos reales y no disfrazarlos u ocultarlos. Implica comunicarme totalmente en un proceso progresivo que nos ayuda a pasar de la opacidad a la transparencia.

También en este nivel puede producirse un desajuste temporal entre la conciencia y la comunicación: «Experimento una sensación de satisfacción cuando me atrevo a comunicar mi realidad a otro. Esto está lejos de ser fácil, en parte debido a que lo que experimento varía en cada instante. Normalmente hay un desfase de tiempo, de momentos, días, semanas o meses, entre la experiencia y la comunicación. Tengo una experiencia, seguida de una sensación, pero sólo me atrevo a comunicarla cuando se ha enfriado lo suficiente para arriesgarme a compartirla con otro. Sin embargo, cuando logro comunicar lo que hay de verdadero en mí en el momento en que ocurre, me siento auténtico, espontáneo y vivo»<sup>19</sup>.

Comunicarse es un riesgo que vale la pena correr. De este riesgo es más probable que surja, desde las profundidades personales y del grupo, una emanación de contenido comunicativo con significado emocional. Esta energía que emerge es la posibilitadora de cambio y transformación y, a causa ese cambio interno existen muchas posibilidades de interacción y encuentro y, al fin y al cabo, el encuentro es el alimento de la vida.

Ésta es quizá la actitud más facilitadora y el fundamento de las otras disposiciones de empatía y consideración positiva. Si la empatía transmitida y el aprecio no provienen de la autenticidad se convierten en sí mismas en recursos y técnicas que no generan comunicación ni encuentro porque permanecen en el nivel de la habilidad y, como tal, es como si fueran exteriores a uno mismo porque no provienen de lo más nuclear de la persona.

---

<sup>19</sup> CARL ROGERS, C., *El camino del ser*. Barcelona: Kairós, 1987, p. 22.

La autenticidad es impactante por sí misma y hace que las otras condiciones tengan efectividad porque son percibidas transparentemente, en caso contrario parecerían manipulaciones o falsificaciones de un rol especialista distante. También es posible que una persona realmente auténtica lleve aparejado un comportamiento empático y de consideración hacia el otro porque al transmitirse desde su núcleo se mantiene en contacto con su propio potencial que es de naturaleza constructiva.

Por la confluencia de estas tres actitudes parece que al final, todo consiste en el estar presente. Es como dejarse llevar por la intuición que nace de uno mismo conectado y bucear en estas profundidades, dejándose estar, sin empujes ni aletas que ayuden a navegar, sino permanecer y sentir el balanceo a través del cual convergen las conciencias porque, en el fondo, todo es una mezcla líquida sin fronteras y no cabe sino sentirse parte de esta disolución y contemplar las reacciones transformativas que germinan permanentemente.

## EJERCICIOS DE ENTRENAMIENTO

### A. PARA ENTRENAR LA EMPATÍA

#### 1. «Aprendiendo a escuchar».

##### **Objetivos:**

- Facilitar el entrenamiento de la escucha y la empatía.
- Experimentar las sensaciones de sentirse realmente escuchado por el otro.
- Impulsar la creación de un clima de comunicación en el grupo.

##### **Participantes:**

- Unos 20 aproximadamente.

##### **Tiempo:**

- Una hora.

**Procedimiento:**

1. El facilitador del grupo puede introducir el ejercicio con una breve exposición sobre la importancia del escuchar y la empatía en las relaciones interpersonales y de ayuda. Es importante recalcar que lo significativo no es solamente escuchar el contenido del mensaje del interlocutor sino, sobre todo, el proceso interno de su vivencia, los sentimientos, las emociones... lo que hay más allá de las palabras. Sugiere realizar un pequeño ejercicio para aprender a escuchar mejor.
2. Se trata de que los participantes se junten en parejas, para este ejercicio es mejor juntarse con otra persona poco conocida, esto nos permitirá una mayor disposición y esfuerzo para escuchar. Cada pareja dispondrá de catorce minutos para realizar el ejercicio. Durante siete minutos una persona comunicará a su pareja alguna vivencia que le afecte emocionalmente. No se trata de hablar de opiniones ni de conceptos, sino de compartir una vivencia real sobre cómo me siento en una relación, en una situación, en el propio grupo... El otro miembro de la pareja escuchará intensamente. Podrá reflejar lo que dice el otro, hacer alguna pregunta empática, interesarse por el otro, pero no podrá añadir nada de su parte porque se trata de escuchar vivencialmente al otro. Al cabo de siete minutos se intercambian las funciones. El escuchador será escuchado y el que ha sido escuchado será escuchador. A los catorce minutos la pareja vuelve al lugar de reunión de todo el grupo.
3. El animador habrá colocado en círculo tantas sillas como parejas hay y una más para él mismo. Sugerirá que una persona de cada pareja ocupe una silla y el otro miembro de la pareja se sitúe detrás de su pareja de pie tocando con las manos los hombros de la persona que está sentada. Las personas que están sentadas no podrán hablar durante esta parte del ejercicio. Se trata de que vean cómo les resuena el mensaje de su pareja, sin afirmar ni negar nada, que se dispongan a experimentar cómo es el ser escuchado o si se sienten verdaderamente escuchados y respetados. Las personas situadas detrás de su pareja, por turno expondrán al grupo como se siente su pareja, en relación con lo que han escuchado en el paso anterior, como si fueran ellos mismos. Se trata pues de hablar en primera persona pero manifestando la vivencia de la pareja. Algo así como: «yo soy... me siento... y...» La persona que habla sabrá discernir perfectamente aquello que quiere o no comunicar al grupo su pareja.

La persona sentada en la silla está abierta a la experiencia de verse reflejada. En este ejercicio muchas veces suceden emociones fuertes y algún lloro por la intensidad del sentirse realmente comprendido por otro. Durante los distintos turnos es muy importante la presencia vivencial del facilitador que se mostrará empático profundamente con los participantes que hablan y con las personas que reciben empatía que están sentadas en el círculo.

4. Cuando todas las personas que están de pie han realizado sus comunicaciones como si fueran el otro, se intercambian las posiciones y se realiza el mismo procedimiento que en el paso anterior.
5. Una vez finalizado el ejercicio se deja espacio para compartir sensaciones y experiencias, para expresar significados y aprendizajes sobre esta dinámica.

***Materiales:***

- No se precisan.
- 2. «Escuchar sin palabras».

***Objetivos:***

- Intentar experimentar y expresar empatía a través de un dibujo.
- Facilitar la comprensión de los demás de manera no verbal.
- Impulsar el proceso de comunicación y de interacciones en el grupo.

***Participantes:***

- Unas 20 personas aproximadamente.

***Tiempo:***

- Una hora.

***Procedimiento:***

1. El grupo escoge algún tema de comunicación que afecte a la vida interna del propio grupo o a la dimensión afectiva de las personas del grupo. El animador impulsa el diálogo y el intercambio de informaciones sobre el tema en cuestión. De pronto, al cabo de unos quince minutos de

discusión el animador para el intercambio y sugiere que cada persona elija a otro participante. Se forman díadas.

2. Siguiendo sentados en círculo uno de la díada intenta expresar mediante un dibujo algunos significados que tiene para sí mismo el tema que se estaba discutiendo. Por ejemplo, si el tema era cómo es estar en este grupo, el dibujo puede tratar sobre cómo vivimos nuestro estar en el grupo. O cómo vivo el amor, o el sexo... si el tema era sobre estos términos. El otro participante de la díada intenta plasmar en la hoja el dibujo que cree que el otro realizará. Se trata de hacer de «espejo» del otro. Así los participantes elegidos dibujarán el término temático que se estaba tratando, y los miembros «espejo» lo dibujarán a la manera que perciben que lo harían los participantes que han escogido.
3. Al cabo de un tiempo, unos diez minutos, el animador sugiere una nueva fase del ejercicio. Por turnos díadas, el miembro que ha hecho de espejo empieza mostrando al grupo su dibujo sobre cómo cree que el tema ha sido percibido por su pareja. Seguidamente, su pareja muestra su dibujo y comunica cómo percibe el tema en cuestión. Pueden comentar las semejanzas y diferencias de los significados de ambos dibujos.
4. El ejercicio finaliza cuando todas las díadas han tenido su turno. Después es conveniente dejar un espacio para cambiar impresiones sobre lo que ha sucedido y si existe la sensación de haber comprendido mejor a los demás. Es sorprendente ver como muchos dibujos, el de un participante y su espejo, muestran grandes coincidencias aun cuando los miembros de la díada son casi desconocidos entre sí.

**Material:**

- Hojas o folios para realizar los dibujos.
- Rotuladores o lápices de colores.

3. «*Estudio de casos*».

Se trata de señalar entre las distintas opciones la respuesta reflejo adecuada en cada situación. (Se puede hacer individualmente o por grupos pequeños.)

## ANÁLISIS DE ACTITUDES MEDIANTE EL ESTUDIO DE CASOS

**Caso 1**

Se trata de un joven profesor en una entrevista con una psicóloga. Está preocupado con síntomas de desaliento.

- *Psicóloga*: Veo que estás preocupado por la situación concreta de cada alumno, que te gustaría profundizar en el conocimiento de cada uno de ellos personalmente, para que luego tus clases fueran más eficaces y tú te encontraras más satisfecho con ellas.
- *Profesor*: Sí... bueno... y es que en el fondo lo que más me preocupa es que todo esto llega a poner en cuestión la propia calidad de una educación, de tu propia educación y de tu propia vida como educador, ¿no? Y eso te cuestiona, pues dices: Si llevo tiempo con estos chicos y no consigo ir avanzando, o no ves que los chavales hagan más trabajo o que se integren más... te cuestionas tú mismo y dices: ¡hombre!, echar la culpa a los chavales es muy fácil, pero el fallo está en la preparación educativa o la calidad, para hacer que ellos conecten contigo y tú establezcas una conexión con ellos. O sea, que haya una correlación, que yo esté a gusto con ellos y ellos conmigo... Entonces, esas esperanzas que habías puesto al principio te das cuenta de que... ¡de que no! De que no les llegas a sus centros de interés.

*Respuestas posibles:*

1. Creo que no deberías exagerar, siempre ocurre que entre el ideal de educador que tenemos y la realidad de lo que hacemos hay bastante diferencia. ¿No lo crees?
2. Los sentimientos que expresas se deben, sin duda, al cansancio que provoca en ti la lucha diaria con los alumnos. El cansancio engendra frustración, recuérdalo.
3. Es una cosa muy seria que un educador comience a cuestionarse sobre su preparación y la calidad de su enseñanza, esto agrava la situación en lugar de hacerla más llevadera.
4. Parece que te sientes como ineficaz en tu labor de educador, debido a la falta de respuesta y sintonía de los alumnos contigo. Te encuentras disgustado por ello...
5. ¿Cuáles son los rasgos de tus alumnos que más te disgustan? ¿Sus comportamientos, dejadez, falta de interés?



6. En tu situación me parece conveniente que hagas un estudio objetivo de la situación y solicites la solución: menor número de alumnos, o quizá separar a los más revoltosos y ponerlos en otro grupo. ¿No te parece?

### **Caso 2**

Se trata de un joven estudiante que se entrevista con su tutor.

- *Estudiante*: Vengo a consultarle e intentar decirle alguna de las cosas que me ocurren y preocupan, quizá me pueda ayudar hablar con usted. Verá, yo de cara a la vida, cuando me sitúo en la vida normal y sobre todo mirando al futuro, suelo ser pesimista. Me suelo encontrar con cierto abatimiento aunque a veces también me encuentro en situaciones de optimismo. No sé...

#### *Respuestas posibles:*

1. Me parece que tu vida tiene mucho futuro, eres joven, y por tanto no debes pensar en cosas tristes y propias de la gente de edad. Mira la vida con optimismo.
2. Explícame qué entiendes por encontrarte pesimista y optimista, así te entenderé mejor.
3. Ves aspectos oscuros de la vida y también claros, y eso te quita algo de paz, lo consideras un problema.
4. No veo por qué razón has de jugar con tus sentimientos queriendo complicarte la vida, por otra parte tan sencilla.
5. Sinceramente, a mí me parece que atraviesas por un momento de búsqueda de tu propia personalidad e identidad, por consiguiente con sentimientos de frustración mezclados con otros sentimientos más positivos.
6. Mira; la vida merece la pena mírese por donde se mire. Animo, sonríe al futuro, que tragedias hay pocas.

### **Caso 3**

Se trata de una enfermera de un hospital. Habla con una amiga, también enfermera de otro hospital distinto. Su tono de voz es acalorado por la situación que vive. Expresión vehemente.

- *Enfermera*: Lo que más temo es preguntarme a mí misma y a mis compañeros de trabajo... reconozco que no damos pasos para profundizar en lo que estamos haciendo, parece que todo ha perdido el sentido y sólo trabajamos rutinariamente. A veces yo misma no me doy cuenta pero hay momentos en que me percató del clima de superficialidad y monotonía que construimos. Quizá debería dejar a un lado temores y desconfianzas e intentar arriesgarme a profundizar en otro nivel de comunicación con mis compañeros para ver si es posible conseguir una mejor convivencia, un mejor clima o una interacción más enriquecedora... pero no sé, parece como si la gente no fuera consciente de eso o que pasa de todo.

*Respuestas posibles:*

1. Eso que me dices no es nada positivo para ti y agranda el propio problema de la convivencia. Con estas actitudes de incomunicación creo que tampoco tus compañeros salen nada beneficiados.
2. Hoy en día existen técnicas muy apropiadas para mejorar la relación de las personas que trabajan en equipo. Tendríaís que practicar alguna «dinámica» y las aguas volverían a su cauce.
3. ¿Y quién ha pensado que la vida de un grupo de trabajo es como la tierra de Jauja? No dramatices, que todos pasan por circunstancias similares. ¡Adelante!
4. Háblame de tu grupo: ¿cómo son estos compañeros, de quién desconfías, con quién piensas que podrías llevarte mejor?
5. Me hago cargo de que este interés tuyo por profundizar y vivir un clima y unas relaciones más profundas sea una causa de preocupación, incluso de un cierto malestar, es como...
6. Yo creo que el concepto que tienes de ti misma es muy superior al que tienes de los demás. Casi me atrevería a llamarlo sentimiento de superioridad.

**Caso 4**

Se trata de un hombre de 30 años que habla con un amigo suyo.

- *Hombre*: No logro comprenderme. Cuando me sucede algo feliz, no puedo llegar a creerlo. Actúo entonces como si no hubiera sucedido. Esto empieza a preocuparme. Yo quería tener una cita con Marta, he pasado

dos semanas rondándola antes de pedírselo... y ella ha dicho «sí». ¡No podía creerlo! No podía creer que hubiera ido a la cita.

*Respuestas posibles:*

1. Es preciso, amigo mío, tener una idea más realista acerca de las mujeres. Son también seres humanos, tú lo sabes, y desean esas citas tanto como tú.
2. A ti siempre te parece irreal cualquier cosa dichosa que te sucede.
3. Parece que te has dicho a ti mismo con tanta fuerza que nada bueno podrá ocurrirte, que cuando eso se produce te parece que no es cierto.
4. Me pregunto si este sentimiento de irrealidad no estará asociado a un momento particular de tu vida. ¿Cómo completarías esta frase «cuando me sucede algo dichoso...»?
5. ¿Tiene realmente sentido que te inquietes por ese asunto? Todos tenemos que superar nuestros propios sentimientos.
6. Pienso que esta experiencia te servirá de lección. La próxima vez haz un esfuerzo para aceptar la buena suerte.

**Caso 5**

Se trata de un hombre de 35 años que habla con un amigo.

- *Hombre:* Estoy decidido a hacer algo, no tengo miedo de trabajar seriamente ni de recibir algunos golpes duros ya que sé hacia dónde voy. Tampoco me repugna excesivamente pasar por encima de otros que se interpongan en mi camino, porque lo primero son mis intereses. ¡No me puedo contentar con un empleo mediocre! ¡Yo quiero ser alguien!

*Respuestas posibles:*

1. Te comportas como una persona ambiciosa porque quieres demostrarte a ti mismo tu valor.
2. Estimas que es preciso seguir adelante, cualesquiera que sean los esfuerzos y los medios para conseguirlo.
3. ¿Qué es, en tu opinión, lo que te impulsa a esta gran resolución de llegar a ser alguien?

4. ¿Por qué no vas a un curso de ejecutivos para ver donde podrías triunfar mejor? Puede que sea interesante y descubras tus potencialidades de liderazgo.
5. Una gran ambición puede ser un verdadero triunfo para cada uno. Pero ¿estás seguro de lo que piensas cuando dices que no te repugna pasar por encima de otros que te entorpezcan tu camino? ¿No crees que esto te hace más mal que bien?
6. Tus sentimientos son muy violentos. Debes de estar bajo la influencia de una desilusión reciente. Es preciso que te calmes, reflexiones y verás cómo vuelves a encontrar tu sangre fría sin perder entusiasmo.

### **Caso 6**

Se trata de una joven de 27 años que habla con su amiga.

- *Joven:* He llegado a la conclusión de que, puesto que mi trabajo no me satisface, tengo que buscar otro puesto. Hasta ahora me había resignado, porque para obtener el título, tuve que pasar cinco años en la Universidad. Pero actualmente creo que valdría más dejar eso y lanzarme por otro camino, aunque haya que empezar por abajo.

#### *Respuestas posibles:*

1. Tienes la impresión de que serías más feliz si pudieras desembarazarte de tu trabajo y probar algo que te convenga más.
2. Nadie puede decir si ese nuevo campo es el ideal para ti, pero de cualquier modo, lo que me parece prometedor es que seas más decidida y confíes más en ti misma.
3. ¿No has pensado en la posibilidad de realizar una especie de compromiso entre esos dos campos? Es una lástima que renuncies a las ventajas que ya has adquirido en el trabajo actual.
4. Veo que ya has decidido que vale más cambiar de trabajo.
5. ¿Te has informado a fondo sobre el nuevo trabajo?
6. Amiga, no lo pienses más, lázmate lo antes posible a lo que ya tienes decidido.

**B. PARA ENTRENAR LA CONSIDERACIÓN POSITIVA INCONDICIONAL**1. «*Consideración positiva incondicional*».**Objetivos:**

- Enfocar sensaciones positivas con respecto a las personas del grupo y esforzarse en comunicarlas.
- Recibir y dar aprecio.
- Entrenarse en mostrar consideración positiva.

**Participantes:**

- De 12 a 25 personas.

**Tiempo:**

- De 20 a 30 minutos.

**Procedimiento:**

1. Las personas del grupo están sentadas formando un círculo. El animador dispone de una pelota. Manifiesta que este ejercicio consiste en mostrar consideración positiva hacia los demás, procurando comunicar a las personas del grupo sensaciones y sentimientos positivos que provocan en cada uno. Se trata de intentar expresar estos sentimientos de manera auténtica huyendo de la superficialidad. No es una comunicación muy profunda decir, por ejemplo, «me gusta tu peinado»; es más significativo expresar: «te percibo como una persona muy comprensiva y siento que me escuchas cuando comunico alguna cosa».
2. La persona que recibirá la pelota será, en este momento la que reciba consideración positiva de los demás. Mientras tenga la pelota no puede decir nada, sólo puede recibir aprecio. El animador tirará la pelota a algún participante que cogerá la pelota y permanecerá en silencio. Las dos personas que están sentadas a su lado, a la derecha y a la izquierda del receptor de la pelota, están «obligados» en primer lugar a comunicar algún sentimiento positivo a la persona que tiene la pelota. Una vez, estos participantes han comunicado su sensación positiva respecto a la persona poseedora de la pelota, las otras personas del grupo que lo

deseen manifestarán comunicaciones positivas al participante que está en posesión de la pelota.

3. Cuando todos los participantes que han deseado voluntariamente verbalizar sus sentimientos positivos a la persona que tiene la pelota han finalizado, esta persona tirará la pelota a otro participante. Entonces se seguirá el mismo procedimiento: el receptor de la pelota permanecerá en silencio, los que están a su lado derecho e izquierdo estarán «obligados» a comunicarle algo positivo y, con posterioridad, los otros miembros del grupo que lo deseen realizarán sus comunicaciones. Después tirará la pelota a otra persona, y así sucesivamente.
4. Al cabo de un tiempo máximo de 15 minutos hay que dejar un espacio de libre comunicación, retirando la pelota, para fomentar la expresión de cuál ha sido nuestro proceso de experimentar este ejercicio. ¿Cómo nos hemos sentido recibiendo aprecio o mostrándolo? Hay que tener en cuenta que no todas las personas habrán obtenido su turno de pelota y este hecho habrá producido algunos sentimientos interesantes para comunicar y analizar. La habilidad del animador será una condición indispensable para generar energía comunicativa e interaccional en este ejercicio.

**Materiales:**

- Una pelota.

**C. EJERCICIOS PARA ENTRENAR LA AUTENTICIDAD**

1. «*La ventana de Johari*»

**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN**

*Responde al siguiente cuestionario asignando una puntuación entre 0 y 10 a cada una de estas afirmaciones, según si actúas de esta manera o no. El 0 significará «nunca tengo esa conducta» y el 10 «siempre me comporto de esa forma», puedes asignar valores situados entre el 0 y el 10.*

1. Si estoy en una reunión e ignoro completamente el tema que se está discutiendo (y todas las demás personas presentes parecen comprender

el tema en debate), confieso mi ignorancia en la primera oportunidad y pido que me lo expliquen.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Si me doy cuenta de que uno de mis compañeros de trabajo está llegando tarde una o dos veces por semana, lo llamo y le comunico que me he percatado de su actitud.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Si mi director me da una orden directa para hacer algo que yo creo innecesario le pido que me explique porqué lo debo hacer.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Si uno de mis usuarios me dijera: «bueno no eres un mal profesional como otros, al contrario», le alentaría a que hablase más de sus sentimientos y opiniones sobre esto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Si una persona con la que trabajo, regularmente hace algunas cosas que me disgustan, le hablo de mis sentimientos respecto de esto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Si noto que uno de mis compañeros me evita por alguna razón, le pregunto qué es lo que pasa.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Si en una reunión pienso algunos puntos negativos sobre algún compañero, lo comunico aunque pueda saberle mal.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Si de una buena fuente sé que se me ha desconsiderado para una promoción profesional pediría explicaciones a mi superior sobre este rumor.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Se tengo que asignar algún trabajo a alguien y sospecho que no le va a gustar, le pregunto cómo se siente con esta asignación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Si me doy cuenta de que uno de mis compañeros de trabajo está más serio y silencioso de lo que es habitual, le pregunto cuál es el problema.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Si tengo conocimiento de un problema entre dos de mis mejores compañeros de trabajo, los llamo y les comunico cómo veo que sus problemas afectan al trabajo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Si uno de mis compañeros de trabajo menciona que se ha dado cuenta de que no gusta a alguna persona con la que trabaja le pido que me cuente más sobre eso.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Si tengo que asignar de repente y a última hora una tarea a algún compañero y él me preguntase porqué lo hago le explicaré todo lo que sé sobre ese asunto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Si recibo una nota interna de mi superior diciendo que tengo que hacer alguna cosa que creo innecesaria, voy y le comunico lo que pienso de su decisión.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Si uno de mis compañeros está siendo considerado para una tarea que creo no está capacitado, lo menciono al directivo responsable de cubrir ese puesto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Si uno de mis compañeros está abiertamente en desacuerdo conmigo en una reunión, le aliento a que me cuente más detalles.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



17. Si el Director me da una tarea determinada que creo que está por debajo de mi capacidad, hablaría con él del asunto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. Si uno de mis compañeros me contradice de manera recurrente en algunos asuntos, le pregunto porqué lo hace.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. Si tengo una disputa acalorada con uno de mis compañeros de trabajo y después de un cierto tiempo sospecho que se siente mal, hablo con él para interesarme por cómo se siente.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20. Si tengo algún problema personal que perturba mi propio trabajo, busco a algún compañero para hablar sobre estos problemas.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Traslada, ahora las respuestas al espacio apropiado. Es preciso percatarse de que los números de las preguntas no siguen un orden en la plantilla.

2	1
5	3
7	4
10	6
11	8
13	9
14	12
15	16
17	18
20	19
SUMA	SUMA
Puntuación del dar	Puntuación del solicitar

- Dibuja tu ventana de Johari en el siguiente cuadro. Marca en la línea vertical del lado izquierdo (A) la puntuación total del dar. Traza una línea horizontal hasta el lado vertical de la derecha.
- Marca en la parte superior (B) la puntuación total del solicitar. Traza una línea vertical hasta la parte inferior del cuadro. Eso completa tu ventana de Johari.

B

	10	20	30	40	50	60	70	80	90
10									
20									
30									
40									
50									
60									
70									
80									
90									

*Nota:* Se considera que una persona empieza a estar auténticamente si el primer cuadrante de su ventana tiene un área superior a  $60 \times 60 = 3.600$ .

## 2. «Cara a cara».

### **Objetivos:**

- Sacar a la superficie percepciones interpersonales y corregir posibles prejuicios en relación con estas percepciones.
- Ayudar a las personas del grupo a una mejor comprensión mutua.

### **Participantes:**

- De 12 a 20 personas.

### **Tiempo:**

- Una hora y media.

**Procedimiento:**

1. Cada participante escoge, particularmente, una o dos personas del grupo y anota sus nombres en sendos papeles. En el reverso del papel el participante formula una pregunta que desearía que la persona elegida respondiera y que afecte a su situación interna. Por ejemplo, puede anotar preguntas como: ¿Qué es lo que más te molesta de otras personas? ¿Cuáles son los sentimientos que dominas con mayor dificultad en ti mismo? ¿Qué crees es lo más (o menos) atractivo de tu persona? ¿Qué piensas de mí?...
2. También escribe, después de la pregunta, la respuesta que se supone dará ese miembro elegido.
3. Seguidamente, por turno, cada miembro del grupo leerá en voz alta la pregunta formulada al participante elegido. Éste, si lo desea, responderá a la cuestión formulada. Por último el miembro que ha formulado la pregunta leerá la supuesta respuesta y comunicará los motivos en que fundaba esta suposición. Se dejará para cada interacción un breve momento para el *feed-back* si se precisa.
4. Una vez todos los participantes han tenido su turno es conveniente dejar un espacio para la intercomunicación en relación con la experiencia que acaba de darse y los aprendizajes que, de ella, se puedan derivar.

**Materiales:**

- Hojas de papel y bolígrafos.
- 3. «Comunicando percepciones a los demás».

**Objetivos:**

- Generar material perceptivo para favorecer la interacción entre los participantes.
- Motivar la expresión auténtica y sincera de sensaciones, sentimientos y percepciones sobre los demás participantes.
- Ayudar a aceptar distintas percepciones y sensaciones que los participantes tienen de uno mismo, aunque resulten contradictorias.

**Participantes:**

- De 12 a 20 personas

**Tiempo:**

— Una hora aproximadamente.

**Procedimiento:**

1. Los participantes y el animador están sentados formando un círculo. Cada participante y también el animador, por turno, se levanta de su silla y se pone en el centro del círculo. Va a comunicar las percepciones al resto de los miembros del grupo. Para ello se sitúa de pie, delante de un miembro y mirándolo a los ojos le comunica: «A ti te veo como...» y añade el nombre de un animal (mariposa, elefante, león...). El participante que ha recibido la comunicación no puede decir nada. Seguidamente, el miembro que está de pie se sitúa ante el siguiente participante y repita la operación comunicándole el nombre de un animal de acuerdo con su significado perceptivo, no puede repetir ningún animal. Así lo va haciendo con todos los participantes.
2. Cuando la primera persona ha acabado ocupa su lugar en el círculo y sale otro participante siguiendo el mismo procedimiento. Quizás esta persona repita algún animal dicho por el anterior miembro. Al finalizar su ronda ocupa su lugar y sale otro. Así, sucesivamente hasta que todos los miembros del grupo hayan comunicado su percepción con este procedimiento.
3. Seguidamente, estando sentados todos en círculo, por turno, cada persona comunica al grupo el nombre del animal que más le ha gustado oír de todos los que le han dicho y el nombre que menos le ha gustado. Lo puede hacer diciendo algo así como: «Me he sentido mejor cuando me han dicho... (nombre del animal), y no me gustado cuando me han llamado... (nombre del animal)».
4. Se trata ahora de generar un espacio de intercomunicación libre. Una persona, por ejemplo puede preguntar a otra cómo es percibida y por qué le sugiere un animal concreto, tanto si tiene connotaciones positivas como negativas. Se trataría de decir algo así como: «Me gustaría saber por qué me percibes como un gato...». Es este espacio de intercomunicación la habilidad del animador juega un papel muy importante para facilitar las interacciones, debe mostrarse empático y auténtico con el grupo y dejar que fluya la energía que se genera. Después de una hora y media como máximo desde el inicio del ejercicio el animador tiene que sugerir un descanso e indicar que si alguna persona necesita

comunicarse con otra respecto a las percepciones dadas o recibidas puede hacerlo en este tiempo de receso.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, L., y SIMON, P. (1983), *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder.
- ALEMANY, C. (1997), *Psicoterapia experiencial y focusing. La aportación de E. T. Gendlin*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- BARCELÓ, B. (2000), *Centrar-se en les persones. Un model transformador d'intervenció socioeducativa*. Barcelona: Pleniluni.
- (2003), *Crecer en grupo. Una aproximación desde el enfoque centrado en la persona*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- BRAZIER, D. (1997), *Más allá de Carl Rogers*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- CASTANEDO, C. (1977), *Grupos de encuentro en terapia gestalt*. Barcelona: Herder.
- EGAN, G. (1981), *El orientador experto*. México: Wasdwort International Iberoamérica.
- EISENBERG, N., y STRAYER, J. (1992), *La empatía y su desarrollo*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- FARBER, B., y OTROS (2001), *La psicoterapia de Carl Rogers. Casos y comentarios*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- GENDLIN, E. (1988), *Focusing. Proceso y técnica del enfoque corporal*. Bilbao: Mensajero.
- GIORDANI, B. (1997), *La relación de ayuda: de Rogers a Carkuff*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- GREENBERG, L.; RICE, L., y ELLIOT, R. (1996), *Facilitando en cambio emocional. El proceso terapéutico punto por punto*. Barcelona: Paidós.
- LAFARGA, J., y GÓMEZ DEL CAMPO, J. (1978), *Desarrollo del potencial humano: aportaciones de una psicología humanista*. México: Trillas.
- LIETAER, G. (1997), «Autenticidad, congruencia y transparencia», en D. BRAZIER, *Más allá de Carl Rogers*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- MANCILLAS, C. (1999), «Congruencia: rostro del mí mismo», en DE ANDA y OTROS (comp.). *La promoción del desarrollo humano en un continente en crisis*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- MASLOW, A. (1983), *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós.
- PAGÈS, M. (1976), *Psicoterapia rogeriana y psicología social no directivas*. Buenos Aires: Paidós.
- RASKIN, N. J. (1990), «50.º Anniversary of the person-centered approach», *Person-Centered Review*, 5.
- ROGERS, C. (1987), *El camino del ser*. Barcelona: Kairós.
- (1981), *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- (1979), *Grupos de Encuentro*. Buenos Aires: Amorrortu.

- ROGERS, C. (1980), *Libertad y creatividad en la educación*. Barcelona: Paidós.
- (1978), *Orientación psicológica y psicoterapia*. Madrid: Narcea.
- (1977), *Psicoterapia centrada en el cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- (1982), *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- ROGERS, C., y STEVENS, B. (1980), *Persona a persona*. Buenos Aires: Amorrortu.
- SANCHEZ, A. (1997), *Estar presente. Desde Carl Rogers al enfoque holístico centrado en la persona*. Buenos Aires: Holos.
- SANFORD, R. (1997), «De Rogers a Gleick y de Gleick a Rogers», en D. BRAZIER, *Más allá de Carl Rogers*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- SEGRERA, A. (1998), «El enfoque centrado en la persona vigente y pujante», en *Psicoterapia*, 32. Barcelona.
- TAUSCH, R. (1978), *Facilitative dimensions in interpersonal relations: verifying the theoretical assumptions of Carl Rogers*. College Student Journal.
- TSCHORNE, P. (1993), *Dinámica de grupo en trabajo social, atención primaria y salud comunitaria*. Salamanca: Amarú.