

*Divinica
grupos*

440

Grupos de encuentro

Carl R. Rogers

Amorrortu editores
Buenos Aires



Director de la biblioteca de psicología, Jorge Colapinto
Carl Rogers on Encounter Groups, Carl R. Rogers

© Carl R. Rogers, 1970

Primera edición en castellano, 1973; primera reimpresión, 1974; segunda reimpresión, 1976; tercera reimpresión, 1978; cuarta reimpresión, 1979; quinta reimpresión, 1982; sexta reimpresión, 1984; séptima reimpresión, 1990

Traducción, María Ana Payró de Bonfanti

Revisión, Jorge A. Zarza

Única edición en castellano autorizada por *Harper & Row, Publishers, Inc.*, Nueva York, y debidamente protegida en todos los países. Queda hecho el depósito que previene la ley n° 11.723. © Todos los derechos de la edición castellana reservados por Amorrortu editores S.A., Paraguay 1225, 7° piso, Buenos Aires.

La reproducción total o parcial de este libro en forma idéntica o modificada por cualquier medio mecánico o electrónico, incluyendo fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información, no autorizada por los editores, viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

Industria argentina. Made in Argentina.

ISBN 950-518-412-3

Prólogo

Durante más de treinta y cinco años mi vida profesional se centró fundamentalmente en torno del asesoramiento psicológico y la psicoterapia individuales; no obstante, en la época inicial de mi actividad profesional advertí también que dentro de un grupo era posible lograr cambios importantes en las actitudes y la conducta. Desde entonces, el tema me interesó permanentemente, aunque hasta siete u ocho años atrás no se había constituido en uno de los dos núcleos centrales de mi actividad —siendo el otro la decisiva necesidad de una mayor libertad en nuestras instituciones educativas.

En estos siete u ocho años he escrito artículos y pronunciado conferencias sobre diversas facetas del incipiente movimiento hacia los grupos de encuentro. Continuamente se me formulan preguntas acerca de lo que ocurre en el seno de los grupos y acerca de mi manera de trabajar y de las posibles implicaciones del movimiento en su conjunto. Es por ello que decidí reunir en un volumen tales artículos y conferencias, agregando nuevo material que he preparado especialmente para esta oportunidad, en la esperanza de que la obra promueva un análisis concienzudo de esta tendencia —que está experimentando un auge increíble— y contribuya a elucidar las discrepancias que existen con respecto a ella.

Del mismo modo que otros libros míos más recientes, este es decididamente un documento personal. No pretende constituir una reseña erudita de este campo ni un análisis psicológico o sociológico profundo de los grupos de encuentro. Ni siquiera me entrego en él a muchas especulaciones sobre el futuro de estos grupos, pues creo que están dotados de fuerza suficiente como para abrirse por sí solos su camino futuro en varias direcciones.

Este libro es fruto de mi experiencia personal; las historias que en él se describen, así como las citas que contiene, pertenecen a personas vivas que luchan por la existencia. Confío en que con él podré transmitir *mi propia impresión* acerca de

uno de los avances más interesantes y apasionantes de nuestra época, la experiencia intensiva de grupo, y que su lectura habrá de familiarizar a quien recorra sus páginas con lo que es un grupo de encuentro y habrá de interiorizarlo de lo que *significa*.

1. Origen y alcance de la tendencia hacia los grupos

Este título puede parecer raro. Es evidente que siempre hubo grupos y siempre los habrá, mientras el hombre habite este planeta; pero aquí empleo la palabra en un sentido especial, para aludir a una experiencia grupal planeada e intensiva. A mi juicio, esta es la invención *social* del siglo que se difunde con mayor rapidez, y, quizá, la más importante —una invención que recibe muchos nombres, siendo los más comunes: «grupo T», «grupo de encuentro», «grupo de sensibilización»—. A veces, esos grupos se conocen como laboratorios de relaciones humanas, o seminarios de liderazgo, educación o asesoramiento psicológico. Cuando se ocupa de los problemas de los drogadictos, el grupo se denomina con frecuencia «Synanon», nombre que deriva de la organización Synanon y sus técnicas.

El hecho de que este fenómeno se haya desarrollado en forma completa fuera del «orden establecido» lo hace merecedor de un estudio psicológico. La mayoría de las universidades lo miran aún con desdén. Hasta los últimos dos o tres años, las fundaciones y organismos gubernamentales se resistieron a subvencionar programas de investigación en este campo; las profesiones establecidas de psicología clínica y psiquiatría se han mantenido a distancia, en tanto que para la política de derecha representa sin duda alguna un complot comunista de hondo arraigo. Conozco pocas tendencias que hayan expresado con tanta claridad las necesidades y deseos de *personas* más que de instituciones. A pesar de esas presiones adversas, el movimiento ha florecido y crecido, hasta el punto de penetrar en todos los rincones del país y en casi todos los tipos de organización moderna. Es obvio que tiene repercusiones sociales significativas. El propósito de este capítulo será, en parte, examinar algunas de las razones de este desarrollo sorprendentemente veloz y espontáneo.

Los grupos intensivos a que hacemos referencia han funcionado en medios diversos: en industrias, universidades, ámbitos eclesiásticos; en organismos oficiales, instituciones educacionales y penitenciarias. Se trata de una experiencia grupal que

abarcó una amplia gama de individuos. Hubo grupos para presidentes de importantes sociedades anónimas, para adolescentes delincuentes y predelincentes. Otros estuvieron compuestos por estudiantes universitarios y miembros del claustro de profesores, por consejeros psicológicos y psicoterapeutas; por desertores escolares, matrimonios o grupos familiares completos; por drogadictos confirmados y criminales que cumplían sentencias; por enfermeras, educadores, maestros, administradores de escuelas, gerentes industriales, embajadores del Departamento de Estado, ¡hasta por miembros del Servicio de Rentas Internas!

Este movimiento, en rápida expansión, se extendió geográficamente desde Bethel, en el estado de Maine, hasta San Diego, en California, y desde Seattle hasta Palm Beach. También en otros países —p. ej., Inglaterra, Francia, Holanda, Australia y Japón— actuaron grupos intensivos.

Origen

Poco antes de 1947, Kurt Lewin, famoso psicólogo que trabajaba en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) con un equipo de expertos y estudiosos, promovió la idea de que la formación en relaciones humanas constituía un tipo de educación importante pero descuidado en la sociedad moderna. El primer grupo T (T por *training*: capacitación) se creó en Bethel, Maine, en 1947, poco después de la muerte de Lewin. Las personas que trabajaron con él continuaron creando estos grupos de capacitación, no solo mientras estuvieron en el MIT sino más tarde, en la Universidad de Michigan. Los grupos de verano de Bethel llegaron a ser muy conocidos. Se fundó una organización, la de los National Training Laboratories (NTL), con sede central en la ciudad de Washington, que ha tenido desde entonces un desarrollo constante a lo largo de más de dos décadas. Los grupos de los NTL han concentrado sus esfuerzos en el campo de la industria, llegando hasta los administradores y ejecutivos. Esta orientación pudo desarrollarse, ante todo, porque la industria estaba en condiciones de costear el gasto de esa experiencia de grupo para su personal de alto nivel.

Al principio, los grupos se ajustaron a la «T» con que se los describía. Eran grupos de capacitación en habilidades vinculadas con las relaciones humanas, donde se enseñaba a los

individuos a observar la índole del proceso grupal y sus interacciones con otras personas. Se entendía que, a partir de esto, estarían mejor preparados para comprender cómo funcionaban ellos mismos dentro de un grupo y en el desempeño de sus tareas, y la influencia que ejercían en otros, adquiriendo así mayor competencia para encarar situaciones interpersonales difíciles.

En los grupos que los NTL organizaron para la industria —y, de manera gradual, en muchas esferas ajenas a esta—, se comprobó que los individuos tenían, a menudo, experiencias de cambio muy profundas gracias a la relación de confianza y estima que se creaba entre los participantes.

Más o menos por la misma época, se desarrollaba en la Universidad de Chicago otra fase del movimiento hacia la experiencia grupal intensiva. Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, en 1946 y 1947, mis colegas del Centro de Asesoramiento Psicológico de la Universidad de Chicago y yo nos dedicamos a la capacitación de consejeros psicológicos para la Dirección de Veteranos de Guerra. Se nos había pedido que creásemos un curso intensivo pero breve que preparara a estos hombres —todos los cuales eran por lo menos licenciados universitarios— para convertirse en eficaces consejeros psicológicos, que supieran encarar los problemas de los soldados que regresaban del campo de batalla. El cuerpo de expertos con el que contábamos consideró que ninguna formación de tipo cognitivo bastaría, de manera que ensayamos una experiencia grupal intensiva, con reuniones diarias de varias horas de duración, en las cuales todos los días los integrantes trataban de comprenderse mejor, tomar conciencia de las actitudes que podrían resultar autodestructivas en la relación de asesoramiento psicológico, y establecer entre sí un vínculo productivo, que pudieran transferir luego a su labor como consejeros. Este fue un intento de ligar el aprendizaje cognitivo con el que era fruto de la experiencia, en un proceso que tuviese valor terapéutico para el individuo. Ofreció una cantidad de experiencias profundas y significativas a los educandos, y tuvo tanto éxito con una serie de grupos de consejeros psicológicos que nuestro equipo continuó aplicando después el procedimiento en seminarios de verano.

Nuestro grupo de Chicago no intentó ampliar este enfoque, y vale la pena mencionarlo únicamente porque el énfasis algo distinto que entrañó esa experiencia se ha incorporado en forma gradual a todo el movimiento de las experiencias grupales intensivas. Los grupos de Chicago se orientaron sobre

todo hacia el desarrollo personal y el aumento y mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales, en vez de considerar que estas eran finalidades secundarias. Además, tuvieron una orientación más experiencial y terapéutica que los grupos nacidos en Bethel. Con el correr de los años, esta orientación hacia el desarrollo personal y terapéutico se fusionó con la correspondiente a la formación en relaciones humanas, y la combinación de ambos caminos constituye lo esencial de la tendencia que se difunde hoy en Estados Unidos con tanta rapidez.

Así, pues, las bases conceptuales de todo este movimiento fueron, al principio, el pensamiento lewiniano y la psicología de la *gestalt*, por un lado, y la terapia centrada en el cliente, por otro. En los últimos años, muchas otras teorías e influencias han pasado a desempeñar algún papel.

Variedades de forma y de énfasis

A medida que fue creciendo, difundiéndose y multiplicándose el interés por la experiencia grupal intensiva y por su aplicación, surgió una amplia diversidad de énfasis. Por cierto que la lista que damos a continuación simplifica en exceso la situación; puede, no obstante, ofrecer una idea del vasto espectro abarcado.

Grupo T. Como ya dijimos, tendió al principio a poner el acento en las *habilidades* para las relaciones humanas, pero su enfoque se ha ampliado de manera considerable.

Grupo de encuentro (o grupo de encuentro básico). Tiende a hacer hincapié en el desarrollo personal y en el aumento y mejoramiento de la comunicación y las relaciones interpersonales, merced a un proceso basado en la experiencia.

Grupo de sensibilización (sensitivity training). Puede parecerse a cualquiera de los dos que acabamos de citar.

Grupo centrado en la tarea. De aplicación muy difundida en la industria. Se centra en la tarea del grupo, dentro de su contexto interpersonal.

Grupos de conciencia sensorial, grupos de conciencia corporal, grupos de movimiento corporal. Como sus nombres indican, tienden a poner de relieve la conciencia física y la expresión, por intermedio del movimiento, la danza espontánea, etcétera. *Laboratorios de expresión creativa.* En este caso, se enfoca de

lleno la expresión creativa a través de diversos medios artísticos; su finalidad es la espontaneidad y la libertad de expresión individuales.

Grupo de desarrollo organizacional. La meta primordial es mejorar la capacidad para dirigir personas.

Grupo de integración de equipos. Se utiliza en la industria para crear equipos de trabajo eficaces y ligados en forma más estrecha.

*Grupo *gestáltico*.* El énfasis recae en un enfoque terapéutico *gestáltico*, en el que un terapeuta experto se dedica por entero a un individuo por vez, pero desde un punto de vista diagnóstico y terapéutico.

Grupo o «juego» Synanon. Desarrollado por la organización Synanon para el tratamiento de drogadictos. Tiene como objetivo principal atacar de manera casi violenta las defensas de los participantes.

Además de esta lista, cabría mencionar algunas de las diferentes *formas* que pueden adoptar estos grupos. Existen «grupos de extraños», compuestos por individuos que no se conocen entre sí. Hay grupos formados por el personal de una organización, gente relacionada diariamente en la industria, la educación, o en cualquier medio ocupacional. Hay grandes laboratorios en los que se manejan varios grupos pequeños al mismo tiempo, manteniendo cada uno de ellos su propia continuidad, en tanto que el laboratorio en su conjunto se congrega a menudo para realizar una experiencia común (p. ej., una charla u otra sesión cognitiva). Se pueden encontrar grupos de parejas, donde los matrimonios se reúnen con la esperanza de ayudarse en forma mutua a mejorar sus relaciones conyugales. En los últimos tiempos apareció el grupo familiar, constituido por la reunión de varias familias en un grupo único, donde los progenitores extraen enseñanzas de sus hijos y de los hijos ajenos, y viceversa.

También existen diferencias en el elemento temporal. La mayoría de los grupos tienen sesiones intensivas durante un fin de semana, o a lo largo de una o varias semanas. En determinados casos, las sesiones del grupo se realizan una o dos veces por semana. Hay, además, grupos maratón, que se reúnen sin interrupción por espacio de veinticuatro horas o más.¹

¹ Se podría mencionar al pasar que las «maratones desnudas», en las cuales la gente puede despojarse de sus ropas, han sido objeto de muchísima publicidad, aunque constituyen, por cierto, menos del 0,1 % de las experiencias grupales intensivas.

Hilos comunes

El mero hecho de describir la diversidad que existe en este campo plantea el muy apropiado interrogante de si estos distintos desarrollos están unidos realmente por alguna relación. ¿Se entretajan hilos comunes en estos énfasis y actividades tan divergentes? A mi juicio, existe, sin duda, ese vínculo, ya que todos pueden clasificarse en la categoría de actividades centradas en la experiencia grupal intensiva, y tienden a poseer algunas características externas similares. Casi sin excepción, el grupo es pequeño (de ocho a dieciocho miembros), carece hasta cierto punto de estructura, y elige sus propias metas y directivas personales. A menudo —aunque no siempre—, la experiencia incluye algún insumo cognitivo, algún contenido que se ofrece como material al grupo. En casi todos los casos, la principal responsabilidad del coordinador es facilitar a los miembros del grupo la expresión de sus sentimientos y pensamientos. Tanto el coordinador como los miembros se centran de lleno en el proceso y la dinámica de las interacciones personales inmediatas. A mi juicio, estas son algunas de las características, bastante fáciles de reconocer, que identifican a estos grupos. Asimismo, todos ellos tienden a sustentar en común determinadas hipótesis prácticas, que podrían formularse de muy diferente manera, como por ejemplo:

El facilitador de un grupo que se reúne en forma intensiva puede desarrollar un clima psicológico de seguridad, donde se genera en forma gradual libertad de expresión y disminuyen las actitudes defensivas.

En un clima psicológico semejante, tienden a expresarse muchas reacciones de sentimiento inmediato de cada miembro hacia los demás y hacia sí mismo.

De esta libertad mutua para expresar los sentimientos reales, positivos y negativos, nace un clima de confianza recíproca. Cada miembro se orienta hacia una mayor aceptación de la totalidad de su ser —emocional, intelectual y físico— tal cual es, incluidas sus potencialidades.

Con individuos menos inhibidos por la rigidez defensiva, se vuelve menos amenazadora la posibilidad de un cambio en las actitudes y el comportamiento personales, en los métodos profesionales, y en los procedimientos y relaciones administrativos.

Al disminuir la rigidez defensiva, los individuos pueden, en mayor grado, escucharse mutuamente y aprender unos de otros.

Se crea realimentación de una persona a otra, en forma tal que cada individuo llega a saber cómo aparece ante los demás, y qué huella deja en las relaciones interpersonales.

Con esta libertad acrecentada y mejor comunicación, surgen nuevas ideas, conceptos y directivas. La innovación puede dejar de ser un peligro para convertirse en una posibilidad deseable. Estas enseñanzas aportadas por la experiencia grupal tienden a transmitirse, de modo temporario o permanente, a las relaciones con el cónyuge, los hijos, alumnos, subordinados, pares, y aun con los superiores, luego de esa experiencia de grupo. Esta descripción de los aspectos básicos de la experiencia quizá se ajuste a la mayoría de los grupos, aunque sería menos aplicable a la terapia gestáltica y otros grupos en los que el coordinador se hace cargo en mayor medida de la situación y *manipula* más a los sujetos.

Cabe destacar que el estilo del coordinador y sus conceptos acerca del proceso grupal producen grandes diferencias en el manejo y la experiencia del grupo. No obstante, se ha descubierto que en los grupos que carecen de coordinador, donde los individuos se reúnen simplemente de manera continua y en los cuales nadie ha sido designado facilitador o líder, se crea un proceso similar al descrito. De ahí que se pueda decir que las variaciones respecto de él dependen a menudo del estilo o punto de vista del coordinador o facilitador.

El proceso grupal

En el próximo capítulo trataré de proporcionar una imagen más detallada del proceso grupal, pero será conveniente dar aquí un esquema breve y general.

Debido a la naturaleza no estructurada del grupo, el problema principal de los participantes es cómo utilizar juntos su tiempo, ya se trate de dieciocho horas de un fin de semana, de cuarenta o más horas en un grupo semanal. Al principio, existe con frecuencia un estado de consternación, ansiedad e irritación, que obedece sobre todo a la falta de estructura. Solo en forma gradual se pone de manifiesto que la finalidad más importante de casi todos los miembros es hallar maneras

de relacionarse con otros integrantes del grupo y consigo mismos. Luego, al explorar paulatina, tentativa y temerosamente sus sentimientos y actitudes recíprocos y hacia sí mismos, cada vez les resulta más claro que lo que manifestaron primero eran fachadas, máscaras. Con mucha cautela van surgiendo los sentimientos y personas reales. A medida que las horas transcurren, se agudiza el contraste entre la caparazón externa y la personalidad interna. Lentamente se genera un sentido de auténtica comunicación, y la persona que se ha ocultado con cuidado de las demás muestra, en alguna medida, parte de sus sentimientos genuinos. Por lo general, hasta entonces albergaba la creencia de que estos serían inaceptables para los otros miembros del grupo; ante su gran sorpresa, comprueba que se le acepta más cuanto más real se vuelve. Los más temidos, habitualmente son los sentimientos negativos, pues cada individuo tiene la certeza de que sus celos o su ira no pueden ser aceptados de ninguna manera por otro. Así, pues, es muy común que comience a surgir, poco a poco, una sensación de confianza, y también de cordialidad y simpatía, hacia los demás integrantes. Una mujer dice, en la tarde del domingo: «Si alguien me hubiese dicho el viernes por la tarde que hoy sentiría cariño por cada miembro de este grupo, le habría contestado que estaba loco». Los participantes sienten una unión e intimidad que no han experimentado ni aun con sus cónyuges o los miembros de su familia, porque han revelado su personalidad de manera más profunda y plena que dentro de su propio círculo familiar.

Por lo tanto, en un grupo como este el individuo llega a obtener un conocimiento de sí mismo —y de cada uno de los demás— más completo que el que logra en sus relaciones sociales o de trabajo habituales. Puede conocer de manera profunda a los otros miembros y su propio ser interior, el ser que, de otro modo, tiende a ocultarse detrás de su fachada. De ahí que en el grupo se relacione mejor con los demás y, más tarde, también en la vida diaria.

¿A qué obedece la rápida difusión?

En la actualidad, sería difícil hallar en Estados Unidos una ciudad de mediano o gran tamaño que no contara con alguna especie de experiencia grupal intensiva. Es increíble la velocidad con que se ha difundido el interés por estas experiencias.

Hace un año más o menos, cuando me disponía a dirigir la palabra a un vasto auditorio en una ciudad del Oeste, pregunté al hombre que había organizado el acto qué proporción del público habría tenido experiencia con grupos de encuentro o algo similar. «Menos de un tercio», me respondió. Después de hacer una breve descripción de un grupo de esa naturaleza, y de citar los diversos nombres que reciben, pedí a aquellos que hubiesen tenido experiencia en la materia que levantarán la mano; lo hizo alrededor de las tres cuartas partes del auditorio, compuesto de 1.200 personas. Estoy seguro de que, hace diez años, habrían respondido de este modo apenas cincuenta personas.

Un factor que hace más notable todavía la rapidez de esta difusión es su total espontaneidad y su carácter no organizado. Contrariamente a lo que sostienen las estridentes voces que provienen de la derecha (a las que aludiré más adelante), esta no ha sido una «conspiración». Todo lo contrario. Ningún grupo u organización ha impulsado el desarrollo de los grupos de encuentro. Ni fundaciones, ni gobiernos financiaron esa difusión. Tal aumento dejó perplejos a muchos psicólogos y psiquiatras ortodoxos. Pese a ello, en iglesias, universidades, «centros de crecimiento» y establecimientos industriales, la cantidad de grupos se multiplicó. Ha sido una demanda espontánea de personas que buscaban claramente algo.

Valga como ejemplo lo siguiente. Algunos expertos de nuestro Centro de Estudios de la Persona llevan a cabo un programa de verano para capacitar facilitadores o coordinadores de grupos. Una parte del mismo consiste en ofrecer a parejas de educandos la oportunidad de codirigir dos grupos durante fines de semana sucesivos. Para conseguir personas que integraran estos grupos se enviaron anuncios por correo a una modesta nómina de individuos, residentes casi todos en la zona de San Diego. No se realizó campaña publicitaria alguna, ni se pusieron avisos en los diarios. El único acicate inusual fue que los participantes solo debían abonar su inscripción, alojamiento y comida. No se cobraba ningún «arancel» por cuanto se declaraba en forma explícita que los facilitadores eran personas que seguían un curso de capacitación. Al comienzo, predije que con tan escasa publicidad no se conseguiría reunir la cantidad de gente necesaria. Ante mi estupor, 600 personas se matricularon el primer fin de semana, y 800 el segundo. Esto indica una demanda popular espontánea de increíble magnitud.

¿Cómo se explica la rápida difusión de los grupos? ¿La enorme

demanda por parte del público? Creo que esta demanda deriva de dos elementos básicos. El primero es la deshumanización creciente de nuestra cultura, en la cual no cuenta la persona, sino su tarjeta IBM o su número de inscripción en la caja de jubilaciones. En Estados Unidos, este carácter impersonal invade todas las instituciones. El segundo elemento es que gozamos de prosperidad suficiente como para permitirnos prestar atención a nuestras necesidades psicológicas. En tanto me preocupe el alquiler que debo pagar el mes siguiente, no tomaré aguda conciencia de mi soledad. Mi experiencia confirma esto, pues el interés en los grupos de encuentro y similares no es tan marcado en los guetos como en los sectores de la población que ya no se inquietan demasiado por las necesidades elementales de la vida.

Pero, ¿cuál es la necesidad psicológica que atrae a las personas hacia los grupos de encuentro? A mi entender, es la necesidad de algo que la persona no halla en su medio laboral, en su Iglesia ni, por cierto, en su escuela o universidad, ni tampoco —lo que es bastante triste— en la vida familiar moderna. Es el ansia de relaciones reales e íntimas, en las que sentimientos y emociones puedan expresarse en forma espontánea, sin una previa y cuidadosa censura o contención; en las que sea posible compartir experiencias profundas, desencantos y alegrías; en las que pueda correrse el riesgo de probar nuevas formas de conducta; en una palabra, en las que la persona se aproxime al estado en que todo se conoce y acepta, siendo así factible un mayor desarrollo. Al parecer, este es el vehemente deseo que el individuo espera satisfacer mediante sus experiencias en un grupo de encuentro.

Temor que provoca esta tendencia

Todos los tipos de experiencia grupal intensiva han sido objeto de ataques muy virulentos por parte de los grupos reaccionarios y de la derecha. Para ellos, es una forma de «lavado de cerebro» y «control del pensamiento». Es, a la vez, una conspiración comunista y un complot nazi. Las declaraciones que se hacen al respecto son ridículamente extremistas y a menudo contradictorias. Es justo decir que muchas veces se pinta esa experiencia como uno de los mayores peligros que amenazan al país.

Como es corriente en ataques de esta índole, se mezcla una

pequeña dosis de informes fidedignos con conclusiones e insinuaciones espantosas. Así, el congresista Rarick incluyó en el Diario de Sesiones del 19 de enero de 1970 una diatriba, cuyo autor era Ed Dieckmann, hijo, titulada «Sensibilización internacional — Red para el Control Mundial». Uno de los pasajes más suaves, que ilustra la técnica seguida, dice así:

«El 23 de septiembre de 1968, la entonces presidenta de NEA, Elizabeth D. Koontz (...) manifestó (...) que “el NEA tiene un programa multifacético, orientado ya hacia el problema de la escuela urbana, y que abarca todas las fases, desde el Programa Headstart hasta la sensibilización de los adultos, incluyendo tanto a los maestros como a los progenitores”.

»Reveló, de esta manera, la finalidad real: implicación de toda la comunidad en un gigantesco laboratorio de grupos, exactamente igual que en Vietnam del Norte, Rusia y China roja.

»Es esclarecedor saber que esta misma Elizabeth Koontz, primera presidenta de color de NEA y miembro conocido de la junta directiva de SIECUS, el ignominioso “Sex Information & Education Council of the U.S.” (Consejo de Información y Educación Sexual de Estados Unidos), fue nombrada por el presidente Nixon, a comienzos de este año, jdirectora de la Oficina Femenina del Departamento de Trabajo!

»En sincronizado ataque con lo que es, tengámoslo presente, “persuasión compulsiva o lavado de cerebro”, en el mes de febrero último la Universidad de Nueva York anunció que ofrece ahora el título de licenciado en sensibilización; en mayo, le siguió la sonora noticia de que la Redlands University de California comienza también este verano con ese tema, ¡y que será obligatorio cursar la materia!».

Aquí, se cita una declaración hecha de buena fe —y muy sensata—; como fundamento para formular afirmaciones totalmente irracionales y vagas y horrendas insinuaciones.

Alan Stang, otro escritor de derecha, pregunta a sus lectores, en *The Review of the News*, del 9 de abril de 1969 (pág. 16): «¿Acaso no se somete a nuestros maestros a la “sensibilización”, con el objeto de prepararlos para el control dictatorial, que es la esencia del nazismo y de todo el socialismo?». En *American Opinion*, órgano oficial de la John Birch Society (enero de 1968, pág. 73), otro artículo, escrito por Gary Allen, sintetiza su mensaje en el título: «Terapia del odio: sensibilización para el cambio planeado». Afirma allí que la sensibilización «... está siendo promovida hoy, en todo el país,

por las fuerzas habituales de la Izquierda conspiradora». Podríamos seguir citando una serie infinita de declaraciones mucho más desmedidas, que salen a raudales de la extrema derecha. Es obvio que, para ella, los grupos de sensibilización, encuentro, o cualquier otra forma de experiencia grupal intensiva constituyen la *bête noire* de la sociedad norteamericana.

En un estudio cuidadosamente documentado, James Harmon llega a la conclusión de que existen amplias pruebas de que en la derecha milita una gran proporción de personalidades autoritarias.² Tienden a creer que el hombre es básicamente malo por naturaleza. Rodeadas —como todos nosotros— por magnas fuerzas impersonales que, según parece, no podemos controlar, buscan «al enemigo» con el fin de odiarlo. En diferentes períodos de la historia, «el enemigo» han sido las brujas, los espíritus demoníacos, los comunistas (¿recuerdan a Joe McCarthy?), y ahora la educación sexual, la sensibilización, «el humanismo irreligioso» y otros demonios actuales. Mi propia explicación concuerda más con la segunda conclusión de Harmon. Dicho con mis propias palabras: los grupos de encuentro permiten mayor independencia personal, menor ocultamiento de las emociones, mayor voluntad de innovar, mayor oposición a las rigideces institucionales. Por consiguiente, si una persona teme el cambio en cualquiera de sus formas, temerá, lisa y llanamente, los grupos de encuentro. Estos generan cambios constructivos, como se demostrará en los capítulos que siguen. En consecuencia, todos aquellos que se oponen a las transformaciones se opondrán firmemente, incluso de modo violento, a la experiencia grupal intensiva.

Conclusiones

He intentado ubicar en su perspectiva histórica el creciente desarrollo y utilización de la experiencia grupal intensiva, bosquejando algunas formas y énfasis que se observan en la actualidad. He tratado de indicar los elementos humanizadores que suelen caracterizar a tales grupos; además, sugerí una explicación posible de la rápida expansión de esta tendencia, y por qué le temen tanto quienes se oponen al cambio. Quizá podamos ahora examinar qué acontece en tales grupos.

2 James E. Harmon, *Ideological Aspects of Right-Wing Criticism of the Intensive Group Experience*, trabajo inédito presentado en un seminario sobre conducta humana en mayo de 1969.

El propósito del grupo de sensibilización

¿Qué ocurre realmente en un grupo de encuentro? Esta es una pregunta que se formulan muchas veces las personas que tienen la intención de participar en alguno de ellos, o que se encuentran confundidas por las declaraciones de quienes han realizado la experiencia. También para mí revistió gran interés ese interrogante, al plantearme cuáles son los elementos comunes de la experiencia grupal. He llegado a intuir, al menos vagamente, algunas de las pautas o etapas por las que parece atravesar un grupo, y las describiré como mejor pueda.

Mi formulación es simple y de corte naturalista. No intento construir una teoría abstracta de alto nivel,² ni efectuar interpretaciones profundas de motivos inconscientes o de cierta psique grupal en desarrollo. No hablaré de mitos colectivos, o de dependencia y contradependencia. No me siento cómodo con tales inferencias, por correctas que sean. A esta altura de nuestro saber, solo deseo describir los hechos observables y el modo como, a mi entender, estos parecen agruparse. Al hacerlo, extraigo datos de mi propia experiencia y de la de otras

1 Gran parte del material de este capítulo se publicó en forma resumida en un capítulo de J. F. T. Bugental, ed., *Challenges of Humanistic Psychology*, Nueva York: McGraw Hill Book Company, 1967, y asimismo en *Psychology Today*, vol. 3, n° 7, diciembre de 1969.

2 Hace tiempo que Jack y Lorraine Gibb trabajan en el análisis del desarrollo de la confianza como teoría esencial del proceso grupal. Otras personas que han contribuido significativamente a la teoría del proceso grupal son: Chris Argyris, Kenneth Benne, Warren Bennis, Robert Blake, Dorwin Cartwright, Matthew Miles. En los libros que citamos a continuación, es posible hallar expresiones del pensamiento de estos y otros autores: Bradford, Gibb y Benne, eds., *T-Group Theory and Laboratory Method*, Nueva York: John Wiley and Sons, 1964; Bennis, Benne y Chin, eds., *The Planning of Change*, Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961; Bennis, Schein, Berlew y Steele, eds., *Interpersonal Dynamics*, Homewood, Ill.: The Dorsey Press, 1964. Hay, pues, muchas pautas promisorias para la construcción de una teoría que implique un grado de abstracción considerable. El propósito de este capítulo es mucho más elemental: ofrecer un informe realista y descriptivo del proceso.

personas con quienes trabajé, del material publicado en este campo, de las reacciones que muchos individuos que participaron en esos grupos dieron a conocer por escrito y, en cierta medida, de los registros de sesiones grupales de esta índole, que apenas hemos comenzado a sondear y analizar.

Cuando examino las interacciones terriblemente complejas que surgen en 20, 40, 60 o más horas de sesiones intensivas, creo ver algunos hilos que configuran la trama de una pauta. Algunas de estas tendencias suelen aparecer pronto en las sesiones grupales, otras más tarde, pero no hay una secuencia definida que permita establecer dónde termina una y en qué punto comienza la otra. A mi juicio, es mejor considerar que esta interacción es un rico y variado tapiz que difiere de grupo en grupo, pero que, en la mayoría de estos encuentros intensivos, pone de manifiesto con claridad cierta clase de inclinaciones y determinados esquemas, predominantes en algunos casos, secundarios en otros. A continuación pasaré revista a las pautas del proceso que veo desarrollarse; las describiré de manera breve y sencilla, ilustrándolas con transcripciones de cintas grabadas e informes personales, y presentándolas aproximadamente en la secuencia en que se producen.

1. *Etapas de rodeos.* Cuando, desde el comienzo, el coordinador o facilitador aclara que se trata de un grupo que gozará de un grado desacostumbrado de libertad, y no de uno donde él asumirá la responsabilidad de la dirección, tiende a producirse un período de confusión inicial, de silencio embarazoso, con una interacción de superficial cortesía, «charla de *cocktail-party*», frustración y gran discontinuidad. Los individuos enfrentan el hecho de que «aquí no existe estructura, excepto la que nosotros creamos. Ignoramos nuestros propósitos, ni siquiera nos conocemos mutuamente, y nos hemos comprometido a permanecer juntos durante un lapso considerable». En estas condiciones, es natural que existan confusión y frustración. A los ojos del observador, se destaca en particular la falta de continuidad entre las expresiones personales. El individuo A sugerirá algo, o manifestará una inquietud, buscando de modo evidente una respuesta del grupo. El individuo B, quien a todas luces estuvo esperando su turno, se pone a hablar de algo distinto, como si no hubiese oído a A. Uno de los presentes sugiere algo tan simple como: «Pienso que debemos presentarnos», y esto puede provocar una larga e intensa discusión, en la cual parecería que las cuestiones subyacentes que deben resolverse son: ¿quién nos indicará lo que hay que

hacer?, ¿quién es responsable de nosotros?, ¿cuál es el propósito del grupo?

2. *Resistencia a la expresión o exploración personal.* En el transcurso del período de rodeos, es probable que algunos individuos revelen actitudes bastante personales. Esto tiende a provocar una reacción muy ambivalente en los demás miembros. Uno de ellos, al escribir más tarde acerca de su experiencia, expresa:

«Existe un yo que muestro al mundo, y otro que conozco en forma más íntima. Ante los demás trato de parecer hábil, experto, sereno, sin problemas. Con el fin de corroborar esta imagen, actuaré de una manera que, en ese momento o más adelante, parece falsa o artificial, “no mi yo verdadero”. O bien no daré a conocer pensamientos que, expresados, revelarían un yo imperfecto.

»En contraste con la imagen que ofrezco al mundo, mi yo interior se caracteriza por muchas dudas. El valor que asigno a este yo interior está sujeto a un importante grado de fluctuación y depende, en gran medida, de la forma en que los otros reaccionan frente a mí. A veces, este yo privado puede sentirse carente de valor».

Cada miembro tiende a mostrar a los otros el yo público, y sólo de modo gradual, con temor y ambivalencia, se dispone a revelar parte de su yo privado.

Al comenzar un laboratorio intensivo, se solicitó a los miembros que expresaran en forma escrita, y sin darse a conocer, el o los sentimientos que experimentarían y no desearan confesar en el grupo. Un hombre escribió:

«No me resulta fácil relacionarme con las personas. Poseo una fachada casi impenetrable. Nada que pueda herirme entra, pero tampoco sale nada. He reprimido tantas emociones que me encuentro próximo a la esterilidad emocional. Esta situación no me hace feliz, pero no sé cómo obrar al respecto».

Es evidente que este hombre vive dentro de una celda privada y que, salvo en esta forma encubierta, ni siquiera se atreve a lanzar un pedido de auxilio.

En un laboratorio reciente, cuando un sujeto empezó a expresar su preocupación por la crisis conyugal que estaba atravesando, otro miembro lo interrumpió, diciendo:

«¿Estás convencido de que quieres seguir hablando de esto, o la seducción que el grupo ejerce en ti te impulsa a ir más lejos que lo que desees? ¿Cómo sabes que puedes confiar en el grupo? ¿Qué pensarás del asunto cuando regreses a tu casa y le digas a tu esposa lo que acabas de contarnos, o cuando decidas ocultárselo? Quiero decirte simplemente que es peligroso seguir adelante con el asunto».

Era obvio que, al hacer esta advertencia, el segundo miembro expresaba también *su propio* temor de revelarse a sí mismo y *su propia* falta de confianza en el grupo.

3. *Descripción de sentimientos del pasado.* A pesar de la ambivalencia en cuanto a la confianza que merece el grupo y del peligro de desenmascarse uno mismo, la expresión de sentimientos es cada vez mayor en las conversaciones. El ejecutivo refiere cuánta frustración le producen determinadas situaciones en su trabajo; el ama de casa relata los problemas que tiene con sus hijos. He aquí una conversación grabada, que se produjo a poco de iniciado un laboratorio de una semana. Ha ido tomando el giro de una discusión más bien intelectualizada, acerca de la ira, y participa en ella una monja católica:

«Bill: Hermana, ¿qué sucede cuando te enojas? ¿O es que no te enojas nunca?

Hermana: Me enoja, sí, sí. Y cuando pierdo los estribos, la clase de persona que desata mi ira es la que parece insensible hacia la gente; tenemos el caso de mi rectora; la cito como ejemplo porque es una mujer muy agresiva, que tiene determinadas ideas acerca de las reglas que debieran imperar en un colegio; esta mujer tiene el poder de irritarme en extremo, de despertar mi ira. Te lo aseguro. Pero después encuentro que...

Facilitador:³ ¿Y qué haces en tales casos?

Hermana: Cuando estoy en una situación como esa, empleo un tono muy áspero, o bien me niego a responder; pienso: "Está bien, esta es su manera de ser...". Creo que nunca tuve un berrinche.

Joe: Te retraes, sin más; de nada sirve hacerle frente.

Facilitador: Dices que empleas un tono áspero. ¿Hablándole a ella, o a otras personas con las que tratas?

Hermana: ¡Oh, no! Cuando le hablo a ella».

3 A veces se le da el nombre de coordinador, líder o instructor; pero en este libro emplearemos con más frecuencia el término «facilitador».

Este es un ejemplo típico de una *descripción* de sentimientos que, en cierto sentido, son a todas luces actuales, pero que la mujer ubica en el pasado y describe como si no correspondieran al «aquí y ahora» en que se reúne el grupo. Es un ejemplo de sentimientos que existen «allí y entonces».

4. *Expresión de sentimientos negativos.* Un hecho bastante curioso es que la primera expresión de un sentimiento genuinamente significativo, que surge «aquí y ahora», tiende a manifestarse en actitudes negativas hacia otros miembros o hacia el coordinador del grupo. En una ocasión, después de que los miembros del grupo se presentaron con relativo lujo de detalles, una mujer se negó a ello, diciendo que prefería que la conocieran por lo que era dentro del grupo y no en términos de su situación fuera de este. Pocos minutos más tarde, un integrante del grupo la atacó en forma vigorosa y airada por esta posición, acusándola de no cooperar, de mantenerse a distancia de los demás, de mostrarse irrazonable. Fue el primer *sentimiento personal actual* expresado en ese grupo.

Al coordinador se lo ataca muchas veces por no brindar una orientación adecuada. El relato grabado de una sesión inicial de un grupo de delincuentes nos da un vívido ejemplo de ello. En su trascurso, uno de los miembros grita al coordinador:

«Si no nos controlas desde el comienzo, te verás en aprietos. Tienes que mantener el orden aquí, porque eres mayor que nosotros. Se supone que es eso lo que debe hacer un maestro. Si no obras así, armaremos mucho lío y no se hará nada. (Luego, refiriéndose a dos muchachos del grupo que reñían.) ¡Echalos! ¡Echalos! ¡Tienes que obligarnos a portarnos bien!».⁴

Un adulto expresa su disgusto hacia las personas que hablan demasiado, pero dirige su irritación al coordinador:

«Sencillamente, no entiendo por qué alguien no los hace callar. Yo hubiese agarrado a Gerald y lo hubiera tirado por la ventana. Soy autoritario. Le hubiese dicho que hablaba demasiado, y que debía salir del cuarto. Pienso que la discusión del grupo tendría que ser dirigida por alguien que simplemente no admitiera que permanezcan en él las personas que ya han interrumpido siete u ocho veces».⁵

4 T. Gordon, *Group-Centered Leadership*, Boston: Houghton Mifflin & Co., 1955, pág. 214.

5 *Ibid.*, pág. 210.

¿Por qué son las expresiones de matiz negativo los primeros sentimientos actuales que se manifiestan? Podríamos dar, a modo especulativo, las siguientes respuestas. Esta es una de las mejores formas de poner a prueba la libertad y la confianza que merece el grupo. ¿Se trata *en verdad* de un sitio donde puedo ser yo mismo y expresarme tal como soy, tanto en forma positiva como negativa? ¿Es *en verdad* un sitio seguro, o seré castigado? Otra razón muy distinta es que los sentimientos profundamente positivos son mucho más difíciles y peligrosos de expresar que los negativos. Si yo digo que te amo, me hago vulnerable al más horrendo rechazo; si digo que te odio, a lo sumo me expongo a un ataque, contra el cual puedo defenderme. Sean cuales fueren las razones, estos sentimientos de matiz negativo tienden a constituir el primer material que se presenta «aquí y ahora».

5. *Expresión y exploración de material personalmente significativo.* Quizá sorprenda el hecho de que, después de experiencias negativas tales como la confusión inicial, la resistencia a la expresión personal, el énfasis en los acontecimientos externos y la manifestación de sentimientos de censura o enojo, es muy probable que algún individuo se revele ante el grupo en forma significativa. Es indudable que esto obedece a que ese miembro ha llegado a comprender que, en parte, este es *su grupo*. Puede ayudar a hacer del mismo lo que desea. Además, ha tenido la experiencia de que se expresaron y aceptaron —o asimilaron— sentimientos negativos, sin que ello acarreará consecuencias catastróficas. Cae en la cuenta de que existe aquí cierta libertad, aunque riesgosa. Comienza a generarse un clima de confianza. Corre entonces el albur de permitir que el grupo conozca alguna faceta más honda de sí mismo. Un hombre cuenta cuál es la trampa que lo aprisiona, al sentir que no hay esperanza de comunicación entre su esposa y él. Un sacerdote manifiesta cuánta cólera acumuló a causa del trato irracional que le dispensa uno de sus superiores. ¿Qué tendría que haber hecho? ¿Qué podría hacer ahora? Un científico, jefe de un importante departamento de investigación, cobra valor y habla de su penoso aislamiento, refiere al grupo que en su vida nunca ha tenido un solo *amigo*. Al terminar, derrama algunas lágrimas de autocompasión —que, estoy seguro, ha reprimido durante muchos años—. Un psiquiatra se sincera y revela su sentimiento de culpa por el suicidio de un paciente suyo. Un hombre de cuarenta años narra su absoluta incapacidad para liberarse de la presión que ejerce

sobre él su madre, quien quiere controlarlo permanentemente. Se ha iniciado un proceso al que uno de los miembros de un laboratorio llamó «viaje hacia el centro de sí mismo», proceso que es a menudo muy doloroso. Ejemplo de ello es la siguiente afirmación hecha por Sam, miembro de un laboratorio de una semana. Alguien había hablado de su fuerza. (La cita es de un registro grabado.)

«*Sam:* Acaso yo no tenga conciencia de ella o no la haya experimentado en esa forma. (*Pausa*) Al pensarlo, creo que fue hablando contigo, Tom, el primer día, que expresé la *sorpresa genuina* que sentí la primera vez que me di cuenta de que podía *asustar* a alguien... Realmente, se trataba de un descubrimiento que debía examinar, sentir y llegar a conocer, pues la experiencia era muy *nueva* para mí. Estaba tan habituado a la sensación de que me asustaban *los otros*, que jamás se me había ocurrido que alguien pudiera tener miedo *de mí*... supongo que *nunca* se me ocurrió... Y creo que quizá tenga algo que ver con lo que barrunto acerca de mí mismo».

Esa exploración no siempre constituye un proceso fácil; tampoco el grupo, en conjunto, se muestra receptivo ante semejante autorrevelación. En un grupo de adolescentes recluidos en un reformatorio, todos los cuales se han visto en dificultades de uno u otro género, un muchacho saca a luz un importante aspecto de sí mismo y de inmediato es objeto, a la vez, de la aceptación y el marcado rechazo de los demás.

«*George:* La cosa es así. Tengo demasiados problemas en casa... Creo que algunos de ustedes saben por qué estoy aquí, de qué se me acusa.

Mary: Yo no lo sé.

Facilitador: ¿Quieres contárnoslo?

George: Pues... Es algo embarazoso.

Carol: Vamos, dílo; no será tan malo.

George: Violé a mi hermana. Ese es el único problema que tengo en casa, y creo que lo he superado. (*Pausa larga.*)

Freda: ¡Oh! ¡Qué cosa horrible!

Mary: Freda, la gente tiene problemas; quiero decir, sabes que...

Freda: Lo sé, sí, pero, ¡qué barbaridad!

Facilitador (a Freda): Estás enterada de estos problemas, pero te siguen pareciendo horribles.

George: Ven ustedes lo que quiero decir; es embarazoso hablar de ello.

Mary: Sí, pero está bien que lo hagas.

George: Duele hablar de eso, pero sé que debo hacerlo para no sentirme cargado de culpa el resto de mi vida».

Es evidente que Freda, desde el punto de vista psicológico, rechaza por completo a George, mientras que Mary, en particular, demuestra hacia él profunda aceptación. Indudablemente, George está dispuesto a *correr el riesgo*.

6. *Expresión de sentimientos interpersonales inmediatos dentro del grupo.* Tarde o temprano entra en el proceso la manifestación explícita de los sentimientos inmediatos que un miembro experimenta hacia otro. A veces son positivos, otras, negativos. He aquí algunos ejemplos: «Me siento amenazado por tu silencio». «Me recuerdas a mi madre, que me hizo pasar muy malos ratos». «Tú me resultaste antipático desde el primer momento en que te vi». «Para mí, tú eres como una brisa de aire fresco en el grupo». «Me gustan tu cordialidad y tu sonrisa». «Cuanto más hablas, más me desagradas». Cada una de estas actitudes puede explorarse, y por lo general lo es, en un clima de creciente confianza.

7. *Desarrollo en el grupo de la capacidad de aliviar el dolor ajeno.* Uno de los aspectos más fascinantes de cualquier experiencia grupal intensiva es observar cómo ciertos miembros muestran una aptitud natural y espontánea para encarar en forma útil, facilitadora y terapéutica el dolor y el sufrimiento de otros. Como ejemplo, más bien extremo, de lo dicho, pienso en el jefe de mantenimiento de una gran fábrica, uno de los miembros de bajo status de un grupo ejecutivo industrial. Según nos dijo, «no había sido contaminado por la educación». En las fases iniciales, los integrantes del grupo tendieron a menospreciarlo, pero a medida que buceaban más profundamente en sí mismos y comenzaban a expresar en forma más cabal sus actitudes, este hombre se destacó, sin lugar a dudas, como el más sensible de todos. Sabía intuitivamente ser comprensivo y aceptar a los demás. Estaba alerta a las cosas que aún no se habían expresado, pero que se encontraban latentes bajo la superficie. En tanto que el resto de nosotros prestaba atención a quien hablara en ese momento, él solía descubrir con frecuencia que otro individuo sufría en silencio y necesitaba ayuda. Tenía una actitud profundamente percep-

tiva y facilitadora. En los grupos es tan común la aparición de esta clase de facultad que he llegado a creer que la capacidad para aliviar el dolor ajeno o actuar en forma terapéutica, abunda en la vida humana mucho más de lo que suponemos. Casi siempre, solo necesita para ponerse de manifiesto el permiso que concede —o la libertad que posibilita— el clima de una experiencia grupal que fluye sin trabas.

Trascribimos a continuación un caso característico, en el cual el coordinador y varios miembros del grupo tratan de ayudar a Joe, luego de que este refiriera la falta de comunicación casi completa entre él y su mujer. A nuestro juicio, se justifica ofrecer una transcripción extensa de la sesión grabada, por cuanto indica de qué variadas maneras tratan de auxiliarlo los miembros. John les hace ver continuamente los sentimientos que con toda seguridad experimenta su esposa. El facilitador no deja de impugnarle su fachada de excesiva cautela. Marie trata de ayudarlo a descubrir lo que está sintiendo en ese momento. Fred le indica los modos de conducta alternativos que puede elegir. El espíritu de solicitud con que se lleva a cabo todo esto es evidente, y lo es más aún en la grabación misma. No se logran milagros, pero hacia el final Joe cae en la cuenta de que lo único que podría serle de provecho es *manifestar sus sentimientos reales* a su mujer.

«Joe: Cuando voy a alguna parte, tengo que tener cuidado si conozco a mucha gente y hago algo, para que mi mujer no se sienta excluida; y desde luego yo... en el último año las cosas han cambiado tanto que tengo esperanzas, pero durante un tiempo *no las tuve*. No sé si conseguiremos salir del paso. (Pausa.)

John: Se me ocurre a cada rato que ella tiene el gran deseo de penetrar en... en tu interior.

Joe: Así es.

John: No quiero decir que lo haga para causarte daño, sino...

Joe: No. (Pausa.) Pero la cuestión es cómo hacerlo. ¡Por Dios! ¡Tengo que dejarla penetrar, pero también debo poner tanto *cuidado*, y las ocasiones no son frecuentes...!

Facilitador: ¿Crees que, en este grupo, has logrado algo mostrándote cauteloso? (Pausa.)

Joe: Pues... aquí he sido todo lo contrario. En otras palabras, creo que aquí no hemos sido nada cautelosos.

Facilitador: También yo lo creo. Pienso que has corrido muchos riesgos.

Joe: Al decir cuidado quise significar que debo prestar atención a la manera en que digo algo, porque, de lo contrario, lo dicho se vuelve en contra mío.

Facilitador: Bueno, hablaré sin ambages. Si piensas que ella no se da cuenta cuando actúas con tanto cuidados, estás *chiflado*.

Joe: Estoy de acuerdo.

Facilitador: Y si a mí se me acerca alguien... y tengo la impresión de que se mueve con mucha cautela, me pregunto: ¿Qué está tratando de hacerme creer?

Joe: Pues, traté de obrar de otro modo, y lo peor es que... para empezar, quizás haya sido demasiado rudo. Fue entonces que empezamos a discutir.

Facilitador: Sí, pero suena como si... Aprecio realmente el riesgo que corres, o la confianza que pones en nosotros para referirnos esta situación. Sin embargo, comienzas a hablar de los elementos *externos* a ti mismo.

John: Quiero volver a preguntarte: ¿Puedes tú *sentir* cómo siente ella?

Joe: Bueno... sus sentimientos... Sí, estoy llegando a intuirlos mucho más, y... lo que me molestaba era recordar algunos sentimientos suyos de querer penetrar en mí, y en esos momentos yo la rechazaba. Fue entonces que me cerré a ella. Y... pero puedo darme cuenta en seguida cuándo está perturbada, y entonces... bueno, no sé..., yo...

Facilitador: ¿Qué efecto tiene eso en tus sentimientos? Supongamos que regresas a tu casa y la encuentras callada y muy contrariada por tu ausencia, preguntándose en qué has andado. ¿Qué te hace *sentir* eso?

Joe: Hum... siento tendencia a retraerme.

Marie: ¿Qué sentirías? ¿Que te retraes? ¿O te sentirías perturbado, quizás enojado?

Joe: Así me sentía antes; ahora no tanto. Entiendo eso perfectamente. Lo he observado con mucho cuidado.

Marie: Sí, pero mi pregunta no es esa, Joe.

Joe: De acuerdo.

Marie: Yo no te pregunto si puedes controlarlo o alejarlo de ti. ¿Cuál es tu *sentimiento* en ese caso?

Joe: Hum... me encuentro ahora, en gran medida, en una especie de retraimiento y espera; y sé que si logro superar la situación por la noche, al día siguiente será distinto.

Fred: ¿Crees que podría ser una actitud defensiva, y que expresas esta defensa retrayéndote porque...?

Joe: Bueno, a ella no le gusta.

Fred: Pero a ti, ¿te gusta *menos* esta forma que iniciar una discusión o tener una discrepancia?

Joe: Sí, sencillamente porque lo único que podría dar resultado sería que *yo expresara el sentimiento*. Y espero que esto cambie las cosas, pues antes, cuando salía a relucir un "me ofende lo que acabas de decir" o algo parecido, yo solía *contestarle*, ¡y allí terminaba todo! *Sencillamente, eso no daba resultado*, y ella siempre decía que era yo quien había empezado... pero ahora, *puesto que tengo viva conciencia* de cuando ella está contrariada... quiero decir, ahora que lo veo con toda claridad, lo único que no sé es cómo manejar la situación».

Es indudable que cada uno de estos individuos trata, a su manera, de ayudar o aliviar a Joe, de crear una relación asistencial con él, para que se entienda con su esposa de un modo más constructivo y real.

8. *Aceptación de sí mismo y comienzo del cambio*. Muchas personas piensan que la aceptación de sí mismo constituye un obstáculo para el cambio. En realidad, tanto en estas experiencias grupales como en psicoterapia, representa el *comienzo* del cambio.

Podríamos dar los siguientes ejemplos de las actitudes expresadas: «Soy una persona dominadora, me gusta controlar a los demás. Quiero moldear a estos individuos, conformarlos según lo que creo apropiado». «En mi interior, llevo realmente un niño herido y oprimido, que siente gran lástima por sí mismo. Soy ese niño, además de ser un gerente responsable y capaz».

Pienso en el caso de un funcionario del gobierno, hombre que ocupaba un cargo de mucha responsabilidad y poseía una excelente formación técnica como ingeniero. En la primera reunión del grupo, tuve la impresión —y creo que otras personas pensaron lo mismo— de que era un hombre frío, retraído, un tanto amargo, resentido, cínico. Cuando hablaba de la forma en que manejaba su oficina, parecía desprenderse de sus palabras que la dirigía «ajustándose a las reglas», sin dar lugar a la cordialidad o a los sentimientos humanos. En una de las sesiones iniciales, al aludir a su esposa, un miembro del grupo le preguntó: «¿La quieres?». El guardó largo silencio. La persona que le había formulado la pregunta dijo entonces: «Está bien, esa respuesta es suficiente». El funcionario exclamó: «¡No, espera un minuto! No he respondido porque me estaba preguntando a mí mismo si había amado alguna vez

a alguien. No creo que *jamás* haya *amado* realmente a nadie». Todos los presentes tuvimos la clara impresión de que había llegado a aceptarse a sí mismo como una persona incapaz de amar.

Días más tarde, escuchó con sumo interés como otro miembro del grupo expresaba profundos sentimientos personales de aislamiento, soledad, dolor, y hasta qué punto había vivido detrás de una máscara, de una fachada. A la mañana siguiente, el ingeniero dijo: «Anoche pensé, una y otra vez, en lo que nos manifestó Bill. Hasta lloré un poco, solo. No puedo recordar cuánto tiempo hace que no lloro, y *sentí* realmente algo. Pienso que lo que sentí fue, quizás, amor».

No nos sorprendió que, antes de finalizar la semana, hubiese meditado acerca de nuevas formas de tratar a su hijo adolescente, a quien había estado sometiendo a exigencias muy rigurosas. También comenzó a apreciar de veras el cariño que su esposa le profesaba, y que ahora creía poder corresponder en alguna medida.

Otro extracto de una grabación realizada en un grupo de adolescentes indica una combinación de aceptación de sí mismo y autoexploración. Art ha estado hablando de su «caparazón», y ha comenzado a elaborar el problema de aceptarse a sí mismo y a indagar en la fachada que muestra a diario.

Art: Cuando uno tiene puesta esa caparazón, hum...

Lois: ¡Tú la tienes puesta!

Art: Sí, y aprieta.

Susan: Dentro de tu caparazón, ¿te encuentras siempre tan encerrado?

Art: No, estoy tan acostumbrado a vivir con esta maldita caparazón que ni siquiera me molesta. No conozco incluso mi verdadero yo. Bueno, pienso que aquí he apartado un poco mi caparazón. Cuando me salgo de ella —ocurrió dos veces, nada más... una, hace unos minutos apenas— supongo que soy realmente yo. Pero, luego, cuando estoy dentro de ella, parecería que tiro de una cuerda que está a mis espaldas, y eso sucede casi todo el tiempo. Y cuando estoy de nuevo metido en ella, dejo afuera la fachada.

Facilitador: Y, allí, dentro, ¿no hay nadie contigo?

Art (llorando): Nadie más está allí conmigo, sólo yo. Meto todo dentro de la caparazón, la enrolló y la pongo en mi bolsillo. Tomo la caparazón y mi yo verdadero, y los guardo en el bolsillo, donde están seguros. Creo que mi manera de proceder es realmente esa. Me meto en mi caparazón y me

alejo del mundo real. Y aquí... esto es lo que quiero hacer aquí, en nuestro grupo... salir de mi caparazón y desecharla de una vez por todas.

Lois: Eso ya es un progreso. Por lo menos, puedes hablar de ello.

Facilitador: Sí. Lo más difícil será mantenerse fuera de la caparazón.

Art (llorando todavía): Pues... si soy capaz de seguir hablando de ello, puedo salir y mantenerme afuera; pero, saben, voy a tener que protegerme. Esto lastima. En este momento, duele lo que conversamos».

Es posible ver aquí, en forma muy clara, que Art acepta de modo más profundo que ese yo retraído es él mismo. Pero también es evidente el comienzo del cambio.

Otra persona, poco después de su experiencia en el laboratorio, nos informa:

«Dejé el laboratorio sintiendo de una manera mucho más honda que "está bien que sea yo, con todas mis virtudes y flaquezas". Mi esposa me dijo que parezco más auténtico, más real, más genuino».

Es muy común que se experimente esta sensación de mayor realidad y autenticidad. Parecería que el individuo está aprendiendo a aceptarse a sí mismo —y a *serlo*— y echa así las bases para una transformación. Está más ligado con sus propios sentimientos; de ahí que estos ya no se encuentren organizados de manera tan rígida, y por consiguiente sean más susceptibles al cambio.

Una mujer nos escribe refiriendo que, poco después de haber formado parte de un grupo de encuentro, su padre murió y ella realizó un viaje largo y difícil para reunirse con su madre, «... un viaje que parecía interminable, a raíz de sus confusas conexiones, mi propio azoramiento y una pena intensa. La falta de sueño y una seria preocupación por la salud futura de mi madre. A lo largo de los cinco días que permanecí allí, lo único que supe es que quería *estar* exactamente como en ese momento, que no deseaba ningún "anestésico", ninguna pantalla convencional entre mí misma y mis sentimientos, y que solo había una manera de lograrlo: aceptando de modo total la experiencia, *cediendo* al pesar y al quebranto. Este sentimiento de aceptación y rendición ha perdurado en mí desde entonces. Con absoluta franqueza, creo que el labora-

torio tuvo muchísimo que ver con mi voluntad de aceptar esta experiencia».

9. *Resquebrajamiento de las fachadas.* A medida que se suceden las sesiones, tienden a ocurrir simultáneamente tantas cosas que es difícil establecer cuál debe describirse primero. Es preciso volver a subrayar que estos distintos hilos y etapas se entretajan y superponen. Uno de esos hilos es la creciente impaciencia que suscitan las defensas. Con el correr del tiempo, al grupo le resulta intolerable que algún miembro viva detrás de una máscara o apariencia. Simplemente, las palabras corteses, el entendimiento intelectual y la comprensión de las relaciones mutuas, el tacto y el disimulo hábilmente forjados, que resultan satisfactorios en las interacciones externas, no bastan en este caso. El hecho de que algunos miembros hayan expresado su sí-mismo prueba con mucha claridad que es *posible* un encuentro más básico, y el grupo parece esforzarse en forma intuitiva e inconsciente, por alcanzar esa meta. *Exige*, a veces de manera amable y otras casi con brutalidad, que el individuo sea él mismo, que no oculte sus sentimientos actuales, que se quite la máscara del trato social corriente. En un grupo había un hombre muy inteligente y culto que mostraba comprender de manera bastante aguda a los demás, pero que no revelaba nada en absoluto de sí mismo. Por último, uno de los miembros expresó la actitud del grupo, diciendo: «Sal de detrás de ese atril, doctor. Déjate de darnos discursos. Quitate los anteojos oscuros. Queremos conocerte».

En Synanon, el fascinante grupo que con tanto éxito se ocupa de convertir a los drogadictos en personas, esta violenta destrucción de las fachadas es a menudo dramática. El pasaje que transcribimos a continuación, extraído de una de las sesiones realizadas por el grupo Synanon, lo pone claramente de manifiesto:

«Joe (dirigiéndose a Gina): Me pregunto cuándo dejarás de actuar tan bien en los Synanon. En cada uno de los que he participado contigo, cuando alguien te hace una pregunta tienes listo un libro maravilloso. Tienes todo preparado para explicar qué es lo que anduvo mal y cuál fue tu error, y de qué manera comprendiste esto último y todo ese palabrerío. ¿Cuándo terminarás con eso? ¿Cuáles son tus sentimientos hacia Art?»

Gina: Nada tengo contra Art.

Will: Estás chiflada. Art no tiene un cuerno de sensatez. Estuvo allí, gritándote a ti y a Moe, y sigues tan fresca.

Gina: No; me parece que, en muchos sentidos, es muy inseguro, pero eso nada tiene que ver conmigo...

Joe: Actúas como si fueras un dechado de comprensión.

Gina: Se me dijo que actuara como si comprendiera.

Joe: Bueno, ahora estás en un Synanon. Se supone que no debes actuar como si fueras una persona endiabladamente sana. ¿Es tan bueno tu estado?

Gina: No.

Joe: Y entonces, ¿por qué diablos no dejas de actuar como si lo fuera?⁶

Cuando digo que a veces el grupo es muy violento al tratar de destruir fachadas, ello es exacto, pero también puede ser sensible y delicado. El hombre acusado de esconderse detrás de un atril se sintió profundamente herido por este ataque, y se mostró muy perturbado durante la hora del almuerzo, como si, en cualquier momento, pudiera sufrir una crisis de llanto. Al reiniciarse la reunión, los miembros intuyeron lo que ocurría y lo trataron con mucha cordialidad, lo cual le permitió contarnos su trágica historia personal, que explicaba su retraimiento y su enfoque intelectual y académico de la vida.

10. *El individuo recibe realimentación.* En el proceso de esta interacción libremente expresiva, el individuo recibe muy pronto gran cantidad de datos acerca de la forma en que aparece ante los demás. La persona muy efusiva descubre que a los otros les disgusta su exagerada demostración de amistad. El ejecutivo que elige con cuidado sus palabras y habla con puntillosa precisión quizás advierta por primera vez que sus oyentes lo consideran pomposo. A la mujer que demuestra un deseo algo excesivo de ser útil a los demás, algunos miembros del grupo le dicen, en forma categórica, que no quieren tenerla por madre. Todo esto puede resultar perturbador, no cabe duda; pero, en tanto los diversos fragmentos de información se realimentan en el contexto de preocupación por los demás que se desarrolla en el grupo resultan, al parecer, muy constructivos.

Un ejemplo de cierta clase de realimentación se produjo en un grupo en el cual se sugirió a cada uno de los miembros que describieran a los otros como objetos animados o inanimados. Esto generó una realimentación poderosa.

6 D. Casriel, *So Fair a House*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1963, pág. 81.

«John (a Alma): Puesto que estamos hablando de cosas, quizá no viniera mal referirnos un poco a tu caso. Tú me recuerdas a una mariposa. (Risas.)

Alma: ¿Por qué? Quiero decir, ¿cómo, por qué dices una mariposa?

John: Mira, una mariposa es algo raro para mí. Es una cosa a la que uno puede acercarse bastante, como a un nuevo amigo, podríamos decir, pero en el instante mismo en que se encuentra al alcance de la mano y es posible acariciarla, o aproximarla más a sí y mirarla, revolotea y se va.

Alma: (Ríe en forma nerviosa.)

John: Se va, y hasta que uno no la dañe o la moje de modo tal que el peso del agua no le permita volar... o bien le enseñe a confiar en uno... será imposible acercársele lo bastante para tocarla o descubrir algo real de ella, salvo desde cierta distancia. Es en ese sentido que tú me recuerdas a una mariposa. Algo que quizá sería muy bonito si lo contempláramos de cerca, pero a lo cual uno nunca puede acercarse lo suficiente».

Por cierto que, en una interacción social corriente, muy rara vez se le diría a una mujer que ella teme cualquier relación estrecha. No obstante, en un grupo de encuentro ese dato puede serle proporcionado con frecuencia.

Hay oportunidades en que la realimentación puede ser muy cálida y positiva, como lo indica este fragmento de una grabación de un diálogo entre participantes de nuestros grupos de encuentro:

«Leo (con mucha suavidad y gentileza): Desde que ella dijo que se despertaba de noche, tuve la impresión de que posee una delicadísima sensibilidad. (Volviéndose hacia Mary, con voz casi acariciadora.) Y de alguna manera percibo, cuando te miro, o miro tus ojos, algo así como un toque muy dulce, a través del cual puedes decir o intuir muchas cosas.

Fred: Leo, cuando dijiste que ella tiene esa clase de delicada sensibilidad, pensé: ¡Dios, es verdad! Fíjate en sus ojos.

Leo: ¡Ajá!».

Un ejemplo más detallado de realimentación negativa y positiva a la vez —que es el factor detonante de una nueva y significativa experiencia de autocomprensión y encuentro con el grupo— se extrae del diario de un joven que se sentía muy poco querido, quien había confesado a los miembros del

grupo que no le inspiraban ningún afecto y que, a su juicio, tampoco ellos lo querían.

«...Entonces, una muchacha perdió la paciencia conmigo y dijo que se sentía incapaz de darme más que lo que me daba. Expresó que yo parecía un pozo sin fondo, y se preguntaba cuántas veces era necesario hacerme saber que *se me quería*. En ese momento, yo sentía pánico y me decía: “¡Dios mío! ¿Puede ser verdad que no logro satisfacerme y que, de algún modo, me veo impulsado a molestar a la gente para que me preste atención, hasta que la alejo de mí?”.

»En ese momento en que yo me encontraba realmente preocupado, una monja que integraba el grupo tomó la palabra. Dijo que yo no la había enojado con algunas cosas negativas que le había dicho, que le resultaba simpático y no podía entender cómo no me daba cuenta de eso. Afirmó que yo le inspiraba interés y que deseaba ayudarme. Al oír esto, comencé a comprender de veras, y expresé más o menos como sigue lo que no había descubierto hasta entonces. “¿Quiere decir que ustedes están sentados aquí, sintiendo hacia mí lo que yo deseo que sientan, y que en alguna parte de mí mismo estoy impidiendo que eso me llegue?” Me tranquilicé mucho, y empecé a preguntarme de veras por qué había rechazado tanto el afecto de todos ellos. No podía encontrar la respuesta, y una mujer opinó: “Parecería que tú siempre trataras de mantenerte cerca de tus sentimientos más profundos, como hiciste esta tarde. Para mí, lo sensato sería que renunciaras a ese empeño. Quizá, si no te esfuerzas tanto, puedas descansar un poco y volver después a ubicarte en tus sentimientos de un modo más natural”.

»Esta última sugerencia surtió real efecto. Vi hasta qué punto era sensata, y casi de inmediato me distendí, sintiendo en mí interior algo así como que amanecía un día esplendoroso y cálido. Además de haber desaparecido mi opresión, por primera vez me enternecían los sentimientos amistosos que, según podía apreciar, ellos experimentaban hacia mí. Es difícil decir por qué motivo no había advertido antes esa simpatía, pero, contrariamente a lo que sucediera en las sesiones anteriores, tuve la *certeza* de que me estimaban. Jamás entendí del todo por qué opuse una barrera al afecto que sentían por mí, pero en ese momento comencé a confiar de manera casi repentina en su genuina simpatía.

»La efectividad de este cambio puede medirse a través de lo que dije a continuación: “Bueno, eso significa preocuparse

de veras por mí. Ahora, estoy realmente listo para escuchar a otro". Y *sentía así*, de verdad».⁷

11. *Enfrentamiento*. En algunas oportunidades, el término realimentación es harto suave para describir las interacciones que ocurren, y es más conveniente decir que un individuo *enfrenta* a otro, poniéndose directamente "en el nivel" de este. Tales confrontaciones pueden ser positivas, pero a menudo son sin duda negativas, como lo ilustra con toda claridad el ejemplo que damos a continuación. En una de las sesiones finales de un grupo, Alice había hecho ciertas observaciones bastante vulgares y desdenosas a John, quien estaba comenzando a desarrollar tareas de tipo religioso. A la mañana siguiente, Norma—persona hasta ese momento muy callada en el grupo—tomó la palabra:

«Norma (con un fuerte suspiro): Pues bien, no me inspiras ningún respeto, Alice. ¡Ninguno! (Pausa.) Me pasan por la cabeza centenares de cosas que quiero decirte. ¡Dios permita que te las haga oír todas! Primero, si deseabas nuestro respeto, ¿por qué no pudiste respetar anoche los sentimientos de John? ¿Por qué te ensañaste hoy con él? ¿Eh? Anoche, ¿no podías aceptar acaso... no podías comprender de alguna manera que él se sentía indigno de servir a Dios? ¿No podías aceptar esto, tenías que escarbar hoy en lo mismo para encontrar allí algo más? ¿Eh? ¡Personalmente, pienso que John no tiene ningún problema que sea de tu maldita incumbencia...! Ninguna mujer de verdad, de las que yo conozco, habría obrado como tú lo has hecho esta semana, y me refiero en particular a lo que dijiste esta tarde. ¡Fue tan torpe! ¡Casi me dieron ganas de vomitar aquí mismo! Y... estoy tan furiosa contigo que tiemblo... ¡No creo que en toda la semana hayas procedido una sola vez con autenticidad...! ¡Estoy tan enfurecida que quisiera emprenderla a golpes contigo! ¡Quisiera darte de bofetadas en la boca y... ¡Oh, me llevas tantos años!... yo respeto la edad, respeto a la gente mayor que yo; ¡pero no te respeto a ti, Alice! ¡Nada, en absoluto! (Se detiene sobresaltada.)».

Quizás alivie al lector saber que, antes de terminar la sesión, ambas mujeres llegaron a aceptarse, si no por entero, al menos

7 G. F. Hall, «A Participant's Experience in a Basic Encounter Group», manuscrito inédito, 1965 (mimeografiado).

con mayor comprensión. ¡Pero es indudable que este fue un enfrentamiento!

12. *La relación asistencial fuera de las sesiones del grupo*. Opino que ninguna explicación acerca del proceso grupal resultaría adecuada si no mencionara las numerosas formas en que los miembros del grupo se asisten entre sí. En cualquier experiencia grupal, uno de los aspectos más emocionantes es la manera como los demás miembros ayudan al individuo que pugna por expresarse, o lucha con un problema personal, o padece a raíz de algún descubrimiento doloroso respecto de sí mismo. Como hemos dicho antes, esto puede producirse en el grupo, pero ocurre con más frecuencia aún en contactos que se establecen fuera de él. Cuando observo que dos individuos salen a caminar juntos, o conversan en un rincón tranquilo, o me entero de que se quedaron charlando hasta las tres de la mañana, pienso que es muy probable que, más adelante, llegue a nuestro grupo la noticia de que uno de ellos ha encontrado fortaleza y ayuda en el otro, que el segundo le aportó su comprensión, apoyo, experiencia, afecto y se puso a disposición de aquel. Es increíble el don curativo que poseen muchas personas, cuando se sienten libres de ofrecerlo, y según parece, la experiencia en un grupo de encuentro lo hace posible.

He aquí un ejemplo del efecto curativo de las actitudes de los miembros de un grupo, tanto fuera de este como en el curso de sus reuniones. Ha sido tomado de una carta escrita al grupo—un mes más tarde—por un integrante del laboratorio, quien, luego de referirse a las dificultades y circunstancias deprimidas con las que tropezó en el transcurso de ese mes, agrega:

«He llegado a la conclusión de que mis experiencias con ustedes me afectaron de modo profundo. Estoy sinceramente agradecido. Esto es algo distinto de la terapia personal. Ninguno de ustedes tenía que interesarse por mí. Ninguno debía centrar su atención en mí más que en los demás, ni decirme cosas que pensaba que podrían ayudarme. Ninguno tenía que hacerme saber que yo le resultaba útil. Sin embargo, lo hicieron, y el resultado ha sido mucho más significativo que cualquier otra cosa que yo haya experimentado hasta ahora. Cuando, por cualquier razón, siento la necesidad de reprimirme y no vivir en forma espontánea, recuerdo que doce personas parecidas a las que ahora tengo ante mí me dijeron que no me contuviera y fuese congruente, que fuese yo mismo, y —he aquí

lo más increíble— llegaron inclusive a quererme más por eso. Ello me ha dado *valor* para salir de mí mismo muchas veces desde entonces. A menudo, me parece que con ese mero hecho ayudo a los demás a experimentar una libertad similar».

13. *El encuentro básico*. De algunas tendencias que acabo de describir se desprende que los individuos establecen entre sí un contacto más íntimo y directo que en la vida corriente. Parece que este es uno de los aspectos más centrales, intensos y generadores de cambio de la experiencia grupal. Con el fin de ilustrar lo antedicho, quisiera dar un ejemplo de un laboratorio reciente. Presa de llanto, un hombre refiere la pérdida trágica de su hijo, dolor que, por primera vez, experimenta *plenamente*, sin reprimir en modo alguno sus sentimientos. Otro le dice, también con lágrimas en los ojos: «Nunca antes he sentido un dolor físico real por el sufrimiento de otro. Me siento totalmente identificado contigo». Este es un encuentro básico.

En otro grupo, una mujer que tiene varios hijos y se describe a sí misma como «una persona vulgar, quisquillosa e hiperactiva», cuyo matrimonio ha fracasado y que ha sentido que no vale la pena vivir, escribe:

«En realidad, había enterrado bajo una capa de hormigón muchos sentimientos, ante el temor de que la gente se riera de ellos o los pisoteara; y esto, huelga decirlo, provocaba toda clase de situaciones infernales en mi familia y en mí. Aguardaba el laboratorio con mis últimas migajas de esperanza. Se trataba, realmente, de una aguja de confianza en medio de un inmenso pajar de desesperación. (*Narra algunas de sus experiencias en el grupo, y añade:*) Para mí, el verdadero punto crítico fue un simple gesto de tu parte, cuando una tarde me rodeaste los hombros con el brazo, después que yo hiciera una broma diciendo que tú no eras miembro del grupo, que nadie podía llorar apoyado en tu hombro. La noche anterior, habría escrito en mi cuaderno de notas: “¡No hay en el mundo un solo hombre que me quiera!”. Ese día, tú pareciste interesarte en forma tan genuina por mí que me sentí abrumada... Recibí el gesto como una de las primeras manifestaciones que hubiese experimentado nunca de aceptación de mi persona tal como soy, así de estúpida, con todas mis mañas... Me sentí necesitada, amante, competente, furiosa, frenética, cualquier cosa, pero sobre todo *querida*, sencillamente. Puedes imaginar la ola de gratitud, humildad y liberación que me

invadió. Escribí con enorme alegría: “Me sentí *querida* de veras”. Dudo que este recuerdo me abandone por mucho tiempo».

En estas sesiones grupales, se producen con cierta frecuencia relaciones Yo-Tú (volviendo a utilizar el término de Buber) de esta índole, y casi siempre provocan las lágrimas de los participantes.

Un miembro, al tratar de poner orden en sus experiencias inmediatamente después de un laboratorio, se refiere al frecuente «compromiso en la relación» desarrollada entre dos individuos —no siempre aquellos que, desde el comienzo, simpatizaron entre sí—. Dice luego:

«... el hecho increíble que experimentaron una y otra vez los miembros del grupo fue que, cuando un sentimiento negativo se expresaba a otra persona de modo cabal, la relación se afirmaba y aquel sentimiento era reemplazado por una profunda aceptación del otro (...). Por lo tanto, el cambio real parecía producirse cuando los sentimientos se experimentaban y expresaban en el contexto de la relación. “¡No puedo *soportar* tu manera de hablar!” se convertía en una verdadera comprensión y afecto por ti, *tal como hablas*».

Este relato parece sintetizar algunos de los significados más complejos de la expresión «encuentro básico».

14. *Expresión de sentimientos positivos y acercamiento mutuo*. De acuerdo con lo indicado en la última sección, se diría que, cuando los sentimientos se expresan y pueden aceptarse en una relación, es parte inevitable del proceso grupal que se genere un gran acercamiento y sentimientos positivos. Así, pues, a medida que las sesiones se suceden, toma cuerpo una creciente sensación de cordialidad y confianza, y también un espíritu de grupo, que no brotan sólo de actitudes positivas, sino de una autenticidad que incluye, al mismo tiempo, los sentimientos positivos y negativos. Poco después de un laboratorio, uno de sus integrantes trató de sintetizar esto por escrito, diciendo que «...habría que referirse a lo que yo llamo confirmación; una clase de confirmación de mí mismo, de la unicidad y universalidad de las cualidades humanas; la confirmación de que puede surgir algo positivo cuando, estando juntos, podemos ser humanos».

Una expresión particularmente aguda de estas actitudes posi-

tivas se manifestó en un grupo en el que Norma enfrentó a Alice con una explosión de enojo. Joan, la facilitadora, perdió la serenidad y rompió a llorar. Las actitudes positivas y curativas del grupo hacia su propio coordinador constituyen un ejemplo desusado de la proximidad y del carácter personal de las relaciones.

«Joan (llorando): Siento como si me resultara tan *condenadamente* fácil colocarme . . . colocarme *dentro* de otra persona, y creo que puedo sentir eso . . . respecto de ti, John, y de ustedes, Alice y Norma.

Alice: Y eres tú quien resulta *herida*.

Joan: Quizá sea así, en parte. Supongo que sí (llorando).

Alice: Ese es un don maravilloso. ¡Cuánto daría por tenerlo!

Joan: Lo posees en gran medida.

Peter: En cierto modo, soportas . . . Pienso que, de una manera especial, porque eres la facilitadora, es posible que hayas soportado por nosotros una carga hartó pesada . . . tanteamos, para tratar de aceptarnos unos a los otros tal como somos, y . . . creo que cada uno de nosotros logra cosas, de una manera u otra, y dice: *por favor*, acéptame; quiero abandonar esto *aquí mismo*, y . . .

Norma: Después nosotros no aceptamos.

Peter: Y es posible que te estemos trasladando esta carga; y puede resultarte demasiado pesado que la gente te pida por favor que la *acceptes* así, si a ello se suman tus propios sentimientos. ¿Piensas qué puede ser eso?

Joan: (llorando todavía): Bueno, en realidad no culpo a los demás; creo que ese . . . ese es, en verdad, *mi* problema, el de *echarme yo* esa carga, o lo que fuere. Quiero decir, la cargaría exactamente igual si no fuera la facilitadora . . . no creo que sea por el rol.

Peter: No, no, no es por el rol . . .

Norma: Decididamente, no . . .

George: No creo que se trate de lo que la gente te mete en la cabeza; creo que es esa fantástica sensibilidad tuya, todo lo que compartes, y entonces soportas la carga; creo que, para mí, significas ahora mucho más que lo que significabas antes. Hubo momentos en que dudé de ti, y me pregunté si te acercarías a nosotros como personas o como clientes. Sin embargo (creo haberlo dicho una vez esta semana), tuve la sensación de que, si en algún momento se hacía necesario, ibas a mostrar tu faz menos favorable. Así eres de *honesta* con las cosas. Y pienso que esto indica . . . que la *mostraste*; la otra faz

tuya que no vimos en toda la semana. Me siento mal por ser como soy . . . un miembro del grupo que no te ayuda de inmediato a sentirte mejor».

Quizás alguien critique con dureza a un «líder» tan comprometido en el proceso y tan sensible que llora por las tensiones del grupo, de las que se hace cargo. En cuanto a mí, esto representa solo una prueba más de que, cuando las personas se muestran unas a otras tal cual son, poseen una habilidad pasmosa para aliviar a su prójimo, con un amor real y comprensivo, sin importar que esta persona sea «participante» o «líder».

15. *Cambios de conducta en el grupo*. De la observación parece deducirse que se operan en el grupo muchos cambios de conducta. Los gestos se modifican, como así también el tono de la voz (que a veces se intensifica y otras se vuelve más suave, y en general es más espontáneo, menos impostado, más emotivo). Los individuos manifiestan una asombrosa capacidad para brindarse mutua solicitud y asistencia.

Empero, nuestro principal interés radica en los cambios de conducta que ocurren después de la experiencia grupal. Esto constituye el problema más significativo, acerca del cual es preciso que realicemos un estudio e investigación más profundos. Una persona enumera así los cambios que advirtió en sí misma (quizá su apreciación parezca demasiado favorable, pero se repiten palabras análogas en multitud de otras declaraciones):

«Soy más franca y espontánea, más comprensiva, empática y tolerante. Me expreso con mayor soltura. Me siento más segura. A mi manera, soy más religiosa que antes. Mis relaciones con mi familia, mis amigos y colegas poseen un grado de sinceridad más alto, y expreso en forma más abierta mis simpatías y antipatías, y todos mis sentimientos. Estoy más dispuesta a admitir mi ignorancia. Me muestro más jovial, y ha aumentado mi voluntad de ayudar a los demás».

Dice otra:

«Desde que estuve en el laboratorio he establecido una nueva relación con mis padres. Ha sido penoso y difícil para mí pero me he sentido más libre al hablar con ellos, en especial con mi padre. Se dieron los pasos tendientes a lograr con mi madre

un acercamiento más estrecho que el que tuve en los últimos cinco años».

Una tercera refiere:

«Me ayudó a aclarar mis sentimientos con respecto al trabajo, despertó en mí un mayor entusiasmo por él, y me convertí en una persona más sincera y amable con mis colegas; asimismo, me volví capaz de mostrar con mayor franqueza mi hostilidad hacia alguien. La relación con mi esposa se tornó más sincera y profunda. Nos sentimos más libres para hablar de cualquier cosa y ahora tenemos la certeza de que podremos ponernos de acuerdo en cualquier tema que tratemos».

A veces, las transformaciones que se describen son muy sutiles:

«El cambio principal es una noción más positiva de la aptitud que me permite oír el "grito silencioso" de otra persona e interesarme por él».

Aunque corro el riesgo de hacer que los resultados parezcan demasiado buenos, agregaré otra narración, escrita por una madre poco después de haber concluido un laboratorio:

«Tanto a mí como a mi marido nos interesó la repercusión inmediata en nuestros hijos. Me sentía tan apoyada por el hecho de que un grupo de extraños me hubiese aceptado y querido que, cuando regresé a casa, fue mucho más espontáneo mi cariño por las personas que me rodeaban en forma más inmediata. Por añadidura, la práctica que realicé en el laboratorio en cuanto a aceptar y querer a otros se puso de manifiesto en mis relaciones con amigos íntimos».

En un capítulo posterior, procuraré resumir las distintas clases de cambios de conducta posibles, positivos y negativos.

Fracasos, desventajas y riesgos

Hasta ahora, cabría pensar que todos los aspectos del proceso grupal son positivos. Sobre la base de lo que indican las pruebas que están a nuestra disposición, parece que se trata, casi siempre, de un proceso positivo para la mayoría de los parti-

cipantes. Sin embargo, también se producen fracasos. Permítaseme describir en forma breve algunos aspectos negativos del proceso grupal, tal como a veces se presentan.

La deficiencia más obvia de la experiencia grupal intensiva es que, con frecuencia, los cambios de conducta —si tienen lugar— no son perdurables. Los participantes lo reconocen a menudo. Uno dice: «Quisiera conservar para siempre la capacidad de franqueza con que salí de la reunión». Otro expresa: «Experimenté en el laboratorio mucha aceptación, cordialidad y cariño. Me resulta difícil trasladar a otras personas la capacidad de compartir estas cosas. Me es más fácil recaer de nuevo en mi antiguo papel de persona no emotiva que dar los pasos necesarios para establecer relaciones francas».

A veces, los miembros del grupo viven de manera bastante filosófica este fenómeno de la «recaída»:

«La experiencia grupal no es un modo de vida, sino un punto de referencia. Las imágenes que tengo de nuestro grupo, aun cuando no estoy seguro de algunos de sus significados, me brindan una útil y reconfortante perspectiva acerca de mi rutina normal. Son como una montaña a la que he trepado y donde disfruté, y a la cual espero volver de vez en cuando».

Haré otros comentarios respecto de esta «recaída» en el capítulo que se refiere a los hallazgos de las investigaciones.

Un segundo peligro potencial, latente en la experiencia grupal intensiva y mencionado muchas veces en debates públicos, es que el individuo puede enfrascarse en la revelación de sí mismo y quedar con problemas sin elaborar por completo. Hubo varios informes de personas que, después de una experiencia grupal intensiva, necesitaron recurrir a un terapeuta para profundizar en los sentimientos que habían salido a luz en la experiencia y permanecían irresueltos. Es evidente que, si no se cuenta con más datos respecto de cada situación individual, cuesta establecer si este resultado es negativo, o parcial o enteramente positivo. Además, existen muy pocos testimonios de que un individuo haya sufrido algún episodio psicótico durante o inmediatamente después de una experiencia grupal intensiva. La otra cara de la moneda es que, en el contexto de un grupo de encuentro básico, algunos individuos pasaron por episodios claramente psicóticos, y lo hicieron de manera muy constructiva.

Mi juicio clínico provisional sería que, cuanto más positivo es el desenvolvimiento del proceso grupal, menos proba-

bilidades hay de que la participación en el grupo genere en el individuo un daño psicológico. Empero, es indudable que se trata de un serio problema, y se necesita saber mucho más al respecto.

Un participante ofrece una buena descripción de algunas de las tensiones que se producen en los miembros del laboratorio como resultado de este potencial de daño, cuando dice:

«Pienso que el laboratorio tuvo momentos de sumo valor para mí: aquellos en que me sentí realmente muy unido a determinadas personas. Hubo momentos de temor, cuando la fuerza potencial de la experiencia era muy evidente, y yo comprendía que se podía herir profundamente o ayudar mucho a alguna persona en particular, pero no podía predecir a cuál».

Otro riesgo o deficiencia acecha al grupo de encuentro básico. Hasta hace muy pocos años, no era habitual que ambos miembros de un matrimonio participaran en un laboratorio. Esto puede constituir un problema real, si uno de los esposos ha tenido un cambio significativo durante la experiencia o como resultado de ella. Un individuo percibe con nitidez este riesgo al expresar, con posterioridad a un laboratorio:

«Creo que un matrimonio se expone a un grave peligro cuando sólo uno de los cónyuges concurre al grupo. Al otro le es muy difícil competir con el grupo, ya sea en forma individual o colectiva».

Un frecuente efecto posterior de la experiencia grupal intensiva es que pone al descubierto tensiones conyugales que se han mantenido ocultas.

Otro peligro, que a veces ha provocado verdadera inquietud en los laboratorios intensivos mixtos, lo representa el hecho de que, entre los miembros del grupo de encuentro, pueden desarrollarse sentimientos muy positivos, cálidos y afectuosos (según lo demuestran muchos de los ejemplos ya expuestos, y otros que aparecerán en capítulos posteriores). Algunos poseen un inevitable componente sexual, y si no se aclaran de manera satisfactoria en el laboratorio, pueden crearle graves preocupaciones a los participantes y constituir una seria amenaza para sus cónyuges. Además, los sentimientos de proximidad y cariño pueden, por ejemplo, convertirse en fuente de amenaza y dificultades conyugales si la esposa no ha estado presente en el laboratorio pero proyecta en él muchos

temores —fundados o no— vinculados con la pérdida de su marido.

Un hombre que había integrado un grupo mixto de ejecutivos me escribió un año después, mencionando la tirantez que surgió en su matrimonio a raíz de su vinculación con Marge, una mujer que también formaba parte del mismo grupo de encuentro básico.

«Hubo un problema con respecto a Marge. Había nacido en mí un sentimiento muy cálido hacia ella, una gran compasión, pues advertía que estaba *muy* sola. Pienso que el afecto era sincero y recíproco. En todo caso, me escribió una larga y cariñosa carta que di a leer a mi esposa. Me *enorgulleció* que Marge pudiera profesarme ese afecto [pues él se consideraba una persona de escasos méritos]. Pero mi esposa se alarmó, ya que interpretó que las palabras de Marge implicaban un asunto amoroso entre nosotros, o al menos una amenaza *potencial*. Dejé de escribirle a Marge, porque después de eso sentía que mi conducta era más bien clandestina. Mi mujer participó luego en un “grupo de encuentro”, y ahora puede comprender. He reanudado mi correspondencia con Marge».

Por supuesto, no todos los episodios de esta índole terminan en forma tan armoniosa.

Con respecto a esto, es interesante destacar que, en los últimos años, aumentaron cada vez más las experiencias con «laboratorios de parejas» y otros para ejecutivos acompañados por sus cónyuges.

Quizá resulte significativo el siguiente episodio de «enamoramiento» en el grupo, a causa de la absoluta franqueza con que su protagonista, Emma —divorciada y con hijos—, lo narra:

«... A principios de la primera semana, advertí en el grupo la presencia de un hombre que parecía seguro de su masculinidad y que, sin embargo, era cordial, comprensivo y amable. Me atrajo esta combinación, y pronto advertí que él era el tipo de hombre que me daba paz. Hacia el jueves de la primera semana, empezamos a descubrir que teníamos muchas cosas en común, y pasábamos juntos algunos ratos, bajo los pinos. El jueves, después de la sesión de grupo, me dijo: “Emma, veo que puedes haber sido una amenaza para tu marido, y pienso que eres capaz de amenazar a cualquier hombre”. En respuesta a mi muda pregunta, agregó: “Te muestras tan segura de estar en lo cierto cuando logras un *insight*”. Esto hizo des-

cender mi autoestima hasta un nivel ínfimo; nos dirigimos luego a la sesión general y él se sentó a mi lado. Unos cinco minutos más tarde, se volvió hacia mí y, con lágrimas en los ojos, exclamó: "¡Dios mío, Emma! Lo que vi en ti es lo mismo con que tropiezo, cada día, en mi propio trabajo con la gente del laboratorio". Cuando hizo esta observación, me enamoré perdidamente de él. El hecho de que hiciera el problema común a hombres y mujeres me liberaba de este rótulo: "Destructiva para los Hombres".

»El sábado a mediodía, Allen fue a su casa para reunirse con su familia, y yo, durante el resto de ese día y el domingo, me sentí como si estuviera recién casada. Cuando regresó el domingo por la noche, percibí que sus ojos me inundaban con una luz de amor, y que no me hacía falta otra cosa en el mundo. En la mañana del lunes, muy temprano, me desperté sollozando. Era una niña que llevaba un vestido corto y ajado. Al borde de la escena rondaba una nebulosa figura masculina. Durante las tres horas que siguieron, supe lo que era sentir el amor de un padre. Cosa curiosa: en el curso de las tres horas que sentí ese amor, en ningún momento perdí la sensación de ser una mujer enamorada de un hombre. De alguna manera, la calidad del amor de Allen pareció permitir el sentimiento del amor paterno, en su justo tiempo y lugar, como un realce del sentimiento de unión carnal. Temo no explicarme con mucha claridad, pero lo hago lo mejor que puedo...

»...El viernes por la mañana, en nuestro último día después del grupo T, Allen insistió en que pasáramos unos minutos juntos. Nos sentamos al sol, sobre una roca baja. Me preguntó si yo quería hablar acerca de las dos semanas que habíamos compartido. Respondí más o menos así: "Encontramos nuestro rumbo a lo largo de un camino sembrado de obstáculos. La relación ha sido delicada y frágil. Desde que deposité mi confianza en ti, en ningún momento perdí la fe en que tú podrías encontrar el camino. Con respecto al futuro, no creo que te fantasee como marido mío. Pienso que siempre te honraré y amaré como Allen E., quien, por obra y gracia de su amor, hizo crecer en mí la capacidad de ser una mujer tierna y merecedora de cariño. Confío en que, de algún modo, esta experiencia te haya dado mayor conciencia de tu capacidad para ser un hombre amante. ¿Qué nos sostendrá en el futuro? Tengo la sensación de que la fuerza sustentadora será el hecho de saber ambos que cada uno de nosotros está ayudando al otro a su manera, mientras interactúa con su familia y colegas profesionales. Incluso tengo la vaga sensación de que mis tres

hijos, al percibir mi nueva persona, en cierta forma llegarán a saber qué se siente cuando se tiene un padre". Cuando terminé, Allen, que tiene ideas mucho más penetrantes que las mías y mayor facilidad para expresarlas, comentó con lágrimas en los ojos: "¡Lo has dicho en forma maravillosa! ¡Hemos vivido juntos toda una vida!".

»Esta semana en mi casa, y en tanto surge la nueva persona en que me he convertido, se derrumban, uno tras otro, mis temores. A medida que percibo mi nuevo mundo, me invade una serenidad tan palpable que parece tener la consistencia de un budín...».

He aquí el maduro manejo de una intensa y delicada relación amorosa. No me cabe duda alguna de que ella promovió el desarrollo de cada uno de estos individuos.

En los últimos años, se ha advertido otro elemento potencialmente negativo que dimana de los grupos de encuentro. Los individuos que ya han participado en grupos de este tipo pueden ejercer una influencia anuladora en los nuevos laboratorios a los que concurren. Manifiestan a menudo lo que yo denomino el fenómeno del «profesional ducho en la materia». Creen que han aprendido las «reglas del juego», y en forma abierta o subrepticia tratan de imponerlas a los recién llegados. Por consiguiente, en vez de promover una verdadera expresividad o espontaneidad, tratan de sustituir las viejas reglas por otras nuevas, y hacen que los miembros se sientan culpables si no expresan sus emociones, o son reacios a manifestar de viva voz sus críticas u hostilidad, o hablan de situaciones ajenas a la relación grupal, o temen revelarse a sí mismos. Al parecer estos «profesionales duchos» tratan de reemplazar las restricciones convencionales más antiguas por una nueva tiranía de las relaciones interpersonales. A mi juicio, esto constituye una perversión del verdadero proceso grupal. Es menester preguntarnos cómo se produce semejante parodia de la espontaneidad. Personalmente, tengo mis dudas acerca de la calidad de la intervención del facilitador en las experiencias grupales previas de tales sujetos.

Conclusiones

He intentado dar una imagen realista, fruto de la observación, de ciertos elementos comunes del proceso que se genera en el

clima de libertad de un grupo de encuentro. Señalé algunos riesgos y defectos de la experiencia grupal. Espero haber aclarado la necesidad que existe en esta esfera de que se lleven a cabo gran cantidad de estudios e investigaciones sagaces y profundos.

Puedo actuar como facilitador de un grupo?

Cuando terminé el capítulo que se refería al proceso de los grupos de encuentro, pensé que el siguiente paso lógico era escribir acerca de «la facilitación de los grupos de encuentro». Pero, simplemente, no conseguía que cristalizara en mí, y demoré más de un año en ello. Pensaba de continuo en los muy diversos estilos de coordinadores que he conocido y con quienes he compartido el liderazgo de grupos. Un capítulo de esta índole, a causa de su brevedad, tendría que estar tan homogeneizado que, hasta cierto punto, todas sus verdades serían también falsedades.

Reduje entonces mis aspiraciones y pensé escribir sobre «mi manera de facilitar un grupo», esperando que con ello estimularía a otros para que hicieran lo mismo. Pero luego de una charla mantenida con varios facilitadores, muchos de los cuales pertenecen a nuestro cuerpo de especialistas —charla que enriqueció en todos sus aspectos la presente exposición—, ese tema quedó, asimismo, descartado. Advertí que conservaba aún el tono del trabajo de un experto en la materia, que no es mi interés acentuar. Creo que el presente título capta mi verdadero propósito. Deseo escribir con toda franqueza acerca de mis esfuerzos como facilitador en un grupo, y expresar en la medida de lo posible mis virtudes, defectos y vacilaciones al intentar desempeñar con eficacia el honesto arte de las relaciones interpersonales.

Trasfondo filosófico y actitudes previas

Uno no entra en un grupo como una *tabula rasa*. Por lo tanto, quisiera enunciar algunas de las actitudes y convicciones que me son inherentes.

Cuando existe un razonable clima de facilitación, confío en que el grupo desarrollará su propio potencial y el de sus miembros. Para mí, esta capacidad del grupo constituye un

motivo de reverente respeto. Quizá como corolario de esto, he ido promoviendo, en forma gradual, una gran confianza en el proceso grupal. Es indudable que esta confianza es similar a la que llegué a depositar en el proceso de terapia individual facilitado más que dirigido. A mi juicio, el grupo se parece a un organismo consciente de la dirección en que se encamina, aunque no pueda definirla de manera intelectual. Esto me recuerda un filme cuyo tema correspondía al campo de la medicina, el cual, en cierta oportunidad, me impresionó profundamente. Se trataba de una película microfotográfica que mostraba los movimientos aleatorios de los glóbulos blancos en el torrente sanguíneo, hasta que surgía una enfermedad provocada por una bacteria. Entonces, de un modo que sólo podría describirse como intencional, se dirigían hacia esta, la rodeaban, la devoraban poco a poco y destruían, y volvían luego a desplazarse sin orden ni concierto. Se me ocurre que, en forma análoga, un grupo reconoce los elementos malsanos en su proceso, se centra en ellos, los esclarece o elimina, y se transforma en un grupo más sano. Esta es mi manera de decir que he visto manifestarse «la sabiduría del organismo» en todos los niveles, desde la célula hasta el grupo.

Ello no significa que cualquier grupo logra «éxito»,¹ o que el proceso es idéntico en todos los casos. Un grupo puede empezar desplegando mucha actividad inexpressiva, y dar apenas pasitos hacia una mayor libertad. Otro quizá comience en un nivel muy espontáneo y sensible, avanzando largo trecho en el camino que conduce hacia el máximo desarrollo de su potencial. Creo que ambos movimientos forman parte del proceso grupal, y deposito igual confianza en cada grupo, aunque personalmente disfrute de los dos en forma muy distinta.

Otra de las actitudes se relaciona con las finalidades. Por lo general, no pienso en una meta específica para un grupo determinado, abrigo el sincero deseo de que siga su propio rumbo. A veces, a raíz de alguna ansiedad o parcialidad personal, *me propuse* que un grupo alcanzara una meta específica. Cuando

1 ¿Qué significa «tener éxito»? Por el momento, me conformaré con una definición muy simple. Si un mes después que el grupo ha dejado de reunirse algunos participantes consideran que constituyó una experiencia insatisfactoria y carente de significado para ellos, o que les infligió un daño del cual se están recuperando todavía, el grupo no tuvo, por cierto, éxito en su caso. En cambio, si la mayoría de los miembros piensan que fue una experiencia gratificadora que, de alguna manera, contribuyó a su desarrollo, estimo que cabe sostener que ha alcanzado «éxito».

algo así ocurrió, o bien el grupo desbarató ese propósito, o bien pasó conmigo el tiempo suficiente para que yo lamentara de veras haber pensado en una meta específica. Hago hincapié en los aspectos negativos de las metas *específicas* porque, al par que deseo evitarlas, también espero que en el grupo se produzca algún tipo de movimiento procesal, y creo incluso que puedo predecir algunas de las probables direcciones generales que tomará, aunque no una específica. Para mí, esto representa una diferencia importante. El grupo se *moverá*, de eso estoy seguro, pero sería presuntuoso pensar que puedo o debo *dirigir* ese movimiento hacia una meta *específica*.

Por lo que puedo observar, este enfoque no difiere en el plano filosófico del que durante años adopté en la terapia individual. No obstante, mi comportamiento en un grupo es a menudo muy distinto de lo que era en una relación bipersonal. Atribuyo esto al desarrollo personal que se experimenta en los grupos.

De ordinario, no otorgo importancia alguna al problema de qué le parece a otra persona mi estilo de facilitación. En ese sentido, lo habitual es que me sienta bastante competente y cómodo. Por otra parte, sé por experiencia que puedo, al menos durante un tiempo, sentir celos por un colíder que aparenta ser mejor facilitador que yo. Mi esperanza es llegar a ser en el grupo, en forma paulatina, un participante y un facilitador a la vez. Es difícil describir esto sin dar la impresión de que desempeño de modo consciente dos papeles disímiles. Si observamos a un miembro de un grupo que actúa en forma sincera, tal como es, veremos que, por momentos, expresa emociones, actitudes y pensamientos cuya finalidad principal es facilitar el desarrollo de otro miembro. Otras veces, con idéntica autenticidad, expresará sentimientos o preocupaciones cuya meta obvia es correr el riesgo de un mayor crecimiento. Esta última descripción se aplica también a mi caso, salvo que tiendo a ser más a menudo la segunda clase de persona —o sea, la que se arriesga— en las últimas fases del grupo y no en las primeras. Cada faceta constituye una parte mía real, de ninguna manera un rol.

Tal vez sea útil presentar aquí otra breve analogía. Si estoy tratando de explicar algún fenómeno científico a un niño de cinco años, mi terminología y hasta mi actitud serán muy diferentes de las que usaré si explico lo mismo a un joven despierto de dieciséis años. ¿Quiere decir esto que desempeño dos roles? Por supuesto que no; significa, simplemente, que han entrado en juego dos facetas o expresiones de mi personalidad real. De modo similar, en un momento determinado

deseo verdaderamente actuar como facilitador con alguna persona, y en otro, correr el riesgo de descubrir algún aspecto nuevo de mí mismo.

Creo que la forma en que desempeño mi función de facilitador es significativa para el grupo, pero que el proceso grupal es mucho más importante que mis declaraciones o mi conducta, y tendrá lugar si yo no lo obstaculizo. Es indudable que me siento responsable *ante* los participantes, pero no *de* ellos.

En un curso académico que estoy conduciendo a la manera de un grupo de encuentro, mi gran anhelo es tener presente a la persona *en su totalidad*, que ella aparezca en sus modalidades afectivas y cognitivas. Lo mismo ocurre, en cierto grado, en cualquier grupo. No me ha resultado fácil conseguirlo, pues, en cualquier instancia determinada, casi todos preferimos una modalidad a la otra. Sin embargo, esto constituye una manera de ser que para mí encierra mucho valor. Trato de progresar yo mismo —y que también lo hagan los grupos donde actúo como facilitador— con miras a permitir que la persona íntegra esté presente en forma cabal, con sus ideas y sentimientos —los sentimientos imbuidos de ideas, las ideas imbuidas de sentimientos—. En un seminario realizado hace poco tiempo, y por razones que escapan en parte a mi comprensión, todos los que interveníamos lo logramos en un grado sumamente gratificante.

Función de creación del clima

Suelo comenzar un grupo de un modo muy poco estructurado, quizás haciendo únicamente un simple comentario, tal como: «Sospecho que, al finalizar estas sesiones grupales, nos conoceremos unos a otros mucho mejor que ahora»; o bien: «Estamos listos para empezar. Podemos hacer de esta experiencia grupal exactamente lo que deseemos»; o bien: «Me siento un poco inquieto, pero me tranquilizo de alguna manera cuando los miro y comprendo que todos nos hemos embarcado en lo mismo. ¿Por dónde empezamos?». En una charla grabada con un grupo de facilitadores, formulé este punto de vista de la siguiente manera:

«En parte porque confío realmente en el grupo, por lo general puedo actuar en él en forma muy libre y tranquila, aun desde el principio. Acaso exagere un poco al decir esto, pues siempre

me asalta alguna ansiedad cuando el grupo comienza a funcionar, pero pienso en seguida: “No tengo idea de lo que va a suceder; no obstante, se me ocurre que todo irá bien”, y creo que tiendo a comunicar, de un modo no verbal: “Ninguno de nosotros sabe lo que ocurrirá, pero no parece tratarse de algo que constituya un motivo de preocupación”. Creo que tanto mi tranquilidad como el deseo de no orientar pueden ejercer una influencia liberadora en los demás».

Escucho con la mayor atención, esmero y sensibilidad de que soy capaz a cada individuo que se expresa. *Escucho* sin preocuparme de si lo que dice es superficial o importante. A mi juicio, el individuo que habla merece que se lo escuche y comprenda; es *él* quien lo merece, por haber expresado algo. Mis colegas dicen que, en este sentido, yo «convalido» a la persona.

No cabe duda de que soy selectivo al escuchar y, por lo tanto, «directivo» —si se desea acusarme de ello—. Me centro en el miembro del grupo que está hablando, e indudablemente los detalles de la disputa que tuvo con su mujer, o las dificultades que encuentra en el trabajo, o su desacuerdo con lo que acaba de decirse, me interesan mucho menos que el *significado* que tales experiencias encierran para él en este momento, y los *sentimientos* que le despiertan. Trato de responder a estos significados y sentimientos.

Mi gran deseo es crear un clima que dé al individuo seguridad psicológica. Quiero que, desde el primer instante, sienta que si se atreve a expresar algo muy personal, o absurdo, u hostil, o cínico, al menos habrá en el grupo una persona que lo respete lo suficiente como para escuchar con atención lo que dice, considerando que se trata de una expresión auténtica de sí mismo.

Hay una forma levemente distinta por medio de la cual quiero también crearle al miembro un clima seguro. Soy muy consciente de que, en el curso de la experiencia, es imposible evitar el dolor del nuevo *insight* o del crecimiento, o el tormento que produce una realimentación honesta de parte de los demás. Sin embargo, mi intención es que el individuo sienta que, le pase *a él* lo que le pase, y cualquiera que sea la índole de lo que ocurra *dentro de él*, psicológicamente estará *a su lado* en los momentos de dolor o alegría —o cuando estos dos sentimientos se combinan, lo cual constituye un frecuente indicio de crecimiento—. Creo que, de ordinario, puedo intuir cuándo un participante sufre o está atemorizado, y entonces

le hago llegar alguna señal, verbal o no, de que percibo su estado de ánimo y lo acompaño en su dolor o en su miedo.

Aceptación del grupo

Tengo muchísima paciencia con el grupo y con cada individuo que lo integra. Si algo aprendí una y otra vez en los últimos años es que, a la postre, el hecho de aceptar al grupo tal como es resulta muy fructífero. Si un grupo desea intelectualizar, o discutir problemas muy superficiales, o es muy cerrado desde el punto de vista emocional, o teme mucho la comunicación personal, estas tendencias rara vez me molestan tanto como a otros coordinadores. Advierto que ciertos ejercicios y determinadas tareas establecidas por el facilitador pueden, en la práctica, obligar al grupo a una mayor comunicación aquí y ahora, o a alcanzar un mayor nivel afectivo. Hay coordinadores que realizan esto con mucha habilidad y logran un buen efecto en el momento adecuado. No obstante, soy un científico-clínico lo bastante consciente como para efectuar muchas evaluaciones ulteriores; por ello, sé que a menudo el resultado de esos procedimientos dista de ser, a la larga, tan satisfactorio como el efecto inmediato. En el mejor de los casos, puede hacer que el individuo se convierta en un discípulo puntilloso (cosa que no me agrada): «¡Qué maravilloso es el coordinador! ¡Logró que me convirtiera en una persona franca, cuando no tenía ninguna intención de serlo!» Puede originar, asimismo, un rechazo total de la experiencia. «¿Por qué hice las tonterías que me pidió que hiciera?» Y, en el peor de los casos, puede que la persona sienta violado su sí-mismo en alguna forma, y se cuida a partir de entonces de exponerse jamás a la acción de un grupo. Sé por experiencia que si intento presionar a un grupo para que alcance un nivel que no tiene, ello no dará buenos resultados a la postre.

Por consiguiente, he comprobado que lo mejor es vivir el grupo exactamente en el estado en que se encuentra. De esta manera, he trabajado con un grupo de científicos de primera línea—dedicados a la física casi todos ellos—, muy inhibidos y que rara vez expresaban en forma franca sus sentimientos; el encuentro personal no se producía, sencillamente, en un nivel más profundo. Sin embargo, logramos muchos resultados positivos en nuestras reuniones, y el grupo llegó a ser mucho más libre, expresivo e innovador.

Obtuve resultados análogos en mi trabajo con altas autoridades educacionales, las cuales constituyen, quizás, el grupo más rígido y con mayores defensas de nuestra cultura. Con esto no quiero decir que la tarea me sea siempre fácil. En un grupo de educadores, se habían entablado muchas conversaciones de carácter superficial e intelectual, pero poco a poco se fue pasando a un plano más profundo. Cierta tarde, durante una de las sesiones, la charla se volvió cada vez más trivial. Una persona preguntó: «¿Estamos haciendo lo que *queremos*?». Y la respuesta fue unánime: «¡No!». Sin embargo, al poco rato la charla volvió a versar sobre asuntos que no me interesaban para nada. Esto me puso en un aprieto. Con el fin de mitigar la ansiedad bastante intensa que el grupo había manifestado al principio, en la sesión inicial yo había señalado que los miembros podían hacer lo que quisieran, y, en la práctica, parecían estar diciendo de viva voz: «Queremos pasar hablando de trivialidades el fin de semana, ganado a costa de duros esfuerzos». Frente a la libertad que les había concedido, parecía contradictorio expresar mis sentimientos de aburrimiento y disgusto.² Después de una breve lucha interior, decidí que ellos tenían todo el derecho de hablar de trivialidades, y yo todo el derecho de no aguantarlo. De modo que salí en silencio de la habitación, y me fui a dormir. Después de mi partida, y también a la mañana siguiente, se produjeron reacciones tan diversas como lo eran los participantes. Uno se sintió reprobado y castigado, otro juzgó que era una treta mía, un tercero se avergonzó del tiempo que habían perdido, y otros experimentaron el mismo disgusto que yo ante sus banales coloquios. Les dije que, de acuerdo con lo que podía advertir, había tratado simplemente de que mi conducta se ajustara a mis contradictorios sentimientos, pero que ellos gozaban del derecho de tener sus propias percepciones. De todos modos, no cabe duda de que a partir de ese momento las interacciones fueron mucho más significativas.

2 Si en la primera reunión yo hubiese dicho: «Podemos hacer de esto lo que deseamos» —lo cual hubiera sido preferible y, quizá, más honesto—, me habría sentido libre de manifestar: «No me gusta el giro que van tomando las cosas». Pero tenía la absoluta certeza de que, en mi intento de tranquilizar a los presentes, les había indicado: «Pueden hacer de esto lo que deseen». Siempre pagamos por nuestros errores.

Aceptación del individuo

Estoy dispuesto a aceptar que el participante se comprometa con el grupo o no. Si una persona desea mantenerse psicológicamente al margen de él, cuenta con mi permiso tácito para hacerlo. El grupo mismo puede estar dispuesto o no a que ella continúe en esa posición, pero yo lo acepto. Un escéptico rector universitario me confió que lo más importante que había aprendido en el grupo era que podía abstenerse de participar y sentirse cómodo al respecto, comprendiendo que no se le forzaría a hacerlo. A mi juicio, esta era una valiosa enseñanza para él y le posibilitaría una participación más real en la próxima oportunidad. Los últimos informes acerca de su conducta, a un año de la experiencia, sugieren que se benefició con esta aparente falta de participación, y que se operó un cambio en él.

Acepto el silencio o el mutismo de un individuo, siempre y cuando tenga la seguridad de que no encierra un dolor o una resistencia inexpressada.

Tiendo a aceptar las declaraciones de los individuos tal cual las formulan. Como facilitador (al igual que en mi función de terapeuta), prefiero, sin lugar a dudas, ser crédulo; creeré lo que tú me cuentas que sientes dentro tuyo; si no es cierto, eres libre por completo de corregir tu mensaje más adelante, y es probable que lo hagas. No quiero perder el tiempo en sospechas, o preguntándome: «¿Qué quiere decir él *realmente*?».

Respondo más a los sentimientos *actuales* que a las declaraciones referentes a experiencias pasadas, pero quiero que ambas cosas estén presentes en la comunicación. No me agrada la regla: «Charlaremos del aquí y ahora».

Trato de aclarar que cualquier cosa que suceda, sucederá a raíz de las elecciones que efectúe el grupo, a despecho de que ellas sean claras y conscientes, o representen un tanteo inseguro, o sean inconscientes. A medida que me convierto cada vez más en un miembro del grupo, aporto con gusto mi dosis de *influencia*, pero no *control* lo que ocurre.

Por lo común, me siento cómodo si en un plazo de ocho horas podemos realizar lo que es posible realizar en ocho horas, y en cuarenta horas lo que es posible hacer en ese lapso... así como en una demostración de una hora donde solo se lleve a cabo lo que es posible en una hora.

Comprensión empática

Dentro del grupo, mi conducta más importante y frecuente consiste en intentar comprender el significado exacto de lo que comunica cada persona.

Entiendo que forma parte de esta comprensión mi esfuerzo por ahondar en las complicaciones, y hacer que la comunicación retome el cauce del *significado* que tiene para la *persona*. Por ejemplo, después de escuchar la exposición, muy complicada y algo incoherente, de un individuo, respondo: «Y de esa manera, poco a poco, has llegado a abstenerte de expresar cosas que previamente habrías comunicado a tu esposa. ¿No es cierto?». Su respuesta es afirmativa.

Creo que esta es una acción facilitadora, puesto que clarifica el mensaje a los ojos de la persona que habla, y ayuda a que los miembros del grupo comprendan, evitándoles la pérdida de tiempo que implica formular preguntas acerca de los complicados detalles que aquella ha presentado, o de responder a estos.

Cuando la conversación se vuelve demasiado general o tiende a intelectualizarse, escojo del contexto total los significados que se refieren a la persona misma, y respondo a estos. Así, puede ocurrir que diga: «Aunque tú hablas de todo esto en términos generales, como lo hace cualquier persona en determinadas situaciones, sospecho que te estás refiriendo, de manera muy especial, a tu caso particular. ¿Me equivoco?». O bien: «Dices que todos sentimos u obramos en esa forma. ¿Quieres decir que eres *tú* quien obra y siente de esa manera?».

Al comienzo de un grupo, un sujeto llamado Al expresó cosas bastante significativas. Otro miembro, John, lo acribilló a preguntas acerca de lo que había dicho, pero a mi juicio había algo más en su interrogatorio. Por último, le dije a John: «Está bien. Tú sigues tratando de captar lo que él dijo y lo que quiso significar, pero pienso que lo que intentas hacer es decirle algo *a él*, y no estoy seguro de qué se trata». John meditó un instante y después comenzó a hablar *por él mismo*. Hasta ese momento, había tratado, en apariencia, de lograr que Al articulase en lugar suyo sus propios sentimientos, para no tener que expresarlos como si surgiesen de sí mismo. Parece que esta es una pauta muy corriente.

Si en cierto momento se expresan sentimientos dispares, me interesa vivamente comprender los dos aspectos encontrados.

En un grupo donde el tema en discusión era el matrimonio, dos personas sustentaban opiniones muy distintas. Intervine así: «Entre ustedes hay una diferencia real, porque tú, Jerry, dices: "Me gusta que en una relación de pareja no haya roces, que sea agradable y tranquila", mientras que Winnie dice: "¡Al diablo con eso! ¡Me gusta la comunicación!"». Esto ayuda a agudizar las diferencias y esclarecer su significación.

Acción concorde con los sentimientos

He aprendido a expresar en forma cada vez más libre mis propios sentimientos, tal como existen en un momento determinado, ya sea en relación con el grupo total, o con un individuo particular, o conmigo mismo. Casi siempre siento una preocupación genuina y actual por cada miembro y el grupo en su conjunto. Es difícil explicar la razón de ello. Sucede así, simplemente. Valoro a cada persona; pero esta valoración no garantiza una relación permanente. Se trata de una preocupación y un sentimiento que existen *ahora*. Pienso que lo siento con más claridad por el hecho de no planteármelo como algo permanente.

Creo que poseo una gran sensibilidad para captar en qué momento un individuo está dispuesto a hablar, o se halla a punto de ser presa del dolor, el llanto o la ira. De este modo, podría decir: «Concedamos una oportunidad a Carlene», o, tal vez: «Pareces realmente perturbado por algo. ¿Quieres confiarnos de qué se trata?».

Es probable que mi comprensión empática se produzca particularmente cuando me encuentro frente a un padecimiento. Este deseo de comprender y acompañar —en el plano psicológico— a la persona que sufre proviene quizás en parte de mi experiencia terapéutica.

Trato de expresar cualquier sentimiento *persistente* que experimento hacia un individuo o hacia el grupo, en cualquier relación significativa o continua. Es obvio que tales expresiones no se producirán al comienzo del grupo, puesto que los sentimientos no han llegado aún a ser persistentes. Por ejemplo, puede ocurrir que a los diez minutos de haberse reunido el grupo comience a resultarme antipático el comportamiento de un miembro en particular, pero es difícil que exprese ese desagrado en el mismo momento. No obstante, si el sentimiento persistiera, lo manifestaría.

Cuando discutí este punto con un facilitador, me dijo: «He tratado de seguir un undécimo mandamiento: "Expresarás siempre los sentimientos que experimentes"». Otra de las personas que intervenía en el debate replicó: «¿Sabes cómo reacciono en estos casos? Considerando que siempre debemos *elegir*. Algunas veces elijo expresar mis sentimientos; otras, elijo no hacerlo».

Concuerdo mucho más con este segundo criterio. Si uno puede ser *consciente* de la complejidad de sus sentimientos en un momento determinado —si se escucha a sí mismo en forma adecuada—, entonces es posible *elegir* entre expresar actitudes intensas y perdurables, o no manifestarlas en ese instante si ello parece muy poco conveniente.

Confío en los sentimientos, palabras, impulsos y fantasías que surgen en mí. De esta manera, utilizo algo más que mi yo consciente; apelo a ciertas facultades de todo mi organismo. Por ejemplo, digo: «He imaginado de pronto que tú eras una princesa, y que te encantaría que todos fuésemos tus súbditos». O bien: «Intuyo que te sientes juez y acusado a la vez, y que te dices con voz severa: "Eres *culpable* de todos los cargos"». Puede ocurrir que la intuición sea un poquito más compleja. Mientras habla un responsable ejecutivo de una empresa comercial, quizá vea de repente, en mi imaginación, al niño que encierra en su interior —el niño que fue, tímido, inepto, temeroso, criatura a la que trata de negar y de la cual se avergüenza—. Y deseo que ame y valore a este niño. Por lo tanto, puedo expresar esa fantasía, no como algo verdadero, sino como un producto de mi imaginación. Esto da origen con frecuencia a una reacción de sorprendente intensidad, y a profundos *insights*.

Quiero expresar los sentimientos positivos y cariñosos con igual fuerza que los negativos, los de frustración o ira. Quizás esto implique cierto riesgo. En una ocasión, creo que perjudiqué el proceso grupal por manifestar de manera demasiado expresiva —al comienzo de las sesiones— sentimientos de afecto hacia algunos miembros del grupo. Puesto que se me consideraba aún el facilitador, esto hizo que los demás encontraran mayor dificultad en sacar a luz algunos de sus sentimientos negativos y de enojo, que solo se manifestaron en la última sesión, con lo cual el grupo terminó de un modo totalmente desafortunado.

Me cuesta advertir con facilidad o rapidez los sentimientos de cólera que abrigo. Deploro esta falta, y estoy aprendiendo lentamente a remediarla.

Considero positivo expresar los sentimientos en el momento en que surgen, olvidándose de sí mismo. Cierta vez; se grabaron las sesiones de un grupo de encuentro en el cual hubo mucho movimiento. No escuché la grabación hasta dos años después, y quedé atónito ante algunos de los sentimientos que había expresado, en especial hacia los demás. Si un miembro del grupo me hubiese dicho (dos años más tarde): «Tú expresaste este sentimiento hacia mí», estoy seguro de que lo habría negado en forma categórica. Sin embargo, tenía delante de mí la prueba de que, sin medir mis palabras o pensar en las posibles consecuencias, había manifestado —como un integrante más del grupo— lo que sentía en ese momento, sin reparar demasiado en ello. Esto me satisfizo.

En apariencia, funciono mejor en un grupo cuando los sentimientos que me «pertenece» —tanto positivos como negativos— entran en interacción inmediata con los de algún participante. A mi juicio, esto quiere decir que nos estamos comunicando en un nivel más profundo de significado personal. Es la mayor aproximación que logro a la relación Yo-Tú. Cuando se me formula una pregunta, trato de consultar con mis propios sentimientos. Si intuyo que es real y no contiene ningún otro mensaje, intento contestarla. Sin embargo, no siento ninguna obligación social de responder por la exclusiva razón de que haya sido enunciada como pregunta. En ella puede haber mensajes mucho más importantes que la pregunta misma.

Un colega me ha dicho que yo actúo en el grupo como si «pelara mi propia cebolla», que expreso capas cada vez más profundas de sentimientos a medida que voy tomando conciencia de ellas. ¡Ojalá sea cierto!

Enfrentamiento y realimentación

Tiendo a enfrentarme con los individuos respecto de determinadas facetas de su conducta. «No me gusta la forma en que alargas tus explicaciones. Me parece que repites el mismo mensaje tres o cuatro veces. Quisiera que te callaras cuando has completado tu mensaje»; «Pienso que eres como la masilla. Se diría que si alguien te toca hace un hoyo, pero después todo vuelve a su lugar, como si nada te hubiese hecho mella». Y me gusta enfrentar a los demás únicamente con relación a aquellos sentimientos que estoy dispuesto a reconocer como

propios. A veces, estos pueden ser muy intensos. «Jamás en mi vida he sido tan basureado en un grupo como lo fui en este». O, a uno de sus miembros: «Esta mañana me desperté pensando que nunca más querré volver a verte».

En mi opinión, atacar las defensas de una persona implica abrir juicio sobre ella. Si uno dice: «Tú ocultas mucha hostilidad», o: «Te muestras muy intelectual, quizá porque les temes a tus propios sentimientos», creo que esos juicios y diagnósticos tienen un efecto contrario al de la facilitación. Empero, si lo que percibo como frialdad de la persona me frustra, o me irrita su afán de intelectualizar, o me enfurece su brutalidad hacia otro individuo, entonces quisiera enfrentarla con la frustración, o la irritación, o la cólera que existen en mí. Considero que esto es *muy* importante.

Muchas veces, cuando enfrento de esta manera a alguien, utilizo material muy concreto ofrecido antes por él. «Vuelves a ser ahora lo que antes llamaste “el pobre chico del campo”». «Me parece que reincides en lo que antes habías descrito como “el niño que desea que lo aprueben a cualquier precio”».

Si una persona se muestra afligida por mi enfrentamiento o el de los demás, estoy muy dispuesto a ayudarla para que «salga del aprieto», si así lo desea. «Creo que ya no tienes más ganas de que sigamos con esto. ¿Quieres que te dejemos tranquilo por el momento?». Lo único que puede servirnos de guía es la respuesta del sujeto, y a veces nos enteramos por ella de que quiere seguir con la realimentación y el enfrentamiento, por penoso que le resulte.

Expresión de los propios problemas

Si, en determinado momento, me inquieta algo que se relacione con mi vida privada, no rehúso expresarlo en el grupo, pero tengo sobre el particular algo así como una cierta conciencia profesional, pues siento que si se me paga para que cumpla la misión de facilitador, debo solucionar mis problemas graves consultando a mis colaboradores, o a algún terapeuta, y no ocupar con ellos el tiempo del grupo. Quizá sea demasiado cauto en relación con esto. En un caso, con un grupo de profesores que se reunía una vez por semana y funcionaba en forma lenta, creo que mi conducta realmente los defraudó. En algún momento, me sentí muy preocupado por un problema personal, pero consideré que ello no le incumbía al

grupo y me abstuve de hablar del asunto. Al ver las cosas de manera retrospectiva, pienso que nada habría facilitado más el proceso grupal que manifestar mi estado de zozobra; los habría ayudado así a ser más expresivos.

Si no me siento libre para expresar mis problemas personales, esto acarrea dos lamentables consecuencias. En primer lugar, no escucho a los demás en la forma más adecuada. En segundo lugar, diversas experiencias me han enseñado que los miembros del grupo tienden a percibir mi intranquilidad, y piensan que, en cierto modo, son ellos quienes la han provocado.

Evitación del planeamiento previo y de los «ejercicios»

Trato de evitar todo procedimiento *planeado de antemano*; lo artificial me produce verdadero rechazo. Si se ensaya cualquier procedimiento de esa índole, los miembros del grupo deben conocerlo tanto como el facilitador, y ellos mismos tienen que decidir si desean o no usar ese enfoque. En raras oportunidades, cuando me he visto frustrado o el grupo parecía haberse detenido en cierto nivel, he probado emplear lo que llamo «artificios», pero muy pocas veces ello dio resultado. Es probable que esto se deba a que yo mismo no tengo fe en su utilidad.

Es posible bosquejar un procedimiento a los miembros del grupo, pero lo que llegue a ocurrir será problema de ellos. En un grupo que se mostraba muy apático, sugerí que intentásemos salir del aburrimiento haciendo lo mismo que en otros grupos: formando un círculo interno y otro externo, de manera tal que cada persona del círculo externo se dispusiera a manifestar los verdaderos sentimientos del individuo que tenía delante. El grupo no prestó atención alguna a mi sugerencia y prosiguió como si yo no hubiera dicho una palabra. No obstante, al cabo de una hora, un hombre captó el aspecto central de este «artificio» y recurrió a él, diciendo: «Quiero hablar en lugar de John, y expresar lo que yo creo que *realmente* está sintiendo». Durante los dos días posteriores, otros miembros utilizaron este recurso por lo menos una docena de veces, aunque de manera personal y espontánea y no como un expediente burdo o rígido.

Para mí, nada es «truco» si se produce con auténtica espontaneidad. Por consiguiente, el juego de roles, el contacto cor-

poral, el psicodrama, ejercicios como el que he descrito y otros diversos procedimientos pueden ser utilizados si permiten expresar lo que se siente realmente en un momento determinado.

Como corolario de lo anterior, podría decir que la espontaneidad es el elemento más precioso y huido que conozco. A veces hago algo de modo muy espontáneo y resulta de suma eficacia; en otro, siento una gran tentación de repetir esa misma conducta —«en forma espontánea»—, e, inexplicablemente, fracasa: es obvio que no ha sido realmente espontánea.

Evitación de interpretaciones o comentarios acerca del proceso

Formulo escasos comentarios respecto del proceso grupal, ya que estos tienden a hacer que el grupo se sienta molesto, aminoran su movimiento y dan a los miembros la sensación de que son objeto de escrutinio. Además, tales comentarios implican que no los veo como personas, sino como una especie de conglomerado, y no es en esa forma que quiero estar con ellos. Si se efectúan comentarios de esa naturaleza, es mejor que provengan espontáneamente de algún integrante.

Abrigo la misma opinión en cuanto a los comentarios sobre el proceso de cada individuo. Para mí, por ejemplo, la *experiencia* de sentirse competitivo y de experimentar en forma consciente ese sentimiento es más importante que el rótulo que ponga el facilitador a dicho comportamiento. Sin embargo, no me niego a que un participante haga algo parecido cuando le asiste una razón para ello. Por ejemplo, cierta vez un profesor se quejaba de los estudiantes que *siempre* quieren que les contesten sus preguntas, y las formulaban *continuamente*. Según él, no tenían suficiente confianza en sí mismos. Me preguntaba con insistencia, una y otra vez, qué hacer respecto de ellos. Por último, un miembro del grupo opinó: «Se diría que tú nos brindas un buen ejemplo de lo que es, precisamente, motivo de tus quejas». Esto resultó muy útil.

No tiendo a indagar qué puede esconderse detrás de la conducta de una persona, y tampoco hago alusiones al respecto. Entiendo que una interpretación de la *causa* del comportamiento individual jamás puede ser otra cosa que una conjetura de alto nivel; solo puede pesar cuando está sustentada por la experiencia de alguien que goza de autoridad. Pero no

quiero verme envuelto en esta clase de dictámenes. Yo nunca formularía una declaración de esta índole: «Pienso que tú actúas de esa manera jactanciosa porque te sientes inepto como hombre».

Potencialidad terapéutica del grupo

Aprendí que los miembros de un grupo son tan terapéuticos como yo mismo —o más aún— cuando surge en él una situación muy grave, en la cual un individuo manifiesta una conducta psicótica o actúa en forma extraña. De vez en cuando el profesional cae en la trampa de los rótulos y piensa, por ejemplo: «¡Esta es una conducta sin duda paranoide!». Tiende así a establecer cierta distancia y tratar a la persona como si fuera más bien un objeto. Sin embargo, los miembros del grupo, más ingenuos, continúan relacionándose con el individuo perturbado como *persona*, y, de acuerdo con mi experiencia, esto es mucho más terapéutico. Por consiguiente, en aquellas situaciones en las que un miembro muestra una conducta a todas luces patológica, confío en la sabiduría del grupo más que en la mía propia, y, con frecuencia, quedo profundamente sorprendido por la capacidad terapéutica de sus integrantes. Esto nos induce a ser humildes y es, al mismo tiempo, alentador, ya que nos permite comprender el increíble potencial de ayuda que posee la persona común, carente de una formación especial, cuando se siente en libertad de utilizarlo.

Movimientos y contactos físicos

En mis movimientos físicos, me expreso de la manera más espontánea posible. Por mis antecedentes, no me siento muy liberado al respecto, pero si estoy inquieto me levanto, me desperezó y me muevo; si deseo cambiar de lugar con otra persona, se lo sugiero. Cualquiera puede sentarse o tenderse en el suelo si eso satisface sus necesidades físicas. No obstante, no promuevo particularmente el movimiento físico de participantes; sé de algunos facilitadores que consiguen hacerlo con gran soltura y eficacia.

He aprendido poco a poco a responder con el contacto físico

cuando este me parece auténtico, espontáneo y conveniente. En un caso, una joven se echó a llorar porque había soñado que nadie la quería en el grupo; entonces la abracé, la besé y consolé. Si veo que una persona sufre, y siento el deseo de acercarme a ella y rodearla por los hombros, lo hago sin vacilaciones. Repito que no intento *promover* de modo consciente esta clase de conducta. Admiro a las personas jóvenes que se muestran más libres y sueltas en este aspecto.

El punto de vista de tres generaciones

Después de escribir lo antedicho, tuve oportunidad de discutir sobre la comunicación no verbal y el contacto físico con mi hija, Natalie Rogers de Fuchs, y con una de mis nietas, Anne B. Rogers, estudiante universitaria. Natalie ha cumplido con frecuencia funciones de facilitadora en grupos, y Anne acababa de participar en un grupo de encuentro, experiencia que juzga muy valiosa. Ambas estaban decepcionadas por la falta de énfasis con que yo había tratado estos temas, y se me ocurrió que el intento de reproducir sus observaciones daría la perspectiva de tres generaciones, dentro de una familia, acerca del problema del contacto físico y otros medios de comunicación no verbales. Lo que sigue no es una transcripción literal, sino un relato más o menos fiel de la opinión sustentada por ellas en nuestras conversaciones. Para que se advierta con claridad que ellas hablan por sí mismas, las transcribo en primera persona. En primer lugar, habla la señora de Fuchs.

«En mi calidad de participante en los grupos, saqué gran provecho de diversas experiencias físicas y no verbales. Fue así que luego me sentí más libre para aplicarlas en los grupos donde actué como facilitadora. Veo que los miembros del grupo aprecian mucho esas nuevas formas de comunicación, y ofrecen en ellas gran cantidad de datos para su examen ulterior.

»Siempre participo yo misma en cualquiera de las experiencias de este tipo que inicio. Personalmente, me cuesta indicarles a las personas qué deben hacer, o incluso sugerírselo, pero la tarea se me alivia al conceder a todos la oportunidad de optar en cualquier momento por abstenerse de realizar tales ejercicios. Si participo en un grupo, quiero tener libertad

de elección, arriesgarme a hacer algo que se me sugiere o no. No me gusta recibir órdenes, de modo que no las imparto. »Creo que nuestra cultura sufre una terrible limitación con respecto a este asunto del contacto. Solo le asigna un significado: el sexual, ya sea heterosexual u homosexual. Al interpretar el contacto físico de este modo, nos privamos de una gran dosis de afecto y apoyo. Empero, el grupo ofrece un ambiente seguro dentro del cual el individuo puede probar de correr estos nuevos riesgos y discernir sus sentimientos acerca del contacto. Una mujer quizá descubra que quiere recibir un abrazo paternal de un hombre al cual le dobla en edad, o bien que experimenta sentimientos homosexuales hacia otra mujer, o que un hombre determinado la atrae sexualmente. Todos estos sentimientos son aceptables. En vez de temer a sus emociones, puede efectuar elecciones racionales, basadas en los sentimientos que acaba de descubrir.

»Considero importante que los ejercicios no verbales llenen las necesidades presentes del grupo, o satisfagan su estado de ánimo o el de algunos de sus integrantes. Si los miembros están en la etapa inicial de conocimiento y confianza mutuas, sugiero hacer algo que los ayude a revelarse ante los demás en un nivel relativamente profundo.

»Por ejemplo, es frecuente que las personas comiencen por presentarse de acuerdo con las pautas que se siguen en un *cocktail-party*: "Soy una madre, una esposa, una trabajadora social". Si esto predomina, podría sugerir que cada persona dibuje un autorretrato o imagen de sí misma abstractos. Los dibujos se fijan en la pared y se dan explicaciones. "Este es mi aspecto iracundo —el revoltijo rojo, aquí—; la mayor parte del tiempo se reprime, pero, vean ustedes, estalla aquí y allá".

»Los miembros del grupo pueden formular preguntas acerca del retrato, pero no permito que se hagan interpretaciones. El objeto del ejercicio es revelarse *uno mismo*.

»A veces, utilizo estas instrucciones para ayudar al grupo a que se conozca con rapidez: "Parece que nos cuesta trascender la forma socialmente aceptada de conocernos unos a otros. Sugiero a quienes deseen ensayar algo nuevo que demos una vuelta en torno, presentándonos con un apretón de manos, usando nuestros nombres de pila y estableciendo un contacto visual". [Pocos minutos después]: "Dejen ahora de utilizar palabras, estréchense las manos y mírense a los ojos". [Más tarde]: "Dejen ahora de estrecharse las manos y encuentren otra manera de saludarse".

»La gente obtiene mucha información útil respecto de sí misma y de los demás, la cual, si no se emplea en la discusión inmediata, se usa como referencia en sesiones posteriores.

»He comprobado que la caminata a ciegas —en la cual una persona guía a otra cuyos ojos están vendados— constituye un modo útil de enfrentar las actitudes de uno mismo con respecto a la dependencia. Además, he empleado muchos ejercicios llamados "de confianza". Para mí, lo importante es que estos no sean meros juegos, como los que se realizan en las fiestas, sino que se los emplee en el momento apropiado y se exploren los sentimientos.

»Co-dirijo un grupo de conciencia sensorial compuesto por adolescentes alienados. Utilizo muchos procedimientos desarrollados en Esalen. Participo también de las sesiones semanales terapéuticas del grupo, en calidad de asesora. En las "horas de terapia", nos ocupamos sobre todo de las experiencias del pasado —relaciones en el seno de la familia, tropiezos, actitudes hacia la escuela y la sociedad—. La experiencia de conciencia sensorial parece constituir un complemento de la terapia. Pone de relieve las cosas positivas de la vida: la alegría de oler, tocar, ser consciente, aquí y ahora, de otro ser humano. Saca a luz la parte afectiva de estos jóvenes.

»Cierta día, un muchacho parecía bastante ajeno a todo, muy solitario. Le pregunté si podíamos hacer algo para lograr que participara. Respondió: "Bueno... esta ha sido una semana de mucho trajín, en casa y en todas partes. Lo que quisiera, en realidad, es que me masajeen el cuerpo". Dicho esto, se tendió boca abajo y los demás lo rodearon y masajearon en forma concienzuda y cariñosa. Demostró sentir el afecto que se le dispensaba.

»A menudo ocurren cosas espontáneas no verbales, si el coordinador del grupo establece la norma de que las acciones de esa índole están permitidas.

»En un grupo de adultos, un hombre solicitaba realimentación de los otros. Estos manifestaban con palabras y sin ambages sus impresiones. Me impresionaba como un ser solitario, temeroso y pasivo, tanto por su postura (se había sentado en un rincón) como por lo que nos había dicho en sesiones anteriores. Cuando me tocó el turno, le pedí que saliera del rincón y se ubicara frente a mí, donde yo pudiera responderle en forma más directa. No pude resistir el impulso de darle un suave empujón. Se inclinó hacia atrás, y volví a empujarlo un poquito. Retrocedió más todavía. Comencé a

enojarme, y le di un fuerte empujón en el hombro. No intercambiamos palabra alguna, pero nos mirábamos de hito en hito. Por último, se defendió, y luchamos y forcejamos hasta que advertí que no lo podía derribar. El se benefició mucho con la experiencia, y yo también. Creo que, al menos por un tiempo, se sintió más hombre.

»Casi siempre hablamos durante un rato del significado que tienen para nosotros los contactos físicos y no verbales. Se me ocurre que vuelven a producirse varias clases de aprendizaje. Quizás uno de los más importantes sea que el contacto se "desexualiza". Esto no significa que pierda sus connotaciones sexuales, sino que estas infunden menos temor y el contacto físico adquiere nuevos significados. Además, hace que los individuos se formulen esta pregunta en el plano de la experiencia: "¿Deseo de verdad estar *cerca* de otra persona?". Por último, puesto que es mucho más fácil "embaucar" a otros —e incluso a uno mismo— con las palabras, las experiencias no verbales plantean el interrogante: "¿Soy sincero? ¿Digo lo que siento cuando hablo, o sólo soy real en mis acciones?". He aquí algunos de los valores que encontré en esta clase de experiencia grupal».

Con esto termina el relato de Natalie, que corresponde al punto de vista de una facilitadora.

Transcribo a continuación el de Anne, mi nieta, vinculado con los movimientos corporales de un grupo de encuentro que se reunió durante un fin de semana, y en el cual ella sintió por primera vez suficiente confianza, dentro de un grupo de personas, como para expresarse con libertad en ese plano. Al igual que en el caso de Natalie, se trata de una reconstrucción parcial de nuestra conversación.

«Uno de los miembros del grupo, John, había realizado experiencias de psicodrama y movimiento corporal en grupos previos. Al principio, provocó la hostilidad de todos, pues parecía sentirse superior, pero al final de nuestra sesión vespertina inicial, todos nos desplazamos hacia el centro de la habitación —quizá haya sido él el primero—, formamos un apretado montón de cuerpos, nos rodeamos unos a otros con los brazos y nos balanceamos hacia atrás y hacia adelante, cerrando los ojos. Fue una sensación extraordinaria, y, al día siguiente, todos nos sentimos más libres para establecer contacto físico cuando lo deseáramos.

»Sería difícil puntualizar en detalle los medios físicos que uti-

lizamos para expresar nuestros sentimientos. A veces nos sentábamos muy juntos, sobre el piso; en algunas oportunidades lo hacíamos tomados de la mano. Hubo otras en que los miembros que se detestaban se empujaban entre sí con fuerza. En una oportunidad, se produjo una furiosa lucha que nos hizo correr de un lado a otro, para proteger a cualquiera de ambos contrincantes, o a la habitación si era necesario. Pero había también movimientos muy tiernos; personas que se abrazaban y se demostraban cariño. Además, practicamos una "caminata de confianza". En determinado momento, expresamos nuestros sentimientos a la facilitadora hamacándola con suave vaivén. Una tarde llegamos a sentirnos tontos y también expresamos eso, ¡bailando en círculos, como los monos! Era divertido dejar que las cosas se manifestaran como iban viniendo.

»Había en nuestro grupo dos hombres que sentían miedo auténtico al contacto. Uno era casado y, en cierto modo, pensaba que tocar o demostrar sentimientos tiernos a las mujeres del grupo implicaba un acto de infidelidad hacia su esposa. Fue cambiando poco a poco con respecto a esto. El otro era un muchacho tenso, parecía creer que si no controlaba sus emociones con firmeza —en especial, su ira y sus deseos sexuales— perdería por completo el control.

»En cierta oportunidad estaba escuchando lo que decía este último, muy conmovido, acerca de un problema que se le había creado en su familia y que era semejante a otro que se había suscitado en la mía; de pronto me puse a llorar. Sencillamente, me acerqué a él y lloré sobre su hombro. Más tarde, tuve la impresión de que esto le había ayudado a comprender que el contacto físico con una chica no tiene necesariamente un significado sexual. Luego pudimos discutir algunas de las maneras en que asusta a las muchachas con su vehemencia.

»Guardé unas anotaciones mías algo posteriores a las reuniones del grupo y que a mi juicio transmiten en parte el significado que todo esto tuvo para mí. Constituyen apenas un borrador, pero puedes usarlas si quieres».

A continuación figuran algunas de las anotaciones de Anne; me vi obligado a seleccionar, ya que no disponía de espacio suficiente para reproducirlas todas.

«Comunicación verbal; muy necesaria; pero las palabras representan también una barrera; se las puede usar, en particu-

lar, para evitar el contacto. Y si yo misma quiero expresar cosas en otra forma, ¿qué puedo hacer? ¿Puedo alcanzarte, extenderme hacia ti? ¿Con los ojos, las manos, la sonrisa?

»Todos damos rodeos, tratando de no chocar con la gente; ¡gastamos tanta energía en evitarnos!

»Sin embargo, nada hay más bello y hermoso para un ser humano que ser abrazado, acariciado, amado. Sentir el cariño y la sinceridad de otra persona. Dar a cambio de ello consuelo, fortaleza. Las palabras engañan a menudo; pero un abrazo... algo diferente del sonido transmite la verdad...

»¿Por qué tememos tanto el contacto? Porque tocar significa: SEXO. Pero, ¿no se dan cuenta acaso? No hay blanco ni negro, sino todo un continuo entre ambos polos. Sí, el hecho de tocar, abrazar, acariciar, encierra el sexo. El apretón de manos más distante y frío es sexual, aun cuando niega la emoción. La forma de encarar el contacto no es desexualizarlo, sino reconocer la existencia de la sensualidad; aceptarla. Si puedo aceptar la experiencia del contacto, este ya no me perturbará. Si acepto las respuestas que provoca en mí, es probable que no descubra miedo ni repulsión; descubriré, en cambio, el verdadero contenido del abrazo: cariño, fervor, júbilo.

»Cuando me siento insegura, en alguna situación, acerca de mis movimientos; cuando estoy en un grupo, o incluso acompañada por un individuo; cuando quiero tenderme hacia alguien, ya sea mujer u hombre, y tomarle la mano para hacerle saber que lo comprendo, algo me retiene, y es porque dudo acerca de cómo será recibido mi gesto; entonces, me pongo tensa y se forma un nudo en mi interior, como si estuviera sentada sobre un volcán, conteniendo una erupción. ¡Qué sensación horrible! Mi mente me controla, y dice: "¡No seas tonta! ¿Por qué brindarte? Serás rechazada. La otra persona se sentirá incómoda y te colocará en situación embarazosa; todo el mundo se preguntará cuáles son tus intenciones; no te pongas tan de manifiesto". Dé manera que me quedo sentada, con toda esa tensión, ansiedad y temor, anhelando ser libre.

»Es tan natural y hermoso ser cálido y genuino. Sentir la vida de manera espontánea, reconocerla y compartirla».

Nuestra digresión ha sido bastante larga, pero espero que haya resultado útil para señalar una tendencia de nuestra cultura, no solo de los grupos de encuentro. Es obvio que mi hija Natalie utiliza con mucho más libertad que yo el movi-

miento y el contacto en los grupos donde actúa como facilitadora. Veo con absoluta claridad que, siendo estudiante universitario, no habría podido abrigar los sentimientos de mi nieta Anne o escribir las notas que ella me entregó. De manera que los tiempos están cambiando, y también los grupos de encuentro.

Ahora que he presentado este triple punto de vista acerca del modo en que un facilitador puede fomentar el uso de los medios físicos y un participante experimentarlos, quisiera volver a otras cuestiones que se vinculan con mi forma de ser en un grupo.

Algunas fallas personales de las que soy consciente

Me siento mucho mejor en un grupo donde se expresan sentimientos —de cualquier género que sean— que en uno apático. No soy demasiado hábil para provocar una relación, y experimento verdadera admiración por algunos facilitadores que conozco, dotados de la facultad de promover fácilmente una relación real y significativa, que luego sigue su curso. Escojo con frecuencia a una persona así para que me secunde como cofacilitadora.

De acuerdo con lo que señalé brevemente más arriba, soy a menudo lento para intuir y expresar mi enojo. En consecuencia, sólo puedo advertirlo y expresarlo con posterioridad a los hechos. En un grupo de encuentro reciente, estuve, en distintos momentos, enojadísimo con dos individuos. Con respecto a uno de ellos, sólo en plena noche tuve conciencia de la cólera que me inspiraba, y debí aguardar hasta la mañana siguiente para manifestarla. En el segundo caso, pude percibir y expresar esa cólera en la sesión misma, en el instante de producirse. En ambos casos, ello permitió una comunicación real, un fortalecimiento de la relación y, de modo gradual, una genuina simpatía mutua. Pero en este orden de cosas, aprendo con lentitud y, por lo tanto, aprecio de veras el esfuerzo ajeno destinado a aflojar las defensas hasta un punto que permita que los sentimientos actuales inmediatos afloren a la conciencia.

Un problema especial

En los últimos años, he tenido que encarar el peculiar problema de alguien que ha llegado a ser bastante conocido por sus publicaciones y la difusión de sus doctrinas en la enseñanza. La gente que integra un grupo conmigo está colmada de toda clase de expectativas —desde ver un halo en torno de mi cabeza hasta ver dos cuernos a cada lado de ella—. Trato de disociarme con la mayor rapidez posible de estas esperanzas y temores. En mi forma de vestir y mis modales, y también al expresar el deseo de que me conozcan como persona —y no meramente como un nombre, el del autor de un libro o una teoría—, trato de *convertirme* en una persona para los miembros del grupo. Siempre es vivificante encontrarme en una reunión —p. ej., de alumnas de la escuela secundaria, o, a veces, de hombres de negocios— en la cual no soy un «nombre», y donde es menester que vuelva a «abrirme camino hacia el éxito», simplemente como la persona que soy. Habría besado a la joven que, al iniciarse un grupo, dijo con actitud desafiante: «Tengo la impresión de que esto es algo peligroso. ¿Cuáles son tus calificaciones para hacerlo?». Repliqué que tenía cierta experiencia en la labor con grupos y que esperaba que me encontraran capaz, aunque ciertamente podía entender su preocupación y el grupo debía formarse su propio juicio con respecto a mí.

Comportamiento que no considero facilitador³

Si bien al comienzo de este capítulo subrayé que existen muchas maneras eficaces de trabajar con un grupo, hay asimismo algunos coordinadores de grupos que no juzgo recomendables, por cuanto ciertos enfoques suyos no me parecen facilitadores sino, incluso, perjudiciales.

No puedo concluir honestamente este análisis sin enumerar algunos de esos comportamientos. En este campo, la investigación se encuentra todavía en sus etapas iniciales, y no se puede pretender que opiniones como las que a continuación se expresan estén basadas en hechos y se apoyen en hallazgos

³ El contenido de esta sección se ha visto beneficiado por las discusiones que mantuve con muchas personas, y en especial con Ann Dreyfuss y William R. Coulson.

aportados por la labor científica. Se trata, sencillamente, de opiniones nacidas de mi experiencia, y como tales las formulo.

1. Me infunden serias sospechas las personas que parecen explotar el interés actual por los grupos. Se me ocurre que, debido a la enorme expansión de este interés, cierta cantidad de quienes trabajan en este campo se fijan esta consigna: «¡Hacerse conocer rápidamente!», «¡No perder el tren!». Me siento sumamente molesto cuando algunos individuos que trabajan con gente manifiestan rasgos semejantes.

2. La eficacia del facilitador disminuye cuando presiona al grupo, lo manipula, le fija reglas e intenta conducirlo hacia sus propias metas inexpressadas. Incluso un ligero matiz de esta índole puede reducir (o destruir) la confianza que el grupo deposite en él, o bien —lo que es aún peor— convertir a los miembros en fervorosos seguidores suyos. Si el facilitador tiene metas específicas, es mejor que las explicité.

3. Hay facilitadores que juzgan el éxito o fracaso de un grupo por sus aspectos dramáticos; el número de personas que han llorado, o las que han tenido «gananas de vomitar». En mi opinión, esto lleva a una evaluación espuria.

4. No me parecen recomendables los facilitadores que creen en un solo método, como si se tratara del *único* elemento esencial del proceso grupal. Para unos, el *sine qua non* es «atacar las defensas»; otros adoptan rígidamente el lema de «hacer salir el furor básico que anida en cada persona». Me inspira muchísimo respeto la organización Synanon y la efectividad de su labor con los drogadictos, pero me disgusta su apresurado dogma de que el ataque implacable —basado en sentimientos auténticos o falsos— debe ser el criterio para juzgar si un grupo da frutos positivos o no. Quiero que la hostilidad o la ira se expresen cuando están presentes, y yo mismo deseo expresarlas cuando surgen en mí de manera genuina, pero hay *muchos* otros sentimientos cuya significación es de igual valor en la vida y en el grupo.

5. No creo recomendable como facilitador un individuo cuyos problemas particulares sean tan grandes y apremiantes que necesiten centrar al grupo en torno de su persona, en lugar de ponerse a disposición de los demás, y que no llegue por ello a adquirir profunda conciencia de estos. Una persona así puede muy bien participar en un grupo, pero sería lamentable que lo hiciera en carácter de «facilitador».

6. No acojo con beneplácito a los facilitadores que interpretan con frecuencia los motivos o causas de la conducta de los

miembros del grupo. Si sus interpretaciones no son exactas, a nadie han de servir; si son muy acertadas, quizá despierten una exactitud demasiado defensiva, o, lo que es peor aún, despojen a la persona de sus defensas, haciéndola vulnerable e hiriendo acaso sus fibras más íntimas, en especial cuando han finalizado las sesiones. Declaraciones de esta naturaleza: «Tú tienes, sin duda, mucha hostilidad latente», o «Pienso que estás compensando tu carencia esencial de masculinidad», pueden enquistarse durante meses en el individuo, provocándole una gran falta de confianza en su capacidad para comprenderse a sí mismo.

7. No me gusta que un facilitador presente los ejercicios o actividades diciendo: «Ahora todos haremos...», o cosa parecida. Se trata simplemente de una forma especial de manipulación, pero al individuo le cuesta mucho soportarla. Si se proponen ejercicios, pienso que cualquier miembro debería poder optar por no realizarlos, si así lo desea, y el facilitador tiene que establecer esto con claridad.

8. No me agradan los facilitadores que no participan en el grupo con sus emociones personales y permanecen a distancia, como expertos capaces de analizar el proceso grupal y las reacciones de los demás gracias a sus mayores conocimientos. Es frecuente observar esto en individuos que se ganan la vida conduciendo grupos; sin embargo, parece indicar, a la vez, una actitud de autodefensa y una gran falta de respeto por los participantes. Una persona de esta índole niega sus sentimientos espontáneos y ofrece al grupo un modelo —el del analista frío que jamás se compromete en nada— que constituye la antítesis total de lo que yo postulo. Desde luego, los participantes tratarán de emularlo: lo opuesto de lo que yo deseo. Mi esperanza es que surja la espontaneidad y que ellos no adopten una actitud defensiva ni pongan distancia.

Permítaseme aclarar que en cualquier *participante* del grupo no considero objetable ninguna de las condiciones que he mencionado cuando ellas surgen. El individuo manipulador, o que interpreta en exceso, o que se encuentra siempre dispuesto a atacar, o que se mantiene en un aislamiento emocional, será manejado por los propios miembros del grupo. No tendrán reparos en impedir que persistan esos comportamientos. Pero cuando es el facilitador quien manifiesta esas conductas, tiende a establecer una norma para el grupo, antes de que los miembros hayan aprendido que pueden oponérsele y tratar con él del mismo modo como lo hacen entre sí.

Conclusiones

He intentado describir la forma en que me gustaría conducirme en calidad de facilitador de un grupo. No siempre consigo llevar a cabo estos propósitos, en cuyo caso la experiencia tiende a resultar menos satisfactoria, tanto para los miembros del grupo como para mí mismo. También he descrito algunas conductas que no considero facilitadoras. Abrigo la sincera esperanza de que esta exposición induzca a otras personas a referirse a sus propios estilos de facilitación grupal.

4. El cambio producido por los grupos de encuentro en los individuos, las relaciones personales y las organizaciones

Se ha discutido mucho acerca de si la experiencia grupal intensiva produce o no algún cambio significativo y, en especial, si genera o no un cambio *perdurable* en la conducta. Quisiera considerar en este capítulo su influencia en el comportamiento individual, en las relaciones entre los individuos y en los planes de acción y la estructura de las organizaciones a las cuales muchos de ellos pertenecen. Examinaré estos problemas, en primer lugar, sobre la base de mi propia experiencia, y en una sección posterior pasaré revista a los limitados conocimientos alcanzados hasta ahora mediante la investigación.

Advierto que, por algún motivo, quiero enunciar ante todo las conclusiones. ¡Pobrísimos sistema de exposición! Espero ofrecer más adelante alguna idea de los datos personales y fenomenológicos que sirven de apoyo a estas afirmaciones provisionales. Quizá convenga puntualizar que, en gran medida, estas se basan en la experiencia hecha con grupos en los que mis colegas y yo cumplimos la función de facilitadores. Según creo, nuestro método es algo distinto del que se ha hecho popular en la actualidad. En el capítulo anterior se ha puesto de manifiesto que somos más receptivos y comprensivos que manipuladores; tendemos a depositar confianza en el grupo y el proceso grupal, más que en el poder carismático del líder; esperamos que haya comunicación verbal y no verbal, pero no tomamos partido por ninguna de ellas, en particular; deseamos que los miembros del grupo desarrollen sus propias metas individuales y se guíen por algún objetivo preestablecido, como la felicidad, la alegría, o una eficaz conducta de organización; suponemos que el proceso grupal será doloroso si conduce hacia el crecimiento, y creemos sinceramente que todo avance, a la vez que dispensa satisfacciones, es turbulento y perturbador. Por enaltecedora que sea la experiencia grupal, no constituye para nosotros un fin en sí misma; pensamos, en cambio, que su principal significación reside en la influencia que ejerce en la conducta posterior

fuera del grupo. Representamos, pues, solo una parte del amplio espectro de teorías, prácticas, procedimientos, ejercicios y énfasis especiales que caracterizan hoy el movimiento grupal.

Desde mi perspectiva, según he tratado de describirla, la primera pregunta que me formulo es la siguiente: ¿Qué cambios he observado en los *individuos* después de su experiencia en un grupo de encuentro?

Cambios individuales

Muchas imágenes y recuerdos afluyen en tropel a mi mente cuando trato de responder a esta pregunta. He aquí algunas de las ideas que me surgen. He visto a individuos que modificaban mucho el concepto que tenían de sí mismos a medida que exploraban sus sentimientos en un clima de aceptación, y recibían una realimentación a la vez dura y tierna de los miembros del grupo que se interesaban por ellos. He visto a personas que comenzaban a comprender e incorporar en sí mismas una cantidad mayor de sus propias potencialidades, según se advertía en su comportamiento dentro y fuera del grupo. Repetidas veces, he visto que, como resultado de su experiencia en el grupo de encuentro, los individuos escogían un rumbo totalmente nuevo para sus vidas —en los aspectos filosófico, vocacional e intelectual—. A algunas personas la experiencia las deja intactas, y no experimentan, en el presente o en el futuro, *ningún* cambio significativo. Otras, que *aparentemente* no se comprometen en un grupo de esta naturaleza, manifiestan el cambio más tarde, en formas de conducta muy interesantes. En los centenares de grupos que he conducido, solo dos individuos manifestaron lo que considero un cambio negativo; uno de ellos sufrió con posterioridad un brote psicótico temporario; el otro (quien, según me enteré luego, había mostrado muchos síntomas de alteración mental antes de entrar en el grupo) padeció una verdadera psicosis. Ambas experiencias ocurrieron hace más de veinte años, y pienso que tendrían menos probabilidades de acontecer en la actualidad. Después del grupo de encuentro, algunos individuos han recurrido a la psicoterapia individual o grupal. En algunos casos, este probó ser un paso muy positivo, que promovió su desarrollo, mientras que, en otros, es razonable preguntarse si la experiencia no implicó un cambio tan rápido

y doloroso que el individuo se vio *obligado* a buscar auxilio ulterior. Personalmente, creo que esto último es lamentable.

Cambios en las relaciones personales

Permítaseme formular una segunda pregunta y dar de nuevo una respuesta muy concisa. ¿Qué cambios he observado en las *relaciones* interpersonales durante el trascurso de un grupo de encuentro o luego de él? He conocido sujetos para quienes la experiencia significó un cambio casi milagroso en la intensidad de su comunicación con su cónyuge y sus hijos. A veces, logran compartir con ellos por primera vez sus auténticos sentimientos. Esto ha sucedido en forma muy notoria en aquellos casos en que los participantes regresaban a sus hogares cada noche, o en los grupos de familias o de parejas. Pudieron compartir sus crecientes *insights* y arriesgarse a expresar sus sentimientos verdaderos —cariñosos y negativos— tan pronto como tomaron conciencia de estos. Se pierden muchas horas de sueño durante este proceso, pero el mejoramiento de la relación es extraordinario. He visto a padres y madres que volvieron a sus hogares con capacidad para comunicarse por primera vez en muchos años con sus hijos. Vi también a profesores que, después de la experiencia, transformaron sus aulas en un grupo personal, caracterizado por el afecto y la confianza, donde los estudiantes participaban de modo franco y cabal en la confección del plan de estudios y en todos los otros aspectos de su educación. Inflexibles ejecutivos de empresa que consideraban deplorable una relación comercial determinada la convirtieron al volver a sus casas en una relación constructiva. Un grupo de seminaristas cuyos ideales manifiestos eran la hermandad y el amor —en marcado contraste con la casi completa alienación y soledad reales en que vivían todos ellos— dieron pasos gigantescos hacia una auténtica comunicación y afecto mutuo.

Hubo situaciones en las que uno de los cónyuges, después de haber adquirido en un grupo de encuentro gran *insight* y receptividad, volvió al hogar, y atemorizó tanto al otro con su espontaneidad, que la brecha en la comunicación se hizo más honda por un tiempo —y, en determinadas circunstancias, para siempre—. En algunos casos, las parejas enfrentan dentro del grupo las diferencias ocultas que existen entre ellos y llegan con frecuencia a una reconciliación real; en otros,

comprenden con claridad que existe una valla insuperable. Es justo decir que he visto a menudo cambios muy grandes en las relaciones de las personas, casi siempre constructivos, pero a veces también negativos desde un punto de vista social, aunque no necesariamente desde un punto de vista personal.

Cambios en las organizaciones

¿Qué cambios han producido los grupos de encuentro en los planes de acción y la estructura de las organizaciones? Con respecto a este punto, mi experiencia me induce a formular declaraciones más cautas y moderadas. Hubo *individuos* que se modificaron mucho sin que las *instituciones* a las que pertenecían denotaran casi ningún cambio. Los profesores pueden pasar por experiencias de crecimiento hondamente transformadoras, pero mostrar en la próxima reunión del claustro un cambio nimio —si en verdad lo hay— con respecto a las estériles reuniones del pasado. Por otra parte, he visto claustros que, como resultado de la experiencia, abandonaban los sistemas de calificaciones, daban lugar a los estudiantes en todas las comisiones y abrían canales de comunicación entre la dirección del establecimiento, los profesores y el alumnado. En un establecimiento universitario se modificaron por completo las políticas de asignación presupuestaria. Los presidentes, rectores y decanos dieron a sus procedimientos administrativos un rumbo más humano.

A veces, los directivos de empresas habrán de convertir prácticas tan agobiantes y decisivas como «la evaluación periódica de los subordinados» en una realimentación *mutua* y constructiva desde el punto de vista humano. He visto cómo la comunicación interpersonal se convertía en concepto básico de una firma comercial —y también he podido percibir que los grupos de encuentro, por el hecho de fomentar la independencia, la franqueza e integridad individuales, *no* conducen a una ciega lealtad institucional—. Ejecutivos de empresas renunciaron a sus puestos; sacerdotes y monjas, pastores protestantes y profesores universitarios abandonaron sus órdenes, iglesias y facultades, alentados por el valor adquirido en los grupos, que los decidió a trabajar en favor del cambio fuera de la institución, en vez de hacerlo dentro de ella. En un establecimiento educativo hubo transformaciones, fomentadas por grupos de encuentro, que dividieron a los docentes en

dos bandos antagónicos, uno que quería el cambio y otro que se resistía a él.

En resumen, aunque el cambio y el crecimiento son *a menudo* (pero no siempre) motivo de turbulencia en la vida del individuo, parecen inducirla de manera casi *inevitable* en las instituciones —y esto constituye una experiencia muy amenazadora para los directivos tradicionales.

Bases de estas conclusiones provisionales

Parecería que mi exposición hubiera comenzado por el final, pero, en cierto modo, este es el orden en que naturalmente se presenta. Lo antedicho es fruto de las enseñanzas y hallazgos provisionales emanados de mi experiencia.

¿Cuál es esa experiencia? Con el fin de aumentar mis conocimientos, he tratado de actuar en un amplio espectro de grupos de encuentro, al par que desarrollaba tareas de asesoramiento psicológico estrechamente relacionadas con dicha actividad. Fui tres años asesor del cuerpo directivo, el claustro de profesores y el estudiantado de Cal Tech, labor de la cual extraje muchísimas enseñanzas. Otra experiencia importante fue mi vinculación, a lo largo de un trienio, con los establecimientos —universitarios, secundarios y primarios— que dirigía o supervisaba la Orden del Inmaculado Corazón. He tenido experiencias muy breves (de dos a cinco días de duración) con los directores y algunos profesores de los seis Claremont Colleges; con cierta cantidad de síndicos, directores, profesores y estudiantes de la Universidad de Columbia; con docentes y alumnos de trece institutos universitarios de ciclo básico; con los asesores psicológicos de varias universidades; con presidentes de grandes compañías; con ejecutivos de empresas de distinto nivel; con enfermeras que actuaban en puestos administrativos, docentes y de supervisión; con personas que se dedicaban a difundir diversas religiones; con los «consumidores» y «proveedores» de servicios sanitarios en guetos habitados por negros y mestizos (en diálogos y encuentros sumamente estimulantes); con todo tipo de profesionales de la salud mental; y, por último, con clases universitarias impartidas a la manera de los grupos de encuentro. A estos diversos tipos de grupos se les ha dado el nombre de grupos de encuentro, grupos de desarrollo personal, grupos centrados en la tarea, grupos de asesoramiento. He conducido —en Australia, Ja-

pón, Francia y Estados Unidos— grupos de «extraños» y de colegas, de adolescentes y de parejas. No tuve experiencia con grupos de familias, niños en edad escolar, o ancianos. Pero, en conjunto, tuve la suerte de reunirme con una amplísima gama de individuos, en muchos medios diferentes. He tratado de ser todo lo observador y receptivo posible, y los criterios antes expuestos son los mejores que he podido formular con respecto a esta vasta experiencia.

Ejemplo de cambios individuales

A medida que desarrollo esta exposición —más o menos al revés, dando al final los datos que se supone deberían figurar primeros— surge otro dilema. He tomado nota de muchos casos en que observé un profundo cambio personal. Uno se siente tentado de multiplicar estos ejemplos. No obstante, ello podría resultar poco convincente al lector, algo así como la charla de un vendedor que lo abrumara con pequeños detalles indigeribles. Prefiero ofrecer, en cambio, *un solo* ejemplo, en el que un hombre, casi cinco años después de haber participado en un grupo de encuentro, describe las actitudes con que se acercó a él, sus experiencias en este y los cambios subsiguientes en su conducta, los objetivos de su vida y su personalidad. Transcribo a continuación la carta que me envió ese individuo, a quien llamaré Joe:

«Estimado Carl:

»Intentaré expresar, de la manera más clara y exacta posible, los cambios que se han operado en mi vida como resultado de mi primera experiencia en un grupo de encuentro, hace ya casi cinco años. Las transformaciones han sido muchas y acumulativas; al parecer, actuaron en una dirección definida, pues cada una me preparó para la siguiente y me condujo a ella.

»Rememoro y revivo con pasión la experiencia del grupo donde estuvimos con usted durante una semana, y me invaden las emociones que experimenté entonces. Me entusiasma la idea de ingresar en el grupo, pero no imaginaba en qué me metía realmente. Ignoraba lo que era un grupo de encuentro. Jamás había oído hablar de ninguno. Sólo sabía que, para mí, la psicología y filosofía tuyas eran valiosas. ¡Armonizaban tan bien con mi propia sensibilidad! Y me conmovía la idea de que, por espacio de una semana entera, me

sentaría a los pies del "maestro". Sin duda, parte del carisma se me "pegaría".

»Comenzamos un lunes. Hacia el miércoles, estaba realmente confundido. Por mi vida que no podía comprender lo que acontecía. Y guardaba silencio. Cuando me repuse de la sacudida inicial que me provocó una observación crítica directa hecha por participantes a un hombre que estaba sentado a mi lado, presencié con asombro, temor y creciente interés la interacción que tenía lugar a mi alrededor. Era como si algo nuevo, intrigante, embriagador estuviera volviéndose real en torno mío. Empecé a preguntarme si todo esto ocurría de veras, o si solo estábamos dedicándonos a un juego divertido. Creo que fue ese el primer comentario que hice. "¿Lo hacemos en serio? ¿O es nada más que un juego?". Recuerdo haber dicho (el miércoles, más o menos) que no estaba seguro de desear conocer a los miembros del grupo, y por cierto que no me hallaba convencido de querer que ellos me conocieran a mí.

»En cuanto dije eso, "entré" en el grupo y se inició algo maravilloso. Los dos últimos días parecieron un bello nacimiento a una nueva existencia. Era como si muchas cosas que yo valoraba en abstracto se estuviesen convirtiendo en realidad. Es muy difícil describir la experiencia. Hasta entonces, había ignorado cuán poca conciencia tenía de mis sentimientos más hondos, o todo lopreciados que podían ser para otras personas. Solo cuando empecé a expresar lo que surgía desde lo más profundo de mí, y vi lágrimas en los ojos de otros miembros porque yo decía algo que era también el verdadero sentir de ellos, tuve la naciente e intensa sensación de que formaba parte de la raza humana. Antes de esa experiencia grupal, nunca me había sentido "a mí mismo", con tanta fuerza. Además, el hecho de que mi "yo" fuese tan querido y aceptado por el grupo, cuyos miembros se mostraban entonces sensibles a mi extravagancia y reaccionaban ante ella, significaba algo así como recibir un regalo que nunca hubiese esperado, puesto que, hasta ese momento, jamás había soñado que pudiera existir.

»Descubrí que al expresar mi yo —el yo que *sentía* de manera más profunda y al que había ocultado siempre— ofrecía algo único, hermoso y vital a varios compañeros del grupo. No podía creerlo. Pero tampoco podía negarlo, ya que la prueba era harto evidente y categórica. Recuerdo que experimenté la fuerte sensación de que descubría el mundo de las personas, y que cuando lograba ser realmente yo y dejar atrás las cosas que

me habían hecho temerlas o detestarlas, no podía sino amarlas y ser amado por ellas.

»Si bien he atravesado desde entonces algunos períodos dolorosos de crecimiento en mi vida, nunca podré negar la realidad de la positiva esperanza que llevo en mí, gracias a la profunda experiencia de humanidad que compartí en el primer grupo: humanidad que es mía en particular y a la vez compartida con otros, por más que se encierran en sí mismos.

»¿Qué cambio se ha operado, pues, en mi vida, como resultado de esa primera experiencia en el grupo de encuentro? Desde el punto de vista vocacional, no he sufrido modificación alguna. En aquel tiempo, me encontraba en el seminario, y luego me ordené de sacerdote. Pero, dentro de esa vocación sacerdotal, se produjeron cambios muy notables, tanto internos como externos. Empecé a crecer interiormente y dejé de ser un muchacho para convertirme en hombre. Mi actitud externa se volvió más libre en relación con la autoridad y el respeto por los seres humanos. Dentro mío, era muy consciente de mí mismo y, por ende, sentía que aumentaba mi presencia frente a los demás, con lo cual mi labor de consejero y terapeuta ganó un ciento por ciento de eficacia. Antes, al actuar como consejero, me empeñaba tanto en ser eficaz, congruente, empático, en mostrar un interés positivo y escuchar realmente a la otra persona, y sin embargo, aunque lo hacía con algún grado de eficiencia, las cosas que podían suceder parecían estar muy limitadas.

»Por la época en que se reunió el grupo tuve un curso teórico-práctico de asesoramiento psicológico, y la diferencia entre lo que ocurrió luego en mi consultorio y lo que había sucedido antes del grupo de encuentro fue pasmosa. Ocurría de pronto todo lo que había aprendido en teoría, y sin que yo hiciera grandes esfuerzos para ello. Yo estaba presente. Oía. Era capaz de arriesgar mi yo y algunos sentimientos propios, y el entrevistado se volvía de súbito receptivo, poniéndose en contacto con él mismo, en una forma totalmente nueva. De repente, el proceso de asesoramiento psicológico operaba de un modo completamente distinto para mí. Supongo que debo decir que era yo quien funcionaba de una manera desconocida hasta entonces. Y todo parecía tan natural, tan real. No había artificialidad.

»No siempre mantuve desde entonces el mismo nivel de funcionamiento. A veces lo hago mejor, otras, peor; pero, después del grupo, fui una persona diferente de la que entró en él. A partir de entonces, continué formándome como consejero

y terapeuta. Mis experiencias con grupos de encuentro han sido numerosas, y desempeño ahora la tarea de facilitador.

»En vez de llegar a ser director de escuela secundaria —tal como se programaba para mí—, se me trasladó al campo del asesoramiento psicológico, y en estos momentos estoy por obtener el título de doctor en Conducta Humana. Fue evidente, tanto para mí como para ciertas personas que ocupaban posiciones de autoridad, que debía permanecer en el campo de las personas y las relaciones interpersonales en lugar de ocupar un cargo directivo. La decisión de este cambio se adoptó en una época en la que yo habría sido un pésimo director, pero tenía en potencia las cualidades necesarias para ser un consejero y terapeuta muy bueno. Ahora, mientras trato de continuar el proceso iniciado en esa primera experiencia grupal, descubro algunas fallas de mi personalidad que me hubieran convertido en un director incompetente, y me he puesto a trabajar en ellas.

»Supongo que si debiera establecer cuál fue el cambio más significativo que se produjo en mi vida como consecuencia de la experiencia de encuentro, tendría que decir que comencé realmente a adquirir una forma más definida como persona. Empecé a forjar una definición más clara de mí mismo. Surgían cosas que no reconocía con agrado, pero formaban parte de una totalidad que los otros —y también yo— aceptaban cada vez más. Empecé a ser dueño de mi propia persona, de esa persona que se sentía con tanta frecuencia como un niño temeroso en un mundo de adultos, y permitía que este la inhibiera, impidiéndole vivir en forma real y plena, e interrelacionarse con los demás. Y, cuando comencé a hacerme responsable de veras por esa parte mía infantil, esta inició un proceso de crecimiento y consolidación, o quizás empezó a disminuir su influencia en mí. Sea como fuere, comencé a convertirme en algo: no encuentro otra manera de decirlo. Tuve que renunciar a las comodidades que me ofrecía el ser un niño pequeño y desvalido, y asumir en forma progresiva una responsabilidad mayor en mi calidad de hombre en desarrollo, pero, ¡cuánta alegría me dio eso!

»Desde ese primer encuentro, he aprendido lecciones que fueron fruto de muchas experiencias. Tengo mayor fe en las personas. Sé que, en el fondo, son iguales que yo, y que con ellas comparto una existencia muy real, hermosa y dolorosa por momentos. Abrigo más esperanzas en el futuro del hombre. Porque si— de la misma manera que puede ocurrir en un encuentro— nos es posible establecer un contacto personal

mutuo, para todos nosotros comienza la “redención”, y emergemos de una vida solitaria y limitada, parecida a la muerte, hacia la posibilidad de una vida íntegra. Puedo aceptar sin vacilaciones a la humanidad porque he descubierto de un modo hondamente personal, con mi sentir y pensar profundo, que cada persona es un enorme depósito de vida y amor que basta destapar para que la alimente a ella y vivifique a los demás. Sé que, con demasiada frecuencia, esto no ocurre debido a nuestro miedo y nuestra actitud defensiva, pero sé también que *puede* ocurrir, *ha ocurrido* y *ocurrirá*. Y esto cambia por completo las cosas.

»Sincera y afectuosamente,
Joe».

La mayor parte de la experiencia de este hombre ha sido positiva, aunque menciona períodos de crecimiento muy dolorosos durante los cinco años transcurridos. Para algunos, el cambio es más amargo aún, como se demostrará en el capítulo titulado «La persona en vías de transformación».

Los testimonios de este tipo me convencen, en lo más íntimo, de que la experiencia en un grupo de encuentro puede producir —y de hecho produce— un profundo cambio en la personalidad y la conducta. Es obvio que la intensidad de dicho cambio no es la misma para todas las personas. Además, las escasas investigaciones realizadas al respecto son algo contradictorias, si bien parece relativamente bien establecido que se opera un cambio significativo en el concepto que el sujeto tiene de sí mismo. Sin embargo, si, después de un grupo de encuentro, dos, tres o cinco personas manifiestan una transformación notoria y perdurable —que las convierte en seres dotados de mayor conciencia y cuyo funcionamiento es más cabal— ese hecho basta para que me sienta conmovido, aunque los cambios en los demás integrantes no sean tan profundos.

Ejemplos de cambios en las relaciones personales

Daré tres ejemplos de cambios en el modo de relacionarse de las personas después de un grupo de encuentro. El primero ilustra magníficamente cómo intuyen los niños un cambio en los sentimientos y actitudes, aun cuando el comportamiento exterior no parezca haberse modificado en absoluto. Una

madre que había integrado un grupo con un colega mío le escribió a este poco después de que aquel finalizara:

«Tú sabes que con Pete, mi marido, me llevo bien. Pero —es probable que lo hayas notado— nunca dije lo mismo respecto de mis hijos. Me fastidiaban las riñas entre Marie y Alice. Me fastidiaba que Marie mojara la cama, y también que yo no pudiera brindarles mucho afecto. Me fastidiaba que nunca hablaran realmente conmigo. Me molestaban algunas de las cosas hirientes que Pete y yo les decíamos. De modo que, cuando regresé a casa el domingo, flotando en una nube con mi nuevo yo real, preveía que habría de obtenerse alguna clase de respuesta. Lo que no preví fue la rapidez e intensidad con que se produjo».

Poco después de volver a su hogar, llegó la hora de acostar a Marie, la hija menor, de diez años. La madre le preguntó si podía ayudarla a bañarse.

«Por espacio de una hora hablamos de la menstruación, de Dios, el Diablo, el Cielo, el Infierno, de odiar tanto a una persona como para desear que muriera, de robar dulces de la cocina, de pesadillas y monstruos en la ventana. Por supuesto, habíamos hablado antes de estas cosas, pero nunca de esa manera. Alice, quince meses mayor que Marie, entró en el baño y compartió con nosotros la experiencia. Terminé bañándola también a ella. Me sorprendió que se dejara bañar por mí, pues está entrando en la adolescencia y su cuerpo la avergüenza. Marie me preguntó: “¿Qué hiciste en la reunión? ¿Aprendiste a ser buena con los chicos?”. Respondí: “No, aprendí a ser yo misma, y eso es algo muy lindo de veras”».

Un segundo ejemplo nos lo brinda una carta escrita a Bill y Audrey McGaw, un año después de que ellos condujeran un grupo para parejas de novios y matrimonios. Dicha carta se explica por sí misma. El hombre empieza diciendo:

«Comencé a escribir esta carta cien veces. Se refiere a cosas que sucedieron y a otras que están sucediendo. Está llena de amor. Está llena de lágrimas, de alegría, de amor.

»Sentado aquí, escribiéndoles, siento que me invade el llanto y la emoción. Nunca pude escribir antes una carta como esta. Esto es lo que quiero decir. Esto es lo que quiero agradecerles, hacerles saber que el cometido de ustedes pasó a ser

mío; que lo cumplieron. El momento era apropiado; lo aproveché, ahora es mío y nunca lo perderé, y lo estoy transmitiendo a otros.

»Eileen y yo nos casamos; vivimos juntos, tenemos problemas, nos peleamos, descargamos nuestro mal genio y nos amamos. Hoy no pasaría esto si no los hubiésemos conocido a ustedes. Pero los conocimos, estuvimos varios días juntos y salimos bien de la prueba. No fue perfecta, pero sucedió en el momento apropiado, y tuvimos la suerte de conocer a la gente que más nos convenía; estábamos dispuestos a cambiar el rumbo de nuestras vidas y ustedes lo lograron. Sabemos ahora qué cosas son posibles y alcanzables. Esta base, esta seguridad emocional en nuestro matrimonio me ha proporcionado un trampolín, un campo abierto, una posición ventajosa. Soy receptivo, fluyo, me prodigo... las palabras no pueden describir en forma adecuada lo que me ha ocurrido realmente. Ustedes saben de qué se trata. ¡Es algo que me pertenece, algo impetuoso!

»Ahora sé por qué tardé tanto en escribir. Estoy seguro de saberlo. Ha transcurrido un año, y el temor desapareció. Jamás perderé lo que tengo en este momento. Comprendo que lo que tengo no hace sino ponerme en situación de aceptar responsabilidades mayores. Entiendo ahora por qué tú, Audrey, y tú, Bill, deben pasar lo que pasan en cada grupo».

Quisiera agregar un ejemplo más: el de una maestra y sus discípulos. Pregunté por carta a una maestra de escuela primaria, que algunos meses antes había formado parte de un grupo de encuentro, qué resultados había obtenido. Contestó lo siguiente:

«Me preguntas qué me sucedió... pues, sencillamente, alguien *llegó hasta mí*, a mi *yo interior*. Presté oídos y escuché cosas a las que nunca atendí antes... y eso me encanta. ¿Resultados? Todo lo que sé es que me produce gran alegría. He *escuchado* a mis alumnos, les he preguntado si antes hice callar a alguno en la clase o no les presté atención. Los más *terribles* de la clase levantaron la mano. Son, además, los más sensibles... He vivido los meses más activos, dinámicos, vitales, excitantes, divertidos, gratificantes y felices desde que empecé a enseñar, y sigo viviendo de esa manera».

Su observación acerca de los alumnos difíciles, los «terribles» —como ella los llama—, reviste particular interés. Suele ocu-

rrir que los niños difíciles son más sensibles que otros a las relaciones interpersonales. Su comentario plantea, asimismo, el interesante problema de la causa y el efecto. Estos chicos, ¿eran «terribles» y ella sintió, en consecuencia, que no merecían ser escuchados, o se *volvieron* «terribles» porque sentían que no se los escuchaba? Esto abre una perspectiva intelectual enteramente nueva acerca de los llamados «niños difíciles» en la clase. Las afirmaciones de esta docente sugieren también hasta qué punto pueden participar en el aprendizaje los discípulos y maestros cuando la comunicación que se establece entre ellos es *real*. Quiero que se me entienda bien respecto de estos ejemplos. Lo que se describe en ellos no les sucede a todas las madres, a todas las parejas, o a todos los maestros; pero el hecho de que ocurra con frecuencia convierte a un grupo de encuentro en una experiencia interpersonal sumamente estimulante e influyente. Puede ayudar a las personas a liberarse, permitiéndoles ser espontáneas, manifestar enojo, cariño, tener una conciencia sensible de la vida. En suma, puede permitirles hacer de sus relaciones mutuas algo auténticamente humano.

Ejemplo de cambios en una organización

Hay también una docena de casos que ilustran los cambios significativos producidos en las actitudes, planes de acción y estructuras de diversas instituciones. He elegido solamente uno, que lleva a una conclusión muy confusa. Espero poder relatarlo en forma tan vívida como me lo contaron a mí.¹ Cierta escuela secundaria de varones, dirigida por una orden católica, había sido en un tiempo una institución prestigiosa, caracterizada por sus exigentes normas académicas y su elevada moral colectiva. Por entonces, su entorno era un suburbio donde vivían blancos de clase media o de clase media alta. En un período de diez años, el vecindario cambió en forma radical; en el momento en que se me informó del caso, los alumnos que concurrían a dicha escuela se distribuían de esta manera: el 75 % era mexicano-norteamericano; el 20 %, negro, y el 5 % restante, de ascendencia oriental y caucásica. Se había convertido en una escuela de gueto, dentro

¹ Es muy grande mi deuda con un antiguo profesor de la escuela a la que hace referencia este ejemplo, quien me suministró un informe completo de los acontecimientos que sintetizo aquí.

de un barrio que poseía las mismas características. Las normas ya no se respetaban, la moral colectiva había descendido, la apatía y la alienación estaban haciendo presa de todos, el «panorama de las drogas» constituía parte importante del *ethos* común y la aplicación de los estudiantes era casi nula. A pesar de ello, el cuerpo docente no planteaba problemas serios a la escuela, pues la férrea disciplina impuesta por la Orden mantenía la cómoda fachada de que allí se impartía la educación convencional.

Todo esto se puso de manifiesto en un baile organizado por la escuela, durante el cual los alumnos —en particular los líderes estudiantiles— distribuyeron ruidosamente alcohol y drogas e hicieron abundante uso de ellos. Como si esto fuera poco, los estudiantes en pleno trataron de ocultar estas actividades a los profesores. La brecha entre los alumnos y la escuela era completa.

Fue el director quien inició el cambio, suspendiendo las clases y convocando a una reunión general en la que dijo: «Todos sabemos que nos hallamos ante un grave problema. Discutámoslo, pues». Su franqueza y la de otros profesores incitó al diálogo y el debate del asunto. En un principio, los «buenos» estudiantes criticaron a los «malos» por su comportamiento en el baile. Pero, poco a poco, se atrevieron a discutir cuestiones más profundas: sentían que su vida era fútil y las drogas los atraían; las clases les resultaban tediosas; los estudios carecían de significación para ellos; los profesores no ponían interés en su tarea; estaban sometidos a una disciplina represiva; en el mundo de los estudiantes no había lugar para las formalidades en el vestir; en las clases, no se daba importancia a la historia y a la identidad de los grupos minoritarios. Estos temas se discutieron con fervor, sin tapujos. Los profesores que se caracterizaban por su dedicación siguieron mostrándose receptivos y no asumieron una actitud defensiva, aunque era evidente que habían experimentado una sacudida y se sentían heridos. La reunión terminó con un matiz de esperanza.

El hecho notable es que, en lo que faltaba del año escolar y durante el verano, docentes y alumnos trabajaron juntos en la solución de los problemas. Luego, en un estado de gran inquietud, cuatro miembros del cuerpo de asesamiento psicológico —el cual había sido objeto de particulares ataques— se anotaron en el programa estival de capacitación para facilitadores de grupos del Centro de Estudios de la Persona, en La Jolla. La experiencia vivida en los grupos de encuentro correspondientes a ese programa fue tan fecunda que sintieron muy

fortalecido su deseo de mantenerse receptivos en la comunicación, de confiar en los estudiantes, alentarlos a participar en todos los aspectos educacionales y administrativos de la institución, y crear una atmósfera semejante a la de un grupo de encuentro en todas las facetas de la comunicación, la formulación de planes e incluso la docencia.

Los resultados de estos esfuerzos fueron sorprendentes, tanto antes como después de la experiencia de esos cuatro asesores. El cuerpo docente declaró que confiaría en que los estudiantes se hicieran *responsables de sí mismos* en lo referente a asistencia a clase, llegadas tarde, conducta, drogas, forma de vestir y aseo. Se esperaba que actuarían en la escuela de una manera aceptable para sus pares. Si su conducta no era aceptable, la responsabilidad recaería en ellos. Se escogieron setenta alumnos, y se los envió junto con todo el plantel de la escuela (incluido el personal de mantenimiento) a pasar tres días en una finca rural, con todos los gastos pagos, a fin de que hicieran planes para el año venidero. Esto puso de manifiesto que los directivos y docentes no bromeaban, sino que hablaban *en serio*.

Al reiniciarse las clases, la escuela ofrecía un marcado contraste con otras del gueto vecino. En las escuelas públicas, era notoria la presencia de policías y de agentes de seguridad privados; el miedo y la hostilidad eran evidentes. En las escuelas parroquiales, los primeros días de clase estuvieron destinados a establecer reglas estrictas, los castigos que se aplicarían a los trasgresores y los procedimientos organizacionales. A los alumnos de la escuela de marras se les había dicho que se confiaba en ellos, que seguramente cometerían errores, pero que lo importante era extraer enseñanzas de ellos.

¿Cuál fue el resultado?

Veamos, primero, los aspectos más controvertidos. Hubo otras escuelas que se negaron a intervenir en competiciones deportivas con esta, ¡porque algunos de sus jugadores llevaban el cabello largo, patillas y bigotes! (Los estudiantes habían considerado que, en su cultura, esta moda era natural.) Se crearon fuertes grupos de activistas étnicos (la Unión de Estudiantes Negros, la Asociación de Estudiantes Mexicano-Norteamericanos), quienes lucían boinas y emblemas, hacían manifestaciones y suscitaban intensas críticas en la comunidad, horrorizada. Los temores y censuras continuaron; pero, a medida que estos grupos comprobaron que su pensamiento creativo, su influencia y poder, eran bien recibidos en la escuela, el extremismo de su comportamiento disminuyó.

Con el correr de los meses, muchos profesores no pudieron, sencillamente, adecuarse a la nueva política; de este modo, al terminar el año el cuerpo docente se hallaba muy dividido. Muchos se fueron, y quedó un resabio amargo en lo que había sido una escuela unida. Esta situación era tan ostensible que algunos de los que habían promovido las nuevas medidas las consideraron un fracaso y se desalentaron totalmente.

Esas dudas no tuvieron mucho efecto en los estudiantes. Desde que se hizo optativa, la asistencia a clase aumentó en forma considerable. Las llegadas tarde desaparecieron como problema grave. Disminuyó notablemente el problema de las drogas —por cierto que dentro de los predios de la escuela—. Las clases, que antes habían sido tediosas y pesadas, se animaron merced a las agudas discusiones que planteaban los jóvenes más desfavorecidos, y los profesores debían esforzarse por mantenerse a tono. Lo más increíble es que muchos alumnos del último año solicitaron y ganaron becas para realizar estudios universitarios. ¡En una escuela de gueto, donde antes casi *nadie* seguía tales estudios!

No quiero subestimar los problemas que se presentaron. Algunos profesores intentaron volver a los métodos autoritarios del pasado, creando así muchas divisiones entre ellos. Se demostró con claridad que rara vez se puede revocar la libertad. Hubo quienes sintieron temor ante el nuevo y desconocido camino por el cual se habían internado. En muchos casos, la reducidísima minoría de estudiantes blancos adoptó una actitud dura y hostil hacia lo que estaba ocurriendo. Los padres se sintieron inquietos y perturbados, y no fue fácil hacerles comprender la flamante filosofía de la escuela y sus fundamentos teóricos. Es indudable que, durante ese año, la escuela sufrió una situación más desorganizada y caótica que antes.

Creo que este ejemplo ilustra brevemente muchas cosas que aprendí acerca del cambio institucional autodirigido. Las experiencias de grupos de encuentro y la creación de un tipo de atmósfera análoga dentro de una institución pueden acarrear, por cierto, un cambio sumamente positivo, pero crear también una marcada división entre los miembros del establecimiento; son capaces de provocar un gran trastorno en la comunidad; pueden representar una grave amenaza para quienes se aferran a la tradición, y plantear así la cuestión de saber si lo que se ha producido es un cambio constructivo o catastrófico.

No obstante, una abrumadora mayoría del grupo que debe interesarnos más —aquellos a quienes la escuela estaba destinada a *servir*— consideró que fue una experiencia liberadora,

vivificante, que entrañó un aprendizaje responsable. Por lo tanto, aunque la transformación pudo hacerse de un modo más lento y menos doloroso, y si bien se cometieron errores que quizá se hubiesen podido evitar (p. ej., poniendo más énfasis en la evaluación ulterior del grupo), da la impresión de que el resultado fue positivo. Es indudable que la comunicación receptiva y sincera de los pensamientos y sentimientos, el reconocimiento de que los estudiantes, los profesores y los directivos son, como todas las personas, básicamente iguales, y el hecho de promover un encuentro mutuo con respecto a los problemas concretos de la organización, han de traer aparejado un cambio real y probablemente irreversible.

Hemos seleccionado aquí un caso extremo y controvertible de cambio en una organización, en parte para mostrar la confianza que genera el grupo de encuentro. Se podrían escoger también ejemplos mucho más moderados.

Espero haber presentado suficientes datos directos como para apreciar que las creencias que manifesté al principio no son ilusorias. La experiencia en un grupo de encuentro puede poner en marcha profundas mutaciones en la persona individual y su conducta, en una diversidad de relaciones humanas, y en los planes de acción y la estructura de las organizaciones.

5. La persona en vías de transformación: el proceso tal como se lo experimenta

A continuación daré una muestra del tipo de comentarios que suele recibir un facilitador, una o dos semanas después de una experiencia de grupo de encuentro.

«Siguen llegando los *insights* (...) no observo un cambio muy notable en mí misma (...) pero parece, sí, que hubiese abierto alguna puerta que antes estaba cerrada».

Aparentemente, una declaración de esta índole es positiva, pero, ¿cuál es su real significado, presente y futuro, en la vida del individuo que la efectúa? En el último capítulo hemos visto algunas de las transformaciones que pueden operarse; sin embargo, no se prestó mucha atención al *proceso* por el cual se realiza el cambio ulterior.

Apelaré aquí a la rara y fortuita circunstancia de contar con una serie de cartas, recibidas a lo largo de un período de más de seis años, con el fin de iluminar, de manera casi microscópica, las fluctuantes etapas que, en su desarrollo, va atravesando el cambio individual.

El grupo y Ellen

Años atrás, fui facilitador de un grupo de ejecutivos de empresas de la Costa Este, compuesto por trece hombres y dos mujeres. Nos reunimos, durante cinco días y medio, en una hostería muy cómoda ubicada en un grato lugar de veraneo. En ese lapso, ocurrieron muchas cosas significativas para todos los que integraban el grupo, incluso para mí mismo, y no podría describirlas en su totalidad. En vez de ello, me referiré a los acontecimientos posteriores en la vida de uno de los miembros del grupo, una ejecutiva soltera.

Ellen (el nombre es ficticio, como todos los que figuran en el relato) se hallaba al frente de una pequeña empresa técnica.

En el grupo, era más bien callada, aunque tuvo violentos desacuerdos con dos hombres. Se explotó bastante al referirse a los problemas que tenía con Liz, otra de las ejecutivas de su empresa, mujer fuerte y un tanto dominadora, a quien estaba vinculada por una relación bastante compleja, pues si bien en el trabajo Liz era su subordinada, Ellen sentía una dependencia personal con respecto a aquella. Cuando la semana estaba a punto de terminar, mencionó también las dificultades inherentes al hecho de vivir con su madre; pero —si mi memoria no me falla— habló muy poco de este problema, y yo, por lo menos, no fui lo bastante sagaz como para advertir que era importantísimo en su vida. Pensé que el grupo le brindaba cierta asistencia con respecto a su trato con Liz, pero no creo que se le haya ayudado mucho en lo referente a la relación que la ligaba con su madre. El penúltimo día, Ellen recibió una realimentación más o menos enérgica, que le resultó esclarecedora y a la vez la perturbó, provocándole un estado emocional que la llevó al borde del llanto. La afectuosa esquila que le entregó después otro miembro —un perfecto desconocido para ella al comenzar la semana— ilustra bien cómo se asisten entre sí los participantes del grupo. Sólo mucho más tarde me enteré de la existencia de esa esquila, cuando Ellen me escribió diciéndome que la había guardado como un tesoro. La cito aquí como parte de su experiencia en el grupo.

«En calidad de amigo tuyo, aplaudo y apoyo todo lo que tú eres, la idea misma y la médula de tu existencia, el hecho de que seas lo que eres, con tu individualidad peculiar y única. Como amigo, mi tarea es ayudarte a que seas, en todo lo posible, tú misma, brindarte la libertad y el aliento de nuestra relación recíproca. Tú me interesas, pero jamás seré tu dueño ni tampoco te usaré, puesto que tú eres dueña de tu propia persona y nadie se apropiará de ti, aunque puedas pertenecer a alguien y otros puedan pertenecerte como yo. Aunque nos separen continentes, soy tuyo en forma incondicional y siempre estoy contigo. Nunca te abandonaré, ni tienes que conquistar mi cariño. Lo posees por ser como eres, y porque a mí me parece maravilloso que seas así».

No sorprende mucho que Ellen considerara tan preciosas estas líneas.

Si bien en aquella ocasión dijo muy poco respecto de su madre, debo de haber intuido parcialmente la importancia de ese problema, pues recuerdo que, al despedirme de ella, le expresé:

«Espero que el 4 de julio [faltaba alrededor de un mes para esa fecha] celebres *tu propia* declaración de independencia».

Cambios internos

Dados los frecuentes interrogantes que suelen formularse acerca de lo que les sucede a las personas después de los grupos de encuentro, es interesante poder indicar qué ocurrió con esta mujer en particular, ya que sus cartas nos proporcionan documentación al respecto. Por cierto que la suya no es una experiencia corriente, pero —que yo sepa— tampoco es insólita ni asombrosa.

Apenas dos semanas después de haber finalizado el grupo, Ellen me escribió contándome que había recibido una maravillosa misiva de su compañera de habitación en la hostería. Esta mujer integraba otro grupo, y Ellen la había ayudado a superar difíciles períodos durante esa semana. Me contó que decía lo siguiente:

«... desde que todos nos separamos, los días han estado colmados de ideas y sentimientos que nunca tuve antes, y pienso que muchos de los descubrimientos, en apariencia inconexos, que hice sobre mí misma a lo largo de los últimos años, han comenzado por fin a ocupar el lugar que les corresponde. Estoy a punto de estallar —tan diferente soy de lo que solía ser—, y doy a la experiencia en la hostería el mérito de haber encendido la mecha latente desde hacía tiempo».

Ellen prosigue:

«Comprendo lo que ella quiere decir por mi propio caso. Siguen produciéndose *insights*, y reflexiono permanentemente. No observo un cambio muy notable en mí misma, y sé que los que me rodean tampoco lo han observado, pero parece, sí, que hubiese abierto alguna puerta que antes estaba cerrada, y espero que se abrirán otras más (...) Todavía no he enfrentado una situación peligrosa, de manera que ignoro cómo reaccionaré, pero he vislumbrado el alivio que siento cuando no tengo miedo, ¡y es maravilloso!».

Como sucede con los participantes de muchos grupos de encuentro, la transformación que se opera es muy sutil, y forma

parte de ella, por cierto, una relación más íntima con uno mismo y sus sentimientos. Ellen se pregunta seriamente si su conducta se modificará para ajustarse a estos sentimientos de reciente adquisición. Yo estoy convencido —a raíz de mi conocimiento de la teoría de la personalidad— de que cualquier cambio así en la percepción de uno mismo también se manifiesta tarde o temprano, de manera ineludible, en la conducta. Ellen no es tan optimista; en esa misma carta, cuenta que almorzó con W., otro participante del grupo que no se había comprometido en forma muy profunda.

«No es más fácil conocerlo fuera del grupo que dentro de este. Fue, en verdad, un intento infructuoso de volver a crear el sentimiento del grupo. Dudo que existiera el mismo grado de dificultad en los demás miembros, pero es probable que todos nos hayamos puesto de vuelta nuestra caparazón cuando nos marchamos de la hostería».

Y concluye diciendo:

«...nuestro grupo se va esfumando, y los antiguos hábitos ejercen presión en torno nuestro, incluso los dolores de cabeza y el resto de la mescolanza psicosomática. ¡Cómo quisiera aferrarme al espíritu del grupo!».

Estamos aquí ante el conocido cuadro de la experiencia grupal que comienza a perder intensidad y la reaparición de las antiguas pautas de vida —experiencia, por cierto, muy común. Contesté la carta de Ellen, como lo hice con todas las otras que cito; sin embargo, puesto que ahora nos separaban más de 3.000 kilómetros, sólo le señalé que comprendía sus actitudes, sentimientos y situación, y le sugerí un terapeuta de la ciudad donde vivía, al que podía dirigirse en caso necesario.

El ogro materno

La siguiente carta de Ellen está fechada un mes más tarde. Comienza a mencionar por primera vez el problema con su madre. Escribe desde la oficina:

«...mamá sale hoy hasta las diez de la noche, por lo menos. Visitaré a algunos amigos que no le inspiran simpatía, y al

regresar a casa, *debería* decirle simplemente que visité a George y Carol. Pero tiemblo de solo pensar que pueda regresar *después* que ella y no tener pronta una excusa plausible acerca de dónde he estado. Es tonto. Lo sé. Pero no logro combatirlo. Terapeuta: ¡allí voy!».

Sin embargo, en esta oportunidad no lo consultó. Esta declaración de Ellen sobre el miedo que le inspira su madre es más reveladora que cualquier otra cosa que haya dicho en el grupo, e indica hasta qué punto sigue siendo una criatura que se halla bajo el completo dominio materno. Refiriéndose al elemento curativo del grupo, dice:

«...parece que lo que la sociedad necesita es un grupo "seguro", donde no exista nada que amenace a los miembros; eso es lo que podría ofrecer la Iglesia si tuviese el coraje de hacerlo, y lo que conseguimos de manera transitoria en nuestro grupo...».

Y concluye:

«He tenido altibajos, pero observo un par de mejoras, por pequeñas que sean».

Ellen piensa en la separación

Contesté su carta diciéndole que esperaba que encontrara el valor necesario para confesar a su madre dónde había estado cuando visitó a George y Carol. Me respondió así:

«...Lamento decir que me faltó valor para contarle a mi madre dónde estuve, y que quizá no lo tendré jamás. Como sucede con la mayoría de las relaciones humanas, esta es mucho más compleja que lo que parece, e implica también a otras personas. Quisiera poder discutirlo contigo en detalle. Tal vez eso me ayudaría a encontrar una solución. En realidad, supongo que si no me sintiera responsable del bienestar de mi madre —por la edad que tiene— quizá reuniera coraje, con el sostén moral de mis amigos, para instalarme en otra casa. Pero, a los 75 años, parece ya muy mayor para dejarla plantada, aunque se mantenga en buen estado físico y sea muy

capaz de cuidar de sí misma. El asunto es cómo hacerlo. Hasta el casamiento sería difícil, porque la única persona que podría ser mi compañero [George] es también la que menos le gusta, y no existe casi posibilidad alguna de que él quede en libertad, salvo que enviude (...). Su esposa se encuentra física y psicológicamente muy enferma. Lo único que puedo hacer es acompañarlos y ayudarlos, pues quiero a ambos y jamás me atrevería a romper lo que podría ser y ha sido un matrimonio feliz. Esto se vuelve cada vez más complicado, ¿no es cierto? (...) Sin embargo, si no hubiese conocido a George, nunca habría tenido ni la décima parte de la comprensión, la capacidad de amar, la compasión o la tolerancia que tengo ahora. El me convirtió en un ser humano. Y eso me infundió capacidad para sentir, tanto la alegría como el dolor. Supongo que podría soportar mucho más ambas cosas si no experimentara también el peso de los sentimientos de culpa que me crea mi madre, sentimientos que arrastro desde los comienzos de mi vida y que culminan con su desagrado por la relación que menciono más arriba. Pero debo hacer lo que me parece justo. A todo el mundo le hace falta sentir que lo necesitan y lo aman. Escogí una manera que a ella le resulta extraña. Puedes notar la ambivalencia que hay en mí. Calvinismo versus necesidad humana fundamental, dependencia versus deseo de emancipación. George tenía un amigo, un poeta que se moría de hambre. Es autor de unos versos que, además de ser sagaces, vienen muy al caso: "¿Cómo marchamos en nuestra soledad? Uno por un lado y otro por el otro. Cantémoslo en rueda, con un suspiro y un gemido. ¿Cómo marchamos en nuestra soledad?... Solos". Supongo que los dos somos de la misma especie. Tal vez sea eso lo que nos une... y nos separa».

Aquí, en parte (o en gran medida) como resultado del grupo de encuentro, Ellen analiza su inmadura y pusilánime relación con la madre, y le hace frente. También examina los sentimientos de culpa que suscita su única relación masculina significativa, y empieza a aceptar su cariño por George.

Ellen se atreve a hablar... y a elegir

Cuando llega la carta siguiente —solo cuatro días más tarde—, la situación ha variado mucho: la cobardía se ha transformado en valor. Dice así:

«Estimado Carl:

»Jamás tuve la intención de mezclarte hasta este punto en mis problemas, pero ya que lo hice será bueno mantenerte informado. Alguna vez podrás utilizar mi caso como un ejemplo horrible. Anoche, mientras cenábamos, se presentó una oportunidad natural en la conversación que mantenía con mi madre. Fue un comentario que ella hizo acerca de la remodelación de la casa, asunto que hemos estado considerando. Le sugerí, con tacto, que quizá nos conviniera pensar en departamentos contiguos, para que yo pudiera concurrir a las convenciones y reuniones a las que debo asistir sin preocuparme de conseguir alguien que le hiciera compañía. Parece que tiene miedo de quedarse sola en casa, por la noche. Desde luego, una cosa llevó a otra, y esta mañana mi madre estaba histérica.

»He conversado con el médico de la familia, quien me aconsejó buscar algún otro lugar (no precisamente contiguo), cosa que, en realidad, jamás había intentado seriamente. Me tranquilizó respecto de la actitud de mi madre, diciéndome (lo mismo que todos mi amigos) que se adaptaría con rapidez y que es el único camino para mí (¡bien lo sé!). Ahora no debo echarme atrás, estoy segura de ello. Esta mañana la dejé llorando y diciendo que no tiene a nadie con quien hablar y que carece de ingresos. Es verdad. Liquidaré, sencillamente, cuanto sea posible de nuestros bienes comunes y trataré de idear una forma que le permita recibir una entrada continua e independiente. En parte, tendrá que provenir de mis propios ingresos.

»Nos dijimos mucho —aunque también quedó mucho por decir, pues vi que no habría entendimiento ni aceptación—. Deseo mantener el valor que tengo ahora para no prestar oídos a sus sollozos, y continuar el asunto con frialdad, por decirlo así.

»Como puedes imaginar, este día es muy traumático para mí, una combinación de disgusto y de alivio por haber podido hacer lo que hice. Te agradezco que me hayas escuchado».

Quizá convenga examinar los hechos que revelan estas tres últimas cartas. Nos hallamos ante una mujer soltera de 44 años, que toda su vida fue dominada por su madre, y todavía siente un terror tan grande ante ella que le impide contarle que pasó la tarde con un amigo (George), a quien quiere. Sencillamente, no puede soportar la desaprobación de su madre. No obstante, cinco días y medio de participación en un grupo, en el cual este problema sólo se mencionó de modo

superficial, parecen haber puesto en marcha una cadena de pensamientos y acciones independientes, que representa una dirección totalmente nueva en su vida. La circunstancia de que este nuevo rumbo se emprenda con terror, una gran sensación de culpa y enorme inseguridad y ansiedad, no invalida el hecho de que ha dado un paso luego del cual le será muy difícil retroceder, un paso que cambiará, ciertamente, todo su estilo de vida, y también la concepción que tiene de sí misma.

Desasosiego

La carta siguiente, recibida una semana después, pinta el trastorno de que es víctima Ellen a causa de sus sentimientos positivos y negativos.

«... Tengo, en primer lugar, sentimientos de culpa y pena por lo que le hice a mi madre. Luego, se produce en mí algo semejante a un estallido de "cordura", como el sol que asoma a través de las nubes, cuando pienso qué ridículo es sentir temor y culpa por algo tan natural y normal. ¿Y qué daño le hago a mi madre? Ojalá logre sobrevivir las próximas tres semanas con esta incertidumbre. En ese plazo, mamá se mudará a su departamento (...) Liz, mi empleada, me asegura que la gran adaptación sobrevendrá cuando yo esté sola, independiente. Estoy segura de que tiene razón. Ella, al igual que mis otros amigos, piensa que mamá estará bien una vez que se instale, pero que el gran interrogante será mi propia adaptación. Lo que temo son las tres semanas siguientes. No pienso en lo que venga después de ese lapso. Los sentimientos de culpa me invaden como oleadas de calor. ¿Por qué? Creo que podría explicármelo. Quizás me ayude leer tu libro. ¡Si solo consiguiera mantener vivo el recuerdo de que, hasta ahora, toda la preocupación de mi madre ha sido su propia existencia! Ella ha dado muy pocas pruebas de interés por lo que yo soy o seré.

»Todavía se enfurece por el antiguo asunto de mi vinculación con George, del cual te hablé antes. No me cabe duda de que es este el gran fantasma. ¿Y la razón de mis sentimientos de culpa? Quiero ser aceptada, pero siento que para ella soy inaceptable; en consecuencia, lo soy para mí misma. ¿Es así la cosa?».

Una semana después, el panorama se presenta menos desolador.

«Supongo que las próximas dos semanas serán las más difíciles, pues mamá se mudará y yo permaneceré en casa para aguardar al eventual comprador. No puedo dejar de pensar en lo maravillosos que son los seres humanos. Tienen más agallas que lo que creen. Lo que salva es comprender qué pasa dentro de uno. Como observarás, me he convertido en discípula tuya. Gracias de nuevo por tus afectuosas notas. Quizá tengas ya una vaga idea de lo mucho que han significado para mí en estos momentos extraños y perturbadores».

Ellen se encontró con una persona que tenía que verme, y le dio un mensaje para mí: «Dígale al doctor Rogers que Ellen está celebrando el 4 de julio». Su «celebración» tuvo lugar con una demora de casi dos meses, pero es muy significativa. Como prueba de ello, continúa:

«Ciertamente, no solicitaré por ahora asistencia terapéutica. Creo que podré pasar esto bien, y con ayuda de tu libro y de todos los maravillosos amigos que se arremolinan alrededor de mi madre y de mí, pienso que las cosas mejorarán».

Durante este período de desasosiego se le notificó acerca de un nuevo programa de grupos de encuentro, y Ellen le sugirió a Liz, su colaboradora, que concurriera. Liz

«se entusiasmó con la idea; sin embargo, insistió en que fuera yo también. Dijo que me había encontrado muy bien cuando regresé del grupo, pero que ese efecto se había desvanecido demasiado pronto; pensaba que este programa podría beneficiarme tanto que debía ir».

No obstante, Ellen no participó esta vez.

Profundidades

Tres semanas más tarde, presa de lo que ella llama un «estado regresivo», envía otra carta, porque necesitaba

«desahogarme escribiendo, o luchar a solas con mi problema (...) Hoy han aparecido indicios de mi estado nervioso,

vuelvo a sufrir la vieja picazón en los brazos que tuve durante años, hasta que mi médico me recetó Librium hace dos años y medio. Cosa que, a mi juicio, prueba algo.

»Imagino que luego de haberme controlado bastante bien durante casi una semana, lo que inició la regresión fue el proceso de la mudanza de mi madre a su departamento, el sábado. Llevamos algunas cajas, y esperamos seguir haciendo lo mismo y guardar cosas hasta que se trasladen sus pertenencias más voluminosas, dentro de diez días, más o menos. Siento con igual intensidad que antes su desagrado y sus indirectas referentes a las cosas que no le gustan. Han vuelto, más fuertes que nunca, los viejos sentimientos de culpa; ¿qué le estoy haciendo a esta pobre anciana de 75 años? Y, no obstante, la lógica me dice que no es en realidad algo terrible.

»... Su departamento, sin ser lujoso, es cómodo, y tiene una ubicación excelente. Hago todo lo que está en mis manos para que le resulte atrayente. Por ejemplo, nos ocuparemos de alfombrarlo. Aquí estoy, tratando de convencerme de que procedo bien, cuando por dentro tiemblo, muerta de miedo. ¿Por qué me inspira temor? La semana pasada, cuando volvió a ponerse histérica, su mayor grito de angustia fue por la frialdad que demuestro en todo esto. Intenté explicarle que en mi interior no siento frialdad, sino un terrible malestar, y que solo trato de controlar mis emociones. Todo se reduce al hecho de que me asustan mucho los ataques de histeria, los berrinches, las palabras hirientes, las lágrimas, las acusaciones. ¿Por qué? ¿Cómo me gustaría encontrar la respuesta!

»Recuerdo que papá le dijo una vez: "Tú sabes bien cómo hurgar con el cuchillo en la herida". Y esto debiera ser, sin duda, la clave para no sentirme culpable; el hecho de que, durante toda mi vida, me hiciera cosas que no reconocí hasta los últimos años. Curiosamente, la semana pasada, cuando tuvo ese espantoso ataque de histeria porque yo elegí un departamento [sin su aprobación], experimenté parte de la confianza en mí misma que nació al contemplar la situación tal cual es.

»... Puedo hablar de todas las razones de mi proceder pero sigo sin poder librarme aparentemente de este terrible miedo en la boca del estómago, e incapaz de decir en casa nada que desencadene la histeria de mamá, su actitud de mártir, su autoconmiseración y sus acusaciones, que me llenan de culpa. Ayer, me pasé el día tratando de dormir para quitarme el dolor de cabeza provocado por la tensión.

»... ¿Atraviesan períodos de regresión como este la mayoría de los "clientes"? Pienso que sí, cuando modifican hábitos de

pensar y sentir arraigados desde hace mucho tiempo. Liz y mi prima Sally me dicen que lo peor ya ha quedado atrás, y supongo que tienen razón. El gran paso lo di hace seis semanas, al cobrar valor para hablar del tema. ¡Lo único que deseo es sofocar mi sensación de culpa y mis temores!».

Parece que es común pensar que el cambio en el concepto de uno mismo y en la conducta puede sobrevenir sin tropiezos. Esto no ocurre con persona alguna, y tampoco cuando se trata de cambios en una organización. Toda transformación implica desasosiego y diversos grados de dolor —intenso en este caso—. Cuando aprendemos algo significativo respecto de nosotros mismos y obramos de acuerdo con ese nuevo saber, ello pone en marcha consecuencias que jamás podemos prever por entero. Es absolutamente natural que la ocurrencia de un cambio tan importante como este en un estilo de vida cimentado en la formación de hábitos durante 44 años origine un período de violentos altibajos, de confianza y depresión, de culpa y hondas satisfacciones ocasionales. No obstante, el hecho de que sea natural no lo hace más fácil de soportar, y cada individuo debe librar su propia lucha; cada persona tiene la sensación de ser sacudida con violencia, como un barco en la tormenta, en especial si el cambio es profundo.

Declaración de independencia

En la misma fecha, y en respuesta a un pedido del principal responsable de organizar el laboratorio del que formó parte nuestro grupo, Ellen escribió una carta en la que intentó resumir lo que todo esto había significado para ella, sintetizando algunas de sus experiencias en el grupo de encuentro, y con posterioridad a él. Recibí una copia de esa carta:

«... Lo mismo que la mayoría de los participantes, me dirigí a la hostería con una idea por completo errónea acerca de mis "problemas". Como tú sabes, nuestro grupo tuvo una inusitada capacidad "curativa"; llegado el sexto día, se hizo evidente que yo había comenzado a abrir una puerta hacia mi verdadero problema personal, y el grupo entero se empeñó mucho en abrir esa puerta. Una observación de Carl y la esperanza de mantenerme en contacto con él tuvieron mucho que ver con el cambio espectacular que se operó en mí en el último verano.

»En nuestro grupo había algo que me dio un nuevo concepto acerca de lo "precioso" que es cada individuo. Cuando regresé a mi antiguo ambiente, me pareció que hasta en la iglesia se hablaba conforme a un clisé sumamente improductivo (...). Los pasos iniciales que di en nuestro grupo generaron en mí la aptitud para fusionar todas estas experiencias recientes en un solo y gigantesco *insight*, lo cual dio por resultado la adopción de una medida bastante radical hace alrededor de seis semanas.

»... Ese drástico paso —el problema real que llevé a la hostería, oculto bajo mi fachada— consistió en separarme de una madre dominante. Es un caso típico, que aparece en casi todos los textos elementales de psicología. Pero no se cambia fácilmente una vida basada en el temor y el sometimiento. Todavía no he salido del brete, aunque las cosas marchan mejor. Sé que nuestro grupo fue el gran paso, y no habría podido enfrentar aún esta ruptura con mi madre si no hubiese adquirido, merced a esa experiencia, cierto conocimiento acerca de mí misma y de los demás.

»... Ignoro hasta qué punto puede ser útil esta carta para evaluar el laboratorio, sobre todo con respecto a tu propósito de proporcionar capacidad de liderazgo a gente vinculada con la industria. Abrigo, empero, la ilusión de que apreciarás la influencia emocional que tuvo en mí la maravillosa esperanza que he extraído de la experiencia. Por fin, al promediar mi vida, alcanzo algún grado de madurez. Dentro de dos semanas comenzaré a vivir *mi propia* vida, después de haber ofrecido a mi madre la seguridad que necesita para vivir *la suya*. Desde ahora, a ella le compete poder hacerlo o no; yo no puedo vivir la vida de mi madre, y tampoco ella puede vivir la mía, como lo intentó (...). De modo que esta es la mejor evaluación que puedo darte del laboratorio. Me ayudó a encontrar mi propia vida».

El precio de la independencia

Después de un intervalo de cinco semanas, recibí otra carta de Ellen, en la cual decía:

«Muchísimas gracias por tu carta, que dejó abierta la posibilidad de seguir con nuestro intercambio epistolar. Me ayuda

escribir lo que siento, pero no pretendo, por cierto, que trates de contestar cada una de mis catarsis.

»... ¡Tienes tanta razón en lo que me dices! Hay que pagar cara la independencia, y sé que no puedo volverme atrás, por costoso que sea. La noche del martes, mi madre habló por primera vez para referirse a nuestra situación. Ibamos a encontrarnos con unos amigos para nuestra sesión semanal de bridge, cuando me dijo que no lograba acostumbrarse al cambio, y que las horas de la noche eran las peores, pues permanecía despierta mucho tiempo pensando en ello. Me fue muy difícil contestarle, pero al fin respondí: "Sí, cuesta efectuar un cambio. También yo tengo dificultades. Llevaré tiempo acostumbrarse". Manifestó que jamás se habituara; ante esto, guardé silencio: no supe qué más decir. Me estropeó la noche, y todo el día siguiente cavilé sobre el asunto. Ese día recibí tu carta, que me ayudó un poco.

»Tengo ciclos de violentos altibajos. A veces, me parece increíble que me esté ocurriendo una cosa así, y vuelvo a tener las mismas pesadillas que mi madre mencionó el martes; algún día me despertaré y descubriré que todo es un sueño, y que he vuelto a la situación anterior (...). Me siento como si viviera en tres niveles: 1) el "nivel visceral", al que tú te has referido, en el que mi *ser* hace lo que es justo; 2) el nivel emocional, en el cual gravitan sobre mí los sueños o ilusiones del presente, y 3) el nivel intelectual, que lucha con el nivel emocional y trata de que el raciocinio me devuelva al nivel visceral».

Consideraré el texto anterior desde el punto de vista de un psicólogo interesado en la teoría de la personalidad. Parece describir muy bien la dinámica del cambio personal. Por un lado, es la primera vez que Ellen tiene conciencia de los sentimientos y reacciones de su organismo, de sus reacciones en el «nivel visceral». Todo su ser vive la nueva experiencia de guiarse por estas reacciones, y de intuir hasta qué punto ello le conviene. Por otro lado, surgen y la invaden todas las emociones motivadas por la acumulación de valores maternos introyectados. «Eres mala, porque abandonas y traicionas a tu madre». «Eres mala, porque no haces lo que ella desea, y permites que tu vida sea más importante que la suya». «Eres una sinvergüenza, porque amas a un hombre casado». «Eres mala, porque la vuelves histérica». De manera que se repiten los antiguos sentimientos de temor y culpa, de maldad e inutilidad. Pero, esta vez, hay una diferencia. Su *mente* consigue decir:

«Sí, siento el temor y la culpa, pero mi organismo no experimenta la "maldad". Le agrada que me separe de mi madre, le apenan sus berrinches, le reconforta el amor de George». Como ella misma lo expresa, su intelecto se alía con sus reacciones orgánicas viscerales, con sus *propias* experiencias. Eso me da la certidumbre de que los valores introyectados por ella perderán fuerza.

Siempre con referencia a su estado de agitación, continúa diciendo Ellen:

«... El conflicto es devastador. Físicamente, arrastro un cansancio mortal, y casi nada me interesa. La última semana recibí por primera vez gente a comer, y tuve los pequeños contratiempos habituales de los *chefs* novicios. Pero sentí un poquito de entusiasmo. Esta semana, me habría dado lo mismo despedirme de todo —de la vida, quiero decir—. Quizá la semana próxima recobre la esperanza...».

Miedo a la independencia

«Creo que, aparte de la preocupación por mamá —que ahora está disminuyendo—, el gran problema es mi aparente incapacidad para arreglármelas sola. Aquí es donde debo hacer uso de tu libro y tu enfoque de las cosas, poniendo en ello toda mi voluntad. No puedo apoyarme en los amigos, por más que quiera hacerlo. Extraño a mi buen George, que me ayuda tanto. Está muy ocupado, se halla envuelto en una desgraciada situación de trabajo, y hace más de una semana que ni siquiera hablo con él.

»... Si los padres comprendieran cuánto daño hacen a sus hijos haciendo las cosas en su lugar, impidiéndoles marcharse, no empujándolos fuera del nido cuando se muestran reacios a dejarlo... Pero también parte de la culpa es mía, porque no adopté una posición firme hace tiempo y no comprendí que estaba perdiendo entereza. Tengo 45 años, pero me siento como una niña de diez que se hubiere perdido en el bosque. Sé que, a la postre, hallaré el camino. A lo que le temo es al período intermedio. Pero no puedo dar más que un solo paso por vez. A veces, trato de imaginar lo que sufre mamá con respecto a esto. No obstante, todo el mundo —incluso mi sacerdote— me asegura que ella es una mujer fuerte, que está saliendo a flote mejor que yo. Por lo tanto —salvo cuando estoy junto

a ella, por supuesto—, tiendo a olvidar sus pesares, y cavilo sobre los míos».

Me resulta fascinante observar cómo Ellen ha pasado gradualmente de la culpa que sentía hacia su madre al reconocimiento de que ella misma constituye el problema; que está atravesando por un período tremendo, en tanto trata de depender de sus propias fuerzas y vivir su propia vida. Ahora no introyecta un temor, lo *experimenta*. Según dijo, está pagando un precio muy alto por su emancipación y, sin embargo, es evidente que algo avanza en la lucha. Encara de frente el hecho de que, a los 45 años, es una niña de diez desde el punto de vista emocional. Este es un paso importantísimo.

Ellen se atreve a enfrentar a su madre
y está agradecida por ello

La carta siguiente llegó un mes más tarde:

«Solo quiero informarte de mi caso para mantener al día el legajo. Pienso que al escribir la última carta me sentía un poco deprimida. En esta oportunidad, puedo hacerlo en tono optimista. Me parece que estoy progresando. Los momentos peores son los que paso cuando tengo que ver a mamá los fines de semana y los martes por la tarde, cuando nos reunimos para jugar al bridge. No se adapta a la situación, y me lanza pequeñas indirectas para hacerme saber lo desdichada que es. Pero he descubierto que muchas madres actúan así con sus hijos, y cada vez me siento más segura de mi actitud hacia ella.

»Un ejemplo que viene al caso: mi prima Sally nos invitó a ambas a su casa el Día de Acción de Gracias. Vive a solo 30 kilómetros y vamos con frecuencia. Además, todos los años pasamos allí la Navidad. El último fin de semana mamá dijo que no deseaba ir a lo de Sally el Día de Acción de Gracias, puesto que iríamos también en Navidad. Mamá ya le había anticipado con entusiasmo a Sally que haría pastel de calabazas, pero este hecho no parecía importarle en ese momento. En su voz había ese dejo que me es tan familiar. No contesté nada. Algo más tarde, volvió a tocar el tema, diciendo que no pensaba ir, y que yo hiciese lo que quisiera el Día de Acción de Gracias. Seguí sin comentar mucho el asunto. Pero cuando volvió a mencionarlo por tercera vez repliqué: "¡Mamá, Sally

me invitó para el Día de Acción de Gracias e iré! Tú puedes hacer lo que quieras". Entonces se calmó y por último me preguntó: "¿Vendrás a buscarme para ir?". Realmente, ¡qué infantil puede ser un adulto!

»En el departamento me manejo bien sola, ¡aunque no he tenido tiempo de limpiarlo, en todo un mes! Estoy aprendiendo a cocinar, y hace unas noches recibí a algunos amigos a quienes no invitaba desde tiempo atrás. Fue tan maravilloso tomar una silla, sentarse, beber si teníamos ganas y hablar de lo que se nos ocurriera, ¡y estaba en mi propia casa! El fin de semana pasado, estuvo en la ciudad la que fue mi compañera de habitación en el laboratorio, y se quedó conmigo la noche del viernes y todo el sábado. Nos causó risa llegar a conocernos finalmente, puesto que en la hostería nos habíamos limitado a compartir un cuarto y nada más. Tenemos mucho en común, incluso problemas emocionales e ideas sobre la forma de encararlos, y espero que nuestra amistad siga floreciendo.

»¡Puedo sentirme tan *agradecida* este Día de Acción de Gracias! Y espero que mamá encuentre algo que dé significación a su vida, pero sé que no está en mis manos ofrecerlo. Te deseo muy felices vacaciones».

Por primera vez, Ellen se ha atrevido a enfrentar a su madre con el hecho de que ella es una persona separada. Cuando le buscó departamento a su madre, lo hizo con gran sentimiento de culpa; no hubo entonces un enfrentamiento real. En verdad, prefería irse de la casa antes que enfrentar los ataques de histeria. Ahora, le dice a su madre: «Yo iré, tú puedes hacer lo que quieras». Ha cortado por fin el cordón umbilical, y ha logrado decir (no sin dificultad, estoy seguro): «Soy una persona separada de ti». Ahora, celebra de veras su día de la independencia, su 4 de julio. En una carta que recibí un mes más tarde declara lo siguiente:

«... El problema con mamá se soluciona en forma paulatina. De vez en cuando saca a relucir su autocompasión, pero yo no me dejo envolver por ella. Comprendo cuánto le cuesta adaptarse, y trato de hacer todo lo que está en mis manos sin volver a enredarme. Con respecto a esta situación, el cordón se ha cortado, y nunca volverá a ser una atadura».

Todos los demás le informan que su madre se encuentra bien y contenta.

Otro golpe

Esta dolorosísima y difícil separación, que culmina con éxito al cortarse el cordón umbilical, constituiría para cualquiera una lucha de por sí bastante grande librada en un período muy breve en aras del crecimiento. Pero no acabó allí el asunto. Más o menos por esa época, George, en quien Ellen se apoyaba mucho y por quien sentía un gran amor, se distanció de ella psicológicamente, en parte por los problemas de su mujer y en parte a raíz de otras complicaciones. Esto —según manifiesta Ellen en cartas posteriores— representó «un doble golpe en el departamento del trauma». Sus cartas refieren el nuevo padecimiento que le produce esa pérdida y su lucha por encararlo; en esencia, vuelve a repetirse la historia anterior en todas sus etapas. En una de sus cartas, señala que una amiga le dijo: «Es notable lo bien que soportas las crisis». La amiga está sorprendida de que «yo haya conseguido reponerme del segundo "porrazo" con tanta rapidez». Tratando de analizar este último golpe, expresa:

«Me invadió una tristeza semejante a la que habría sentido por la muerte de un niño; pero ese pesar era por un *sentimiento* que se desvanecía, más bien que por una *persona* que se iba. Al perder ese sentimiento, quizás abra mi vida a muchas experiencias más interesantes y variadas. En vez de estar pronta para cuando él tuviera posibilidad de verme, puedo ahora pensar libremente en reunirme con amigos distantes, a quienes no veo desde hace mucho (...). Buscar el amor verdadero es perder el tiempo. Si llega, llega. Si no llega, debo aceptar simplemente lo que he creído siempre, que no soy una persona que inspire particular cariño, por cuanto no he aprendido a amar como se debe. Acaso el hecho de comprender y aceptar esto me ayude a volcarme más hacia todo el mundo, y me compense de alguna manera la falta de una profunda estima personal por un solo individuo».

¿Vale la pena sufrir el dolor del crecimiento?

Durante este período, cuando Ellen atravesaba su segunda experiencia de hondo pesar, le dije en una misiva que seguramente más de una vez habría deseado no haber oído hablar nunca del laboratorio que la trajo a nuestro grupo. Casi ocho

meses después de esa experiencia grupal, la respuesta de Ellen fue la siguiente:

«¿Te preguntas si, en el caso de que tuviera la posibilidad de volver a vivir los últimos nueve meses, estaría dispuesta a repetir mi experiencia en el grupo? Te contestaré con una sola palabra: *sí*. El grupo fue algo precioso para mí (...) Me dio una nueva dimensión de mi vida, que me ha aproximado más a la madurez (...) No, por nada del mundo renunciaría a esa experiencia. Y aunque, en el transcurso de estos meses me sentí muchas veces en un infierno, he aprendido mucho y agradezco cada una de esas instructivas experiencias».

Observaciones finales

En la actualidad, muchas personas se preguntan acerca del valor que tienen los grupos de encuentro. En el caso particular de Ellen, entre dichas preguntas se podrían incluir las siguientes: ¿Fue una experiencia que la trastornó? ¿La hizo infeliz o la deprimió? ¿Causó fricciones en alguna de sus relaciones íntimas? ¿Modificó su actitud con respecto a las relaciones entre el hombre y la mujer, apartándola de una moralidad ortodoxa? ¿Provocó en ella inestabilidad emocional? Es indudable que la respuesta a todas estas preguntas es un sonoro *¡sí!* La experiencia demostró ser muy perturbadora; produjo en Ellen intensa infelicidad y depresión; transformó de tal modo la relación con su madre que esta cayó en la histeria; acarreó violentas fluctuaciones en sus reacciones emocionales; dio lugar a una mayor aceptación de sus sentimientos amorosos hacia un hombre casado. De manera que, a juicio de las personas que formulan tales preguntas, se deduce que su experiencia en el grupo de encuentro fue desgraciada y dañina, y no solo careció de valor sino que tuvo efectos destructivos. Esta clase de juicios superficiales han sido la causa de que en muchos suscite aprensión y serias críticas la creciente importancia que cobra el grupo de encuentro.

Pero examinemos la experiencia de Ellen desde un punto de vista más significativo, *el suyo propio*:

— La experiencia grupal fue una de las más valiosas de su vida, una experiencia cumbre, con gente «curativa» que le brindó cariño y le ayudó a abrir las puertas de su vida interior.

Su vida se llenó de *insights* y sentimientos que le ayudaron a abrir muy suavemente la puerta que conducía a la experiencia de sí misma. Sin embargo, Ellen estaba segura de que esa puerta volvería a cerrarse.

— Adquirió plena conciencia, por un lado, del dominio que en su vida ejercía la madre y, por otro, de su completa dependencia respecto de esta en materia de aprobación y afecto. Cayó en la cuenta de lo mucho que temía a su madre.

— Por primera vez en su vida, comienza a pensar seriamente en cortar ese cordón umbilical.

— Empieza a confiar en sus propios sentimientos, más que en los valores y juicios maternos; por ejemplo, con respecto a su amigo George.

— Da el atrevido paso de decidir que su madre se mude a otro departamento.

— Soporta el desasosiego, la culpa, el miedo que le producen esta decisión y sus acciones consecuentes.

— Aunque esto la atemoriza y deprime, se *libera* de su madre, primero en el plano psicológico, después a través de la separación física y, por último, hablándole con valentía, como a una persona separada de ella.

— Lentamente ha ido abandonando muchos hábitos de toda la vida, y pugna por encontrar su *propia* existencia.

— Ha vivido con el terror de ser independiente y enfrentarse a ese miedo.

— Empieza a tener momentos de honda satisfacción y dicha por ser una persona independiente.

— Tropieza en su vida amorosa con el dolor y la pérdida, pero siente un nuevo coraje en su interior.

— Avanza a grandes pasos en la lucha incesante por convertirse en una persona cada vez más cabal, separada de los demás pero en relación con ellos, en una persona con mayor conciencia, que se gana duramente un cierto margen de libertad para sí misma. Y valora tanto ese coraje de *ser* que, si fuera necesario, soportaría de nuevo todo el dolor que le causó alcanzarlo.

La historia de Ellen no es única. También para muchos otros la experiencia grupal intensiva fue un punto crítico que decidió el rumbo de sus vidas y la naturaleza de su conducta. Pero estamos relatando lo que le ocurrió a *una* persona, como consecuencia de un grupo de encuentro de *una* semana de duración.

Seis años más tarde

De modo completamente accidental, después de seis años de la experiencia de Ellen en el grupo, me topé con su correspondencia y comprendí cuán rico era el cúmulo de datos personales que ofrecía, y de cuánta ayuda podía serle a otras personas que padecían conflictos similares. Le escribí solicitándole permiso para publicar fragmentos que no la identificasen, y ella me lo concedió con gusto. Una vez terminado el borrador del material que acabo de presentar, se lo envié pidiéndole que verificara si había algún error en los hechos, o algo que considerara objetable. Todo mereció su aprobación, y agregó algunos pequeños pero útiles detalles. A mi entender, la imagen que ofrece en estas dos últimas cartas constituye un epílogo adecuado de la lucha de crecimiento que he descrito. Varios pasajes permitirán apreciar cuán profundo y constante fue el cambio que se operó en ella.

«Estimado Carl:

»Leer tu manuscrito fue una experiencia muy extraña. Me sentí completamente ajena al asunto, como si hubiese estado leyendo alguno de los estudios de casos descritos en tus libros. Apenas recordaba las emociones que había expresado en mis cartas. ¡Qué maravilloso es un ser humano! Puede olvidar el dolor y la pena. No quisiera tener que volver a pasar por eso; sin embargo, ahora que lo pasé, sé que estoy indudablemente en mejores condiciones para hacer frente a crisis futuras, como resultado de haber comenzado a vivir —a vivir de veras— mi propia vida. Esas posibles crisis no me producen aprensión, porque sé que puedo soportarlas. Lo he demostrado».

La relación con George había continuado en forma intermitente durante bastante tiempo, después de nuestras últimas cartas; era cada vez más insatisfactoria, hasta que Ellen tomó la iniciativa y decidió romperla de manera franca y total.

«Por lo tanto, me libré de otra cadena, de años de dependencia emocional que no necesitaba en absoluto (...) En cierto modo, significó cortar un segundo cordón umbilical».

En cuanto a su vida independiente en el departamento, escribe:

«Lo estuve amueblando, dándome el gusto de coleccionar obras de arte (dentro de lo que permiten mis recursos), y comencé

a inventar recetas de cocina y a recibir algunas personas. Como ves, todo esto va progresando. Nunca me enseñaron a manejar una casa, cocinar, recibir visitas o atender los quehaceres domésticos. De manera que desde que vivo sola he debido aprenderlo por mí misma. Y mi trabajo en la empresa me tuvo demasiado ocupada para hacer mucho más.

»Por supuesto que no todo marcha a la perfección. Todavía tengo jaquecas, y pienso que su origen es físico más que psicológico. Me estoy sometiendo a exámenes médicos para encontrar la causa».

Con verdadera satisfacción relata Ellen la ayuda que ha prestado en una difícil relación madre-hija. La madre, una amiga de ella, era una persona formal, estricta, que regañaba sin cesar a su hija por algunas de sus tendencias *hippies*. Ellen consiguió crear un clima de tranquilidad en el que ambas pueden expresar lo que piensan.

«Creo que mucho de lo que ha pasado en los últimos dos meses y medio es resultado directo de lo que aprendí acerca de mí misma y de otras personas en el grupo de encuentro. Por cierto que ya no soy tan rígida con la gente como antes».

»... Quizá lo más importante de todo sea que tengo una mejor imagen de mí misma, y si bien no estoy en absoluto satisfecha de ella, pienso que puedo vivir con mis limitaciones y evitar, sencillamente, aquellas situaciones que sé que no puedo manejar. Por ejemplo, no concurreo a muchas reuniones profesionales en las que seré la única mujer, o una de las pocas, y donde no conozco a los hombres. De nada sirve que me someta continuamente a una situación que me provoca malestar, si ello no es imprescindible. De la misma manera, he decidido que no me obligaré a conducir por caminos montañosos, pues me descompongo (...) En ciertos sentidos, mi desarrollo quedó trunco —y así seguirá, probablemente—, al revés de lo que le sucede a otras personas que, en algunos aspectos, llegan a ser adultas demasiado pronto».

Resulta difícil imaginar a Ellen mencionando solo «de paso» a su madre, pero uno de sus párrafos finales comienza de ese modo.

«Dicho sea de paso, mi madre sigue fuerte todavía, y he comenzado a admirar su firme voluntad de mantenerse activa y con la mente joven. Ha vuelto a interesarse por participar en la

organización social a la cual pertenecé desde hace años; acaba de hacerse un vestido "paquete" para asistir a sus ceremonias. Puedo estar con ella durante un fin de semana, o cuando salimos de compras los sábados, pero si me quedo a charlar en su casa por más de dos horas —incluida la cena y el noticiario en la televisión— ya necesito tomar un tranquilizante. Parece que le agrada visitarme en mi departamento, y se ha interesado mucho en mi decoración (si bien, a veces, la espanta un poco el dinero que "derrocho" en las pinturas)».

Conclusiones

A mi juicio, estas últimas cartas corroboran todo lo que yo creí que podía discernirse en la correspondencia anterior. Ellen —como ella misma lo dice— está creciendo, y aun cuando ese proceso de maduración tiene lugar mucho más tarde que lo que quizás hubiese correspondido, enriquece y vivifica su existencia. Elige por sí misma, sigue su propio rumbo y enfrenta la vida de un modo muy realista. ¿Puede pedirse más?

6. La persona solitaria y sus experiencias en un grupo de encuentro

Quisiera comenzar con lo que me manifiesta, en forma breve, un amigo, después de una experiencia en un grupo de encuentro. Escribe:

«Henos aquí a todos nosotros, pobres criaturas azoradas, vagando a la ventura en un universo que nos resulta muy vasto y complejo, abrazando o rozando apenas a otras personas demasiado distintas y enigmáticas, y tratando de satisfacer miles de necesidades y deseos confusos y cambiantes, mezquinos y elevados a la vez. Y, a veces, nos juntamos. ¿No es así?» (James Flynn, doctor en Filosofía).

Me referiré de modo sucinto a la primera parte de esta manifestación, centrándome luego de manera más directa en el tema: «Y, a veces, nos juntamos. ¿No es así?». Deseo examinar este aspecto con mayor detalle.

Creo que, en la actualidad, es probable que los individuos tengan mayor conciencia de su soledad interior que en ningún otro momento de la historia. Veo en ello un afloramiento de la soledad —así como tenemos, probablemente más que nunca, conciencia de las relaciones interpersonales—. Cuando uno se afana duramente por ganar el sustento, sin saber cuál será la fuente de su próxima comida, tiene escaso tiempo o ganas como para descubrir que, en algún sentido profundo, se encuentra alienado de los demás; pero a medida que aumentan la prosperidad, la movilidad y el desarrollo de sistemas interpersonales cada vez más transitorios, en lugar de la vida reposada en el pueblo natal de los antepasados, los hombres se percatan más y más de su soledad.

Hay aquí dos aspectos que me parecen reales. El primero es el de la soledad o separatividad que forma parte intrínseca de la existencia humana. Tú nunca puedes saber qué es ser yo, y yo jamás puedo saber qué es ser tú. Sea que deseemos compartirnos plenamente o mantener en nuestra propia intimidad una gran porción de nuestro ser, lo cierto es que nuestra unicidad

misma nos separa. En este sentido, todo hombre debe vivir y morir solo. La forma como aborda esta condición fundamental —aceptando e incluso regocijándose de su separación, utilizando su soledad como base para expresarse creativamente, o temeroso y deseoso de huir de ella— constituye una cuestión importante, pero en la cual no habré de detenerme.

Prefiero referirme en particular a la soledad de quien siente que carece de contacto real con otras personas. A esto pueden contribuir muchos factores: la impersonalidad general de nuestra cultura, su carácter transitorio, su anomia, elementos todos ellos de una soledad que se acentúa tanto más cuanto más aglomerados estamos. Asimismo, en muchísima gente anida el miedo a cualquier relación personal íntima. Estos son algunos de los factores que pueden crearle al individuo la sensación de que está aislado de los demás.

Pero creo que la soledad tiene una causa más profunda y común todavía. Dicho en pocas palabras: la persona nunca se siente más sola que cuando abandona parte de su caparazón exterior o de su fachada —el rostro que ha estado mostrando al mundo— y tiene la certeza de que nadie puede entender, aceptar o estimar la parte de su sí-mismo interior que queda al descubierto.

Desde sus primeros años, cada persona aprende que sus probabilidades de ser amada son mayores si se comporta de determinadas maneras aprobadas por los otros significativos que la rodean, y que esas probabilidades disminuyen si su conducta es expresión espontánea de sus sentimientos. En consecuencia, comienza a desarrollar una caparazón de conductas manifiestas, de la que se vale para relacionarse con el mundo externo. Esta caparazón puede ser relativamente delgada, un rol que desempeña en forma deliberada, al menos con una vaga conciencia de que ella, como persona, es muy distinta de su rol; o bien puede convertirse en una coraza que considera como si fuera *ella misma*, olvidando a la persona que reside en su interior. Ahora bien, cuando el individuo ha dejado caer parte de su coraza defensiva, queda más vulnerable a la verdadera soledad. Quizás haya abandonado voluntariamente su fachada, o parte de ella, en el intento de enfrentarse a sí mismo de manera más honesta. O tal vez sus defensas han sido destruidas por un ataque exterior. En cualquiera de los dos casos, esto deja al individuo con su sí-mismo interior y privado de alguna manera expuesto: un sí-mismo infantil, lleno de emociones, carencias y aptitudes, y dotado de impulsos tanto creativos como destructivos; un sí-mismo imperfecto y, sobre todo, *vulnerable*.

Está seguro de que nadie podría comprender o aceptar su sí-mismo oculto; tiene la absoluta certeza de que nadie sería capaz de amar o sentir simpatía por este sí-mismo extraño y contradictorio que ha tratado de esconder con tanto empeño. Por ende, desarrolla un profundo sentido de estar alienado de los otros, de que «si alguien llegase a conocerme como soy *realmente*, en *mi fuero íntimo*, sería imposible que me respetara o quisiera»; y tiene aguda conciencia de esta soledad.

Permítaseme expresar esto mismo de un modo algo distinto: la soledad linda con la desesperación cuando una persona admite que el sentido de su vida no reside, ni puede residir, en la relación de su fachada con la realidad externa. Si yo pienso que el sentido de mi vida puede hallarse en la relación de mi rol como psicólogo con el que tú desempeñas como educador, o tú como mujer profesional; si un sacerdote cree que el sentido de su vida debe encontrarse en la relación que establece como eclesiástico con su iglesia como institución; si el presidente de una sociedad anónima imagina que el sentido de su vida estriba en la relación entre su rol de presidente y los roles de los directivos que lo rodean, o en el vínculo que lo une a su empresa, es probable que cada uno de estos individuos descubra con pesar en algún momento que esto no es un fundamento adecuado o una razón para vivir. Un notable ejemplo reciente es el de ese universitario que descubrió que su rol de estudiante destacado que obtiene altas calificaciones, por más aplausos y recompensas que le brindara, era totalmente vacío como razón para existir. Aunque esta fachada fuera muy satisfactoria para sus profesores, pares o progenitores, no lo era en absoluto como base de su existencia, y tuvo la valentía necesaria para darse cuenta de ello y la sinceridad suficiente para manifestarlo.

Así, pues, la soledad existe en varios niveles y tiene muchas gradaciones, pero es más aguda e intensa en el individuo que, por una u otra razón, despojado de algunas de sus defensas habituales se ha percatado de que posee un sí mismo vulnerable, atemorizado y solitario, pero *real*, cuyo rechazo por parte de un mundo predispuesto a la evaluación crítica es seguro.

La soledad interior

Es indudable que en una experiencia de grupo de encuentro el individuo halla, a menudo, cura para su alienación, para su

falta de relación con los demás. Esto se produce de diversas maneras. Con frecuencia, el primer paso consiste en la experiencia «visceral» del aislamiento que se ha ocultado a sí mismo. Jerry, competente ejecutivo de una empresa, nos brinda un vívido ejemplo.¹ Algo intrigado por lo que manifestaban los demás integrantes del grupo, dijo en una de las sesiones iniciales: «Me considero algo extraño, porque no tengo amigos y me parece que no los necesito». En una sesión posterior, oyendo a Beth, una mujer casada, que hablaba de la distancia que sentía que la separaba de su marido y de lo mucho que deseaba establecer con él una relación más honda y comunicativa, comenzó a contraérsele el rostro y a temblarle las mandíbulas. Al ver esto, Roz, otro miembro del grupo, se acercó a él y lo abrazó, gesto que lo hizo estallar literalmente en sollozos incontrolables. Había descubierto en sí mismo una soledad de la que era totalmente inconsciente, y contra la cual se había defendido a la perfección con una coraza de autosuficiencia.

Un joven, muy seguro de sí mismo y hasta insolente en su trato con los demás, anotaba en un diario sus reacciones en una experiencia grupal. En el pasaje que citamos a continuación, refiere el momento en que llegó a aceptar de verdad su deseo casi abyecto de amor —aceptación de su necesidad de contacto humano que marcó el comienzo de una significativa experiencia de cambio—:

«En el tiempo que medió entre la tercera y la cuarta sesión, me sentí muy cansado. Había pensado echar una siesta, pero, en vez de ello, comencé a dirigirme de manera casi compulsiva a las personas tratando de iniciar una conversación. Tenía la sensación de estar mendigando, me sentía como un cachorrito acobardado que espera que lo palmeen, pero que teme, hasta cierto punto, que le den un puntapié. Por último, al volver a mi cuarto para acostarme, me di cuenta de que estaba triste. Varias veces me encontré deseando que mi compañero de habitación entrase y me hablase, o, cuando alguien pasaba por delante de mi puerta, prestaba atención tenso, igual que un perro que alza las orejas; me asaltaba el deseo inmediato de que esa persona viniese a conversar conmigo. Caí en la cuenta de mi terrible anhelo de recibir afecto».

1 El ejemplo que se da a continuación fue extraído de la película documental *Journey into Self* (Viaje hacia el sí-mismo), producida por la Pennsylvania State University, que obtuvo un premio de la Academia de Cinematografía.

Una vez que aceptó su soledad, su relación con los demás empezó a cambiar.

Joe, estudiante universitario que participaba en otro grupo, en determinado momento comenzó a mostrarse cada vez más abatido, permaneciendo sentado en silencio, completamente aislado del grupo, con la cabeza entre las manos y los ojos cerrados. Poco antes nos había contado, muy animado y vivaz, las dificultades que tenía para poner en práctica un proyecto de gran envergadura en el ámbito de la universidad, el enojo que le provocaba no ser tratado como una persona por las autoridades de la institución, y otros sentimientos que experimentaba entonces. Sin embargo, después se abismó cada vez más en sí mismo. Fue menester que el grupo lo alentara cordialmente poco a poco, para que se fuera sincerando y revelara cuál era la causa de su tristeza. En esencia, lo que pasaba era que nadie lo quería. Algunos profesores simpatizaban con él por sus buenas calificaciones; ciertos directivos lo trataban con amabilidad debido a que trabajaba bien en la realización del proyecto. Sus padres no sentían el menor cariño por él, y deseaban tenerlo lejos. Una declaración particularmente conmovedora de su parte fue la siguiente: «Hasta las chicas que conozco buscan acostarse conmigo, pero no me buscan a mí». Había llegado a enfrentar cara a cara el hecho de que, aunque como estudiante competente gozaba de estima y las cosas que podía hacer le granjeaban respeto y simpatía —incluso sus proezas en la cama—, su persona interior, su sí-mismo verdadero, se sentía ignorado, privado del cariño e interés de los demás. Se había dado de bruces contra su propia soledad. Varios integrantes del grupo, que lo conocían bien, le rodearon los hombros con el brazo, lo tomaron de la mano; esta comunicación no verbal fue llegando hasta él en forma paulatina y comenzó a persuadirlo de que quizás había gente que se preocupaba por él. La soledad de un individuo no siempre se manifiesta en un grupo de encuentro. En la tierna película cinematográfica *Rachel, Rachel*, se presenta el caso de una maestra de escuela de 35 años que lleva una vida restringida y llena de limitaciones, aunque bien adaptada en apariencia. La escena en la cual se hace más incisivo el descubrimiento de la soledad en la que vive se desarrolla cuando recibe con una sonrisa a las amigas de su madre, que vienen a jugar con esta al bridge, y envuelta en una caparazón cuidadosamente fabricada les convida bocaditos. Se retira luego a su cuarto y llora en forma desgarradora por su total carencia de contacto íntimo con ser humano alguno.

«Aquello que realmente soy es indigno de amor»

Uno de los elementos importantes que mantienen a la gente enclaustrada en su soledad es la convicción de que su sí-mismo auténtico, su sí-mismo interior, el que ocultan a los demás, no puede merecer el amor de nadie. Es fácil rastrear el origen de este sentimiento. Las emociones espontáneas del niño, sus actitudes genuinas, son desaprobadas tan a menudo por sus padres y otras personas, que llega a introyectar esa desaprobación y a sentir que sus reacciones espontáneas y su sí-mismo verdadero conforman un ser a quien nadie puede amar.

Un incidente ocurrido hace poco tiempo en un grupo de alumnas de escuela secundaria y algunos de sus profesores quizá nos sirva para ilustrar la forma en que, tanto el individuo como el grupo, descubren su soledad y la manifiestan de manera gradual. Ejemplifica, asimismo, el arraigado temor que puede albergar incluso una persona cuyas dotes exteriores la hacen inequívocamente digna de amor, al pensar que su sí-mismo interior no será aceptado.

Sue hablaba muy poco en el grupo, pero se veía bien a las claras que era una chica sincera y seria. Buena alumna y líder eficiente de la organización que la había elegido, muy pronto relató, en el encuentro del fin de semana, algunos momentos difíciles por los que estaba atravesando. Dudaba acerca de su fe religiosa, cuestionaba algunos de los valores en que creía, se sentía muy insegura de la respuesta a estos interrogantes, y había en su estado de ánimo cierta desesperación. Sabía que las respuestas debían venir de sí misma, pero no parecían *estar* viniendo, y eso despertaba sus temores. Algunos miembros del grupo trataron de tranquilizarla, pero no lo lograron. En otro momento, mencionó la frecuencia con que otros estudiantes recurrían a ella cuando tenían problemas. Se sentía bien dispuesta en tales casos, y le satisfacía ser útil a otra persona.

Al día siguiente, luego de que se expresaran en el grupo algunos sentimientos conmovedores, se produjo un silencio, interrumpido por Sue con ciertas preguntas muy intelectuales, perfectamente razonables, pero que no se adecuaban del todo al asunto que se estaba tratando. Percibí intuitivamente que Sue no estaba diciendo lo que quería, pero no me ofrecía ninguna clave con respecto a su verdadero mensaje. Sentí deseos de acercarme y sentarme junto a ella; este impulso parecía, sin embargo, alocado, pues Sue no manifestaba de ningún modo querer que la ayudasen. No obstante, fue tan fuerte que corrí

el riesgo; crucé la habitación y le pregunté si podía sentarme a su lado en el sofá, con la sensación de que tenía muchas probabilidades de ser rechazado. Sue se corrió para dejarme lugar y, en cuanto me senté, se apoyó bruscamente en mí, puso su cabeza en mi hombro y estalló en sollozos.

—¿Cuánto hace que lloras? —le pregunté.

—No estaba llorando —respondió.

—No; quiero decir, ¿cuánto hace que lloras dentro tuyo?

—Ocho meses.

Me limité a sostenerla como una criatura, hasta que los sollozos se calmaron poco a poco y pudo contar lo que la atormentaba. Sentía que era capaz de ayudar a otros, pero que nadie podía amarla y, en consecuencia, ayudarla. Le sugerí que se volviera hacia el grupo y viera el afecto que se reflejaba en el rostro de quienes la rodeaban. Entonces, un miembro del grupo —una monja— relató que había atravesado un período semejante en su vida, lleno de dudas, desesperación y sensación de no ser amada. Otros participantes aportaron también su granito de arena. Luego, Sue reveló que sus padres se habían separado. Extrañaba muchísimo al padre, y tenía gran valor para ella que un hombre le demostrase cariñosa preocupación. A todas luces, mi intuición me había hecho obrar con cordura, pero no tengo la menor idea de cómo ocurrió esto. Había allí una muchacha a quien casi todo el mundo juzgaría encantadora y digna de amor que, en su interior, se sentía completamente inmerecedora de ese cariño. El que yo y otros miembros del grupo le manifestamos le fue muy útil para cambiar esta percepción.

Las cartas que Sue me escribió desde entonces trasuntan en forma muy clara que este afecto e interés de parte del grupo la ayudó a vencer su desesperación. Tiene todavía —me dice— muchas dudas e interrogantes, pero ha desaparecido el sentimiento de soledad y de falta de amor.

Arriesgarse a ser el sí-mismo interior

Como algunos de estos ejemplos lo demuestran, la honda soledad individual que forma parte de tantas vidas no puede mitigarse si el individuo no corre el riesgo de ser, ante los otros, algo que se aproxime más a su sí-mismo verdadero. Uni-

camente entonces estará en condiciones de descubrir si puede establecer un contacto humano o aligerar el peso de su soledad. Quienes hayan visto *Rachel, Rachel* sabrán que en el filme ese momento llega cuando la protagonista se muestra dispuesta a aceptar sus deseos sexuales y entregarse a un hombre joven, a quien a todas luces ha idealizado. El romance fracasa y su amigo la abandona, pero ella aprende que solo corriendo un riesgo puede encontrar genuinamente a otro ser humano. Esta enseñanza perdura y la fortalece como persona para lanzarse al mundo desconocido.

Puedo hablar de este tema en forma muy personal, porque entiendo que la decisión de correr un riesgo es una de las muchas cosas que me ha enseñado la experiencia en los grupos de encuentro. Si bien no siempre la pongo en práctica, he aprendido que, en esencia, nada hay que temer. Cuando me presento tal cual soy y, al darme a conocer, lo hago sin defensas ni corazas, limitándome a mostrarme; cuando logro aceptar que tengo muchos defectos y fallas, que cometo muchos errores y con frecuencia ignoro cosas que debería saber, que actúo con parcialidad cuando tendría que ser amplio y que abrigo sentimientos que las circunstancias no justifican, puedo ser mucho más real. Y cuando puedo desembarazarme de mi armadura y dejo de esforzarme por ser distinto de lo que soy, aprendo mucho más —aun de las críticas y de la hostilidad ajena—, estoy más relajado y me acerco mejor a las personas. Por añadidura, mi disposición a la vulnerabilidad provoca en los demás sentimientos mucho más reales hacia mí, y esto es muy gratificante. Cuando abandono mi actitud defensiva, cuando no me oculto detrás de una fachada, y cuando trato de ser y expresar nada más que mi yo verdadero disfruto muchísimo más de la vida.

Esta disposición a arriesgarse a ser el sí-mismo interior de cada uno es, por cierto, uno de los pasos que llevan a aliviar la soledad del individuo, poniéndolo en genuino contacto con otros seres humanos. Un estudiante universitario expresó muy bien este riesgo al decir:

«Hoy, en ese grupo de encuentro me sentí perdido, al desnudo. Ahora todo el mundo sabe demasiado de mí; pero, al mismo tiempo, me siento más cómodo, porque sé que no tengo que ponerme mi “máscara de complacencia”».

La convicción más honda de la persona solitaria es que, una vez que la conozcan, no será aceptada ni amada. Una parte

fascinante del proceso es ver cómo desaparece esta convicción en un grupo. No solo para la persona misma, sino también para los otros miembros, siempre constituye una experiencia conmovedora descubrir que a todo un grupo de personas le resulta mucho más fácil querer al sí-mismo real que a la fachada externa.

Tomemos el ejemplo de Jerry —el hombre de negocios que mencionamos antes—, quien antes de experimentar realmente su soledad proclamaba con orgullo que no necesitaba amigos. En una de las sesiones finales, manifestó (con muchas vacilaciones, que no puedo reproducir del todo):

«Bien, lo primero que pienso es que existe la posibilidad de que otras personas nos abran su corazón, si nosotros, a la vez, les abrimos el nuestro. Quiero decir... es *posible* que esto ocurra, y uno se siente más cerca de la gente, en especial de los individuos. No sé por qué me esfuerzo tanto por decir esto. Lo único que puedo relacionar con ello es este sentimiento que nació en mí con respecto al problema de Beth, y, después, la respuesta de Roz pareció reintroducirme de inmediato en el grupo... o en la *raza humana*, como supongo que ustedes dirían... en los sentimientos de otras personas. La gente *se interesa, puede* interesarse... La gente puede interesarse por uno, sin que importe el tipo de individuo que uno es. Esto es lo que comprendí. De este grupo habré extraído algo: que existe una *inmensa posibilidad* de que esto suceda, no solo aquí, sino *en cualquier parte* donde yo trate de hacer que suceda».

Al decir esto, Jerry parecía a punto de llorar, y también los miembros del grupo se sentían intensamente conmovidos. La declaración de Jerry de que ha sido reintroducido en la raza humana entraña una gran verdad. Unicamente cuando una persona descubre que es amada por ser como *es*, y no por ser lo que *pretende*, por las máscaras tras las cuales se oculta, puede comenzar a sentir que *merece*, en verdad, respeto y amor. Esto es lo que la pone y la mantiene en contacto con los demás. Constituye, por otra parte, uno de los resultados más comunes de un grupo de encuentro; en él, la persona llega a adquirir un nuevo respeto por su sí-mismo verdadero. Ya no siente que es un fraude ambulante, o que debe engañar de continuo a los otros para gozar de simpatía. Pero este respeto y esta satisfacción creciente del sujeto consigo mismo no siempre persiste después de la experiencia grupal. A veces, es me-

nester renovarlos. Tampoco todos los miembros del grupo hallan alivio para su soledad de la manera descrita. Sin embargo, pienso que puede ser un comienzo.

Espero que estos ejemplos ayuden a aclarar que, en una experiencia grupal intensiva, la persona puede atisbar en sí misma la soledad del ser real que habita dentro de su caparazón o su rol cotidiano. También es posible que el sujeto experimente con plenitud esa soledad, y compruebe que la experiencia es aceptada y respetada por otros miembros del grupo. Puede expresar y sacar a luz aspectos de sí mismo que lo avergüenzan, o que no ha revelado porque le han parecido demasiados íntimos. Descubre con sorpresa que los miembros del grupo sienten mayor estima hacia el sí-mismo real que hacia la fachada externa que ha mostrado al mundo; tal vez exhiban cariño e interés por ese sí-mismo real, pese a sus imperfecciones y sus luchas. Cuando dos sí-mismos reales se abren mutuamente el corazón en el grupo, se produce el encuentro Yo-Tú que tan bien ha descrito Buber. En ese instante, la soledad desaparece, cada persona se siente en verdadero contacto con la otra y se diluye el extrañamiento que ha formado parte tan grande de su vida.

Estoy seguro de que existen muchas otras maneras de tratar de hacer frente a la soledad, la alienación y la impersonalidad que prevalecen en nuestra cultura. A veces, el artista expresa esta soledad en un poema o un cuadro, y manifiesta también su genuino sí-mismo, con la esperanza de que, en algún momento, en alguna parte, surja la cálida comprensión, la respuesta y el aprecio que busca. La soledad que sienten las personas puede reducirse, además, cuando se enfrenta un peligro real. Durante la guerra, en un pelotón de soldados o en la tripulación de un bombardero, cuando los hombres están sujetos a la amenaza de una muerte inminente, se produce con frecuencia la revelación del sí-mismo verdadero y la comprensión y aceptación del prójimo. Esto explica, no solo los estrechos vínculos que pueden crearse en tales grupos, sino también la permanente nostalgia que a veces siente un soldado por sus compañeros, después que el grupo se ha disuelto.

Conclusiones

Es indudable que existen otras formas de aliviar la soledad a la que hemos aludido. Me he limitado a presentar una de

ellas, la que ofrece el grupo de encuentro o la experiencia grupal intensiva, donde, al parecer, creamos un medio para que un individuo real establezca contacto con otros. A mi juicio, se trata de una de las invenciones modernas más fructíferas para encarar el sentimiento de irrealidad, impersonalidad, distanciamiento y separación que priva en tantas personas de nuestra cultura. Ignoro cuál será el futuro de esta tendencia. Quizá se adueñen de ella sujetos manipuladores o se transforme en una moda pasajera. Tal vez sea superada por algo más eficaz. En la actualidad, constituye el mejor instrumento que conozco para curar la soledad que padecen muchísimos seres humanos. Brinda reales esperanzas de que el aislamiento no se convertirá en la tónica de nuestra vida personal.

7. Datos provenientes de las investigaciones

No intentaré pasar revista en este capítulo a las numerosas investigaciones relacionadas con los grupos de encuentro, por cuanto el doctor Jack Gibb ha cumplido ya de modo admirable y objetivo esa tarea.¹ Gibb analizó 106 estudios, entre los que se incluyen siete reseñas anteriores de tales investigaciones. Examinó, además, otros 123 estudios que según él reunían los requisitos para ser incluidos en la primera categoría, así como 24 tesis doctorales recientes presentadas en trece universidades. Este es un acontecimiento novedoso. El interés universitario por la experiencia grupal intensiva era casi inexistente antes de 1960. La cantidad de investigaciones realizadas en universidades ha crecido en forma gradual, hasta llegar, de acuerdo con las cifras conocidas, a 14 tesis durante el período 1967-69 —y hay muchas más en preparación.

Gibb señala que las frecuentes declaraciones acerca de la escasez de investigación en este campo son absolutamente falsas. Comprobó que una cierta cantidad de estudios constituyen investigaciones de alto nivel, aunque comparadas con las que se llevan a cabo en un laboratorio psicológico resulten más groseras y muchos de sus hallazgos sean ambiguos.

Quisiera citar algunas de sus conclusiones y comentar brevemente cada una de ellas desde mi propio punto de vista.²

«Las pruebas de que las experiencias de capacitación grupal intensiva surten efectos terapéuticos son contundentes».

Gibb extrae esta conclusión de resultados procedentes de muchos estudios, y creo que el material ofrecido antes en este libro la corrobora, si bien personalmente preferiría decir que el grupo produce efectos psicológicos que promueven el creci-

1 J. R. Gibb, «The Effects of Human Relations Training», en A. E. Bergin y S. L. Garfield, eds., *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1970, cap. 22, págs. 2114-76. 2 Todas las citas se han extraído de la sección final del capítulo indicado, que se titula «Implications for Practice».

miento y, de este modo, evitar las connotaciones de la palabra «terapéuticos».

«Se producen cambios en la sensibilidad, la aptitud para manejar los sentimientos, la dirección de la motivación, las actitudes hacia uno mismo y hacia los demás, y la interdependencia».

Es preciso comprender cada uno de estos términos y expresiones en el sentido en que los usa Gibb. «Sensibilidad» implica una mayor conciencia de los propios sentimientos, y de los sentimientos y percepciones ajenos. Incluye también la sinceridad, la autenticidad y la espontaneidad.

El «manejo de los sentimientos» se refiere, en esencia, al hecho de que el individuo sea dueño de sus sentimientos, y a la congruencia entre estos y la conducta.

Al hablar de «dirección de la motivación», Gibb alude a conceptos tales como la autorrealización, la autodeterminación, el compromiso y la dirección.

Las «actitudes hacia uno mismo» comprenden la autoaceptación, la autoestima, la congruencia entre el sí-mismo percibido y el ideal, y la confianza, en tanto que las «actitudes hacia los demás» incluyen la disminución del autoritarismo, una mayor aceptación de los demás, un énfasis menor en la estructura y el control, y un mayor hincapié en la coparticipación como procedimiento directivo.

Por «interdependencia» Gibb entiende la competencia interpersonal, el trabajo en equipo para solucionar problemas y una conducta positiva como miembro del grupo.

En general, todos estos criterios coinciden con los objetivos del facilitador de un grupo; por ello, es de indudable interés comprobar que la mejor investigación realizada hasta la fecha confirma que se producen cambios en estos aspectos significativos.

«Los datos de investigación indican con claridad que no existe fundamento alguno para imponer restricciones en cuanto a las personas que pueden formar parte de un grupo determinado».

Uno de los mitos más comunes acerca de los grupos es que en estos deben incluirse solo determinadas personas, o que los participantes deben seleccionarse con cuidado. Mi experiencia no convalida en modo alguno este criterio. En realidad, cuando me han formulado en público preguntas como estas, he replicado en forma jocosa que me parecía necesario hacer una selec-

ción muy meticulosa, ¡y que no debía admitirse a nadie que no fuera una persona! Me complace observar que una reseña de todas las investigaciones conocidas confirma esta opinión.

«Los grupos que carecen de líderes son eficaces como medios de capacitación».

En el Instituto de Ciencias de la Conducta de La Jolla se realizaron muchos estudios al respecto, y hubo claras pruebas de que el proceso grupal en grupos con y sin líderes era muy similar. Creo que aún sigue sin respuesta el problema de saber si el grupo que carece de líder es *tan* eficaz como el que lo tiene, pero lo cierto es que aquel *es* útil y eficaz. Este hallazgo permite que, en el futuro, los grupos se usen en forma mucho más amplia. A mi juicio, un grupo sin líder es, sin lugar a dudas, preferible a otro cuyo líder manifiesta las características negativas mencionadas en las conclusiones del capítulo 3.

«Para lograr óptima eficacia, la capacitación grupal debe ser significativa con respecto al medio vital familiar y organizacional de la persona».

Este es un sólido argumento para la formación de lo que Gibb denomina «grupos de inserción» (*imbedded groups*), cuyos miembros establecen una interrelación estrecha y continua. Mi propia experiencia corrobora con firmeza esa conclusión. Muy ligada a ella está la siguiente:

«Las relaciones de consulta eficaces establecidas sobre una base continua son, por lo menos, tan importantes como las sesiones grupales para determinar la repercusión en el participante».

Este es el punto en el que muchos programas de grupo han fracasado. Una evaluación periódica continua, que convenga a la naturaleza del grupo y de la situación, es de máxima importancia, pero rara vez se lleva a cabo. Esta es una de las mayores críticas que hago a los llamados «centros de crecimiento», que con tanta frecuencia ofrecen experiencias grupales intensivas, por espacio de una semana o un fin de semana, sin efectuar ninguna clase de evaluación ulterior.

«Para lograr óptima eficacia, las experiencias de capacitación... deben concentrarse en sesiones ininterrumpidas y continuas».

Vuelve a confirmarse la experiencia de muchos facilitadores en el sentido de que, en veinte o cuarenta horas de sesión en el curso de una semana o fin de semana, se obtienen mayores beneficios que si la misma cantidad de horas se invierte en reuniones realizadas una vez cada siete días. Gibb señala también que el tiempo total de las reuniones «tiene que ser mayor que lo acostumbrado», pues la investigación indica efectos más pronunciados en los grupos que se prolongan durante más tiempo.

Por último, dice Gibb:

«Existe poco fundamento para la difundida preocupación de los legos por los efectos traumáticos de la capacitación grupal».

Es reconfortante ver que se disipa este espectro, pues no solo el lego, sino a menudo el psicólogo o el psiquiatra que no trabaja con grupos, puede aparecer con «cuentos de horror» acerca de sus terribles efectos psicológicos perturbadores. En nuestra labor con un importante sistema escolar —que describiremos en el capítulo siguiente— escuchamos muchas críticas y rumores referentes a individuos tan trastornados que no podían seguir con su trabajo, etc. Cuando se buscaba el origen de estas historias se descubría que provenían, casi invariablemente, de personas que nada habían tenido que ver con grupos, y cuyas afirmaciones se basaban en lo que habían «oído» de vagos «otros». Gibb informa sobre un cuidadoso estudio de 1.200 directores de la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA), que habían participado en grupos. En la organización se habían difundido rumores acerca de los «graves quebrantos psicológicos provocados por ese entrenamiento». En rigor de verdad, se comprobó que únicamente cuatro de esas 1.200 personas habían considerado negativa su experiencia. Cuando los investigadores se pusieron en contacto con ellas, tres terminaron por sostener que, en realidad, la experiencia las había ayudado. Solo una (entre las 1.200) la seguía juzgando negativa... pero no por ello perdió eficacia en su tarea.

He podido confirmar personalmente esta conclusión gracias a un estudio que he de mencionar. Mi explicación de este fenómeno del «rumor» es que muchos individuos se sienten amenazados por la posibilidad de cambiar, y tienen vaga conciencia de que el fruto principal de una experiencia de grupo es el *cambio*. Por consiguiente, cuando oyen que alguien lloró en un grupo, o pasó una noche en vela, o atravesó después un período difícil —como en el caso de Ellen (capítulo 5)—, ex-

traen de inmediato la inferencia de que los grupos son malos y psicológicamente dañinos. Se salvan así de exponerse a la posibilidad del cambio.

Todos aquellos que se ocupan de experiencias grupales intensivas están en deuda con el doctor Gibb por su conciso, meditado y completo análisis del amplísimo conjunto de investigaciones existentes en el campo de los grupos T, de sensibilización y de encuentro, así como en la esfera del desarrollo de organizaciones. Instamos a quienes tengan algún interés en tales investigaciones a que consulten la reseña por él realizada. Con el fin de dar al lector una idea acerca de las muy distintas clases de investigación en este campo, quisiera presentar dos ejemplos, ninguno de los cuales fue incluido, por diferentes motivos, en la reseña de Gibb. El primero es un estudio estrictamente empírico de la naturaleza del proceso grupal, tan poco explorada; el segundo es un análisis mucho «menos riguroso» —si nos atenemos a las normas profesionales— de los resultados, basado principalmente en datos fenomenológicos.

El proceso del grupo de encuentro

De los escasos estudios acerca de la naturaleza del proceso de cambio en un grupo de encuentro, el mejor quizá sea el que llevó a cabo Meador,³ basado en un grupo que realizó cinco sesiones durante un fin de semana, por espacio de dieciséis horas, siendo filmados en su totalidad.⁴ El grupo comprendía ocho miembros y dos facilitadores. Del documento fílmico Meador seleccionó (en forma estandarizada e imparcial) diez fragmentos de dos minutos para cada individuo —uno de la primera mitad y otro de la segunda mitad de cada sesión—. De esta manera, contó con diez fragmentos de filme sonoro de dos minutos para cada persona; o sea, en total, ochenta fragmentos. Los diez fragmentos de cada individuo se unieron al azar, sin seguir el orden cronológico. Luego, trece jueces vieron cada fragmento, sin saber si correspondía al principio o al final del proceso. (En verdad, no tenían conocimiento alguno del grupo.)

Betty Meador, «An Analysis of Process Movement in a Basic Encounter Group», tesis doctoral inédita, United States International University, 1969.

Esta filmación sirvió de base para la película *Journey into Self*, ya mencionada.

Para cumplir su cometido, los jueces utilizaron la Escala de Proceso de Rogers,⁵ que comprende siete etapas y representa un continuo de actividad psicológica que va de la rigidez y la inmutabilidad al flujo, variabilidad y espontaneidad de los sentimientos, la comunicación del sí-mismo, los modos de interpretar la experiencia, la relación con las personas y con los problemas personales. Tras un período de capacitación en el uso de la escala, durante el cual se empleó otro material fílmico, los jueces evaluaron los ochenta fragmentos mencionados. Se verificó que, a pesar de que creían poder distinguir los fragmentos iniciales de los finales, sus dictámenes fueron enteramente erróneos. En consecuencia, las evaluaciones resultaron realmente imparciales y objetivas. No fue fácil efectuarlas, puesto que la escala había sido ideada para medir el proceso de la terapia individual, y los jueces no se sentían nada seguros al formular sus juicios. No obstante, el análisis de estos últimos indicó que existía un grado de confiabilidad satisfactorio; o sea que tendían, en efecto, a evaluar los fragmentos de manera bastante similar.

Para que el lector comprenda el cuadro de la página siguiente, es preciso decir unas palabras con respecto a la escala que sirvió de base para la evaluación. Puesto que los individuos fueron evaluados en distintos momentos entre la etapa 1 y la etapa 6, ofrecemos aquí una descripción breve y parcial de cada una de esas diversas etapas.

Primera etapa. La comunicación se establece en relación con cosas externas. Hay renuencia a dar a conocer el sí-mismo. Los sentimientos y significados personales no se reconocen como tales. Los esquemas son rígidos en extremo. Entablar relaciones estrechas con la gente se considera peligroso.

Segunda etapa. Ocasionalmente se describen los sentimientos, pero como si fueran objetos del pasado, externos al sí-mismo y que no le pertenecen. El individuo es ajeno a su experiencia subjetiva. Puede expresar ideas contradictorias acerca de sí, considerado como objeto, con escasa conciencia de esa contradicción. Se expresa con cierta libertad en temas que no se relacionan con el sí-mismo. Puede reconocer hasta cierto punto que tiene problemas o conflictos, pero estos se perciben como si fueran ajenos al sí-mismo.

Tercera etapa. Abunda la descripción de sentimientos y significados personales que no son actuales. Estos sentimientos

5 C. R. Rogers y R. A. Rablen, «A Scale of Process in Psychotherapy», manuscrito inédito, Universidad de Wisconsin, 1958.

Evaluaciones de 8 sujetos hechas sobre la base de la Escala de Proceso, a lo largo de 5 sesiones que totalizaron 16 horas. Adaptado de Meador [1969]. (Las sesiones fueron divididas en dos partes.)

Sujetos	Primera sesión		Segunda sesión		Tercera sesión		Cuarta sesión		Quinta sesión	
	1ª parte	2ª parte	1ª parte	2ª parte	1ª parte	2ª parte	1ª parte	2ª parte	1ª parte	2ª parte
1	3,2	3,2	3,8	3,1	4,2	3,7	5,6	4,4	4,7	4,5
2	2,8	2,5	3,2	4,9	2,7	3,8	3,8	3,8	4,8	4,4
3	3,0	3,0	4,0	3,3	4,2	4,2	4,9	4,5	4,6	5,6
4	3,1	3,4	3,4	3,5	3,8	3,8	4,6	3,5	2,6	3,8
5	2,8	2,1	3,6	2,5	3,4	3,8	4,2	3,7	3,8	4,0
6	3,2	1,7	3,3	3,2	3,1	3,1	5,7	4,7	5,2	4,3
7	2,5	3,3	3,1	3,3	3,2	2,6	4,5	4,1	4,0	4,4
8	3,9	4,8	4,7	2,8	4,4	4,3	4,4	5,3	6,0	5,1
Media	3,1	3,0	3,6	3,3	3,6	3,7	4,7	4,2	4,5	4,5
Media de cada sesión	3,0		3,5		3,6		4,5		4,5	

distantes se pintan con frecuencia como inaceptables o malos. En gran medida, la *experiencia* de las situaciones se ubica en el pasado, o se refiere en relación con él. Existe una corriente de expresión más libre acerca del sí-mismo como *objeto*. Puede haber comunicación respecto del sí-mismo como objeto reflejado que existe principalmente en los otros. Los esquemas personales son rígidos, pero a veces se los ve como tales y se cuestiona su validez. Empieza a reconocerse que cualquier problema existente está dentro del individuo más que fuera de él.

Cuarta etapa. Los sentimientos y significados personales se describen libremente como objetos presentes que pertenecen al sí-mismo, aunque los sentimientos intensos siguen manifestándose como si fueran ajenos al momento actual. Hay un vago reconocimiento de que los sentimientos excluidos de la conciencia pueden surgir en el presente, pero esta posibilidad provoca gran temor. Los sujetos admiten, reacios y temerosos, que están *experimentando* cosas. Se ven con claridad las contradicciones en la experiencia y se siente una definida preocupación por ello. Los esquemas personales comienzan a perder rigidez. A veces, se descubre que la experiencia se ha *interpretado* como si tuviera cierto significado, pero que este no es inherente a ella ni absoluto. Se manifiesta cierta responsabilidad personal con respecto a los problemas. De tanto en tanto, el individuo se muestra dispuesto a correr el riesgo de relacionarse con otros sobre la base de sus sentimientos.

Quinta etapa. Se expresan libremente muchos sentimientos en el momento en que surgen, experimentándolos de este modo en el presente inmediato, y se los acepta o reconoce como propios. Los que antes se negaron tienden ahora a hacerse conscientes, aunque aún se teme que esto ocurra. Hay cierto reconocimiento de que la experiencia inmediata constituye una referencia y una orientación posible para el individuo. Se admite que existen contradicciones entre las actitudes, en diferentes aspectos de la personalidad, mediante declaraciones de este tipo: «Mi mente me dice que esto es así, pero parece que yo no lo creo». Hay un deseo de ser «el verdadero yo», de manifestar los sentimientos relacionados con el sí-mismo, y se cuestiona la validez de muchos esquemas personales. La persona siente una responsabilidad definida por sus problemas.

Sexta etapa. Los sentimientos que antes se negaban se experimentan ahora en el momento y con *aceptación*, sin ver en ellos algo que debe rechazarse, temerse o combatirse. La experiencia es a menudo vívida, dramática y liberadora para el

individuo, aceptando plenamente que ofrece una referencia clara y útil para llegar hasta el sentido latente del encuentro del individuo consigo mismo y con la vida.

También se admite que el sí-mismo se está convirtiendo en este proceso experiencial. Ya no se tiene tanta conciencia del sí-mismo como objeto. Muy a menudo el individuo se siente un poco «tambaleante», a medida que reconoce que sus sólidos esquemas son interpretaciones que ocurren dentro de él. Se arriesga a ser él mismo en un proceso de relación con los demás. Se atreve a dejarse llevar por la corriente de lo que él mismo es, y a que los otros lo acepten como tal.

Resultados

El estudio de Meador, realizado mediante la escala de evaluación descrita en forma tan somera, llegó a notables resultados. Cada uno de los ocho individuos del grupo manifestó un desplazamiento significativo hacia una mayor flexibilidad y expresividad durante el proceso. Los sujetos se acercaron más a sus propios sentimientos, comenzaron a expresarlos a medida que surgían, estuvieron más dispuestos a correr el riesgo de relacionarse sobre una base emocional, cualidades estas que al principio no habían constituido una característica del grupo. En un breve artículo que resume su investigación, Meador sostiene:

«Resulta claro que estos individuos, que en un comienzo eran extraños entre sí, alcanzaron un nivel de relación mutua que no es habitual en la vida corriente».

Este estudio nos brinda al menos una sólida imagen de una de las facetas del proceso grupal.

Estudio fenomenológico de los resultados

Hace unos años, a raíz de los numerosos rumores que corrían acerca del daño psicológico que ocasionaban los grupos, consideré que tenía el deber profesional de averiguar si esto era verdad.

Durante determinado período, y valiéndome de un cuestionario, realicé una evaluación sistemática de más de 500 individuos que habían participado en grupos conducidos por mí o en laboratorios divididos en pequeños grupos bajo la coordinación de otras personas y de los cuales yo había sido el responsable general. Me contestaron 481 sujetos (82 %). Traté de seguir la pista del 18 % restante, y no pude hallar ninguna diferencia real entre ellos y los que habían respondido. Me puse en contacto con la mayoría de estos individuos de tres a seis meses después de su experiencia en el grupo de encuentro. Dos afirmaron que tal experiencia había sido bastante perjudicial para ellos, y que había alterado su conducta de una manera que les disgustaba. Una cantidad no muy grande estimó que les había resultado más bien neutra y que no había producido un cambio perceptible en su comportamiento. Unos pocos opinaron que se había operado a raíz de ella una transformación en su conducta, pero que este cambio había desaparecido casi por completo. La abrumadora mayoría pensaba que los resultados fueron constructivos, que había sido una experiencia positiva de honda significación y que había modificado su conducta continua y favorablemente. Creo que esta encuesta cobrará mayor significación si doy los resultados en detalle y transcribo las declaraciones de los integrantes de uno de los grupos incluidos en el mencionado estudio global. Se trata de una evaluación realizada de tres a seis meses después de un laboratorio que funcionó durante el período estival en una universidad, y que se prolongó por espacio de cinco días. Participaron en él 110 personas, entre las cuales figuraban 50 consejeros psicológicos escolares, y otras pertenecientes a las siguientes categorías: educadores, padres de los alumnos, predicadores, religiosos, varios abogados y un comandante de un escuadrón de la fuerza aérea. Aparte de las personas seleccionadas (entre quienes habían respondido al primer llamado), se rechazaron 100 más, lo cual indica el interés que despiertan los grupos de encuentro.

Algunos aspectos de este laboratorio eran un poco insólitos. Debido a que varios participantes seguían cursos de verano por la mañana, las reuniones comenzaban con un almuerzo, al que seguía una sesión general de una hora, y luego los grupos de encuentro continuaban trabajando el resto de la jornada, con frecuencia hasta medianoche. Aquellos que no asistían a clases por la mañana podían, si lo deseaban, asistir a la proyección de películas o escuchar cintas grabadas de entrevistas de asesoramiento psicológico.

Debido a que los facilitadores tenían libres las mañanas, les fue posible organizar entre ellos un grupo de encuentro matutino de dos horas cada día de la semana (el laboratorio comenzó el lunes). El miércoles, tras haberse reunido por la mañana con exclusión de otras personas, los facilitadores continuaron su encuentro en medio del gran salón donde se desarrollaban las sesiones, mientras los 110 participantes formaban apretado círculo a su alrededor. Esto fue motivo de bastante aprensión para los facilitadores, pero resultó muy grato para los participantes. (Se podría agregar, como comentario al margen, que el grupo de encuentro continuo de los facilitadores constituyó uno de los aspectos más apasionantes del laboratorio y que mayor crecimiento promoviera, pues además de permitir que aquellos se «franquearan» entre sí, mejoró su desempeño en sus respectivos grupos.)

Por lo tanto, exponemos aquí la opinión que mereció a los participantes la experiencia en este laboratorio, recogida varios meses después de que se llevara a cabo. Se dan primero los resultados numéricos, pero, a mi juicio, la sección más esclarecedora es la de los comentarios libres posteriores. A cada participante se le envió un informe completo de los resultados.

Cuestionario de evaluación ulterior

Utiliza esta hoja para expresar libremente el significado que tuvo para ti el laboratorio; esto puede hacerse «dejando fluir la conciencia», en forma organizada, o bien de cualquier otra manera que te resulte natural. Se te agradecerá que seas lo más franco posible; escribe poco o mucho, según lo prefieras. *No es necesario que la respuesta sea firmada.* (Se dejó en blanco el resto de la primera hoja para que los participantes consignaran sus comentarios y reacciones.)

Preguntas

1. En lo que se refiere al efecto que tuvo en mi *conducta* la experiencia *total* del laboratorio considero correctas las siguientes afirmaciones (marca con una cruz lo que corresponda):

- a. Ha modificado mi conducta en forma que me disgusta (2).
- b. No ha introducido un cambio visible en mi conducta (17).

c. Durante un lapso breve me comporté en forma distinta, pero ahora ese cambio ha desaparecido por completo (1).

d. Produjo considerables diferencias en mi conducta durante algún tiempo (34); y queda aún algún residuo, como cambio positivo (22) o negativo (0).

e. Me comporto en forma distinta con:

Este cambio parece:

positivo negativo

mi cónyuge (34)	(31)	(3)
mis hijos (40)	(33)	(7)
mis progenitores (24)	(23)	(1)
mis amigos (49)	(47)	(1)
mis compañeros de trabajo (62)	(58)	(1)
mis superiores (47)	(44)	(2)
mis subordinados (34)	(34)	(0)

2. Cuando pienso en la repercusión que tuvo en mí la experiencia del *pequeño grupo*, llego a la conclusión de que fue:

a. En su mayor parte perjudicial, *frustrante* (3) o *irritante* (1) (subraya uno o más). (Total, 4.)

b. Más inútil que útil (1).

c. Neutra o carente de repercusión (5).

d. Más útil que inútil (21).

e. Constructiva (38).

f. Profundamente significativa y positiva (52).

g. Me confundió tanto que no puedo formular juicio (2).

3. Cuando pienso en la repercusión que tuvo en mí la experiencia de las *sesiones generales*, únicamente, llego a la conclusión de que fue:

a. Perjudicial, desconcertante, irritante, tediosa o negativa en alguna otra forma (0).

b. Neutra, sin interés, tuvo escasa repercusión (4).

c. Relativamente útil (16).

d. Constructiva, útil sin duda alguna (50).

e. Profundamente significativa y positiva (23).

4. En lo que se refiere al efecto del laboratorio en la conciencia que tengo de mis propios *sentimientos* y de los de los demás, creo que (marca con una cruz lo que corresponda):

a. Me he vuelto más sensible con respecto a mis propios sentimientos y los de los demás; esta ha sido una nueva experiencia para mí (29).

- b. Al ser más consciente de mis sentimientos, he compartido con más sinceridad mis sentimientos positivos (9), negativos (4), positivos y negativos (39) con los demás (52).
- c. Antes tenía conciencia de mis sentimientos, pero no en igual medida (39).
- d. En esta esfera no hubo cambios visibles (16).
- e. Me he vuelto más consciente de mis sentimientos, y quisiera que esto no hubiese sucedido (0).

Comentarios de los participantes

Figuran a continuación algunos comentarios recogidos con el cuestionario, que representan la amplia gama de reacciones suscitadas por los distintos aspectos de la experiencia en el laboratorio.

Libre expresión (comentarios de la primera hoja):

(La mayoría de las personas manifestaron reacciones enormemente positivas.)

«Esta fue una de las experiencias más significativas que he tenido. Como resultado, me sentí más íntegro respecto de muchísimas cosas, y también de las personas; se produjo algo así como la consolidación, la cristalización de las actitudes más útiles y positivas a que había dado lugar mi vida anterior. La palabra más reveladora que se me ocurre es *liberación*. Fue una apertura hacia una mayor sensibilidad y experiencia, así como la apreciación de la experiencia ajena. La vida es ahora mucho más rica. En aquel momento me pareció ser un acontecimiento emocional en gran medida, pero después de varias semanas veo cómo se relaciona con mis ideas. Creo de manera más profunda en mis potencialidades de realización como individuo, y en las de toda la humanidad».

«Todavía me parece increíble la experiencia que tuve en el laboratorio. He llegado a verme desde una perspectiva totalmente nueva. Antes era, en lo que atañe a las relaciones con la gente, una persona "interesante" pero fría. La gente quería acercarse a mí, pero yo temía su proximidad, pues podían ponerme en peligro y obligarme a dar algo de mí mismo. A partir del laboratorio he perdido el temor a ser

humano. Me expreso con bastante facilidad, puedo ser querido y querer a los demás. Ahora utilizo las emociones que poseo, siento cálido afecto hacia la gente y he aprendido a apreciar mis emociones como parte integrante de mí mismo».

Para algunos, la experiencia no fue tan positiva:

«En general, el laboratorio me dejó muy desilusionado. Confiaba en que se haría una selección más cuidadosa de los participantes. Puesto que no fue así, los grupos de encuentro básico no me resultaron útiles. La atmósfera que prevalecía se parecía demasiado a los "fogones" de campamento. Sentí la falta de un verdadero marco profesional».

Pregunta 1. «En lo que se refiere al efecto que tuvo en mi conducta la experiencia total del laboratorio, considero correctas las siguientes afirmaciones»:

(Como el lector puede observar en el recuento numérico de los cuestionarios, fueron muchos los que indicaron, en respuesta a esta pregunta, que se comportaban en forma distinta —en especial en sus relaciones con los demás.)

«Soy más sensible a los problemas de mis alumnos, más consciente de los tonos de voz que indican un "sí, me gustaría escuchar", o "no, no quiero compartir esto contigo". Me complace ver que mis amigos, colegas y alumnos se sienten ahora más a sus anchas conmigo y me comunican sus estados de ánimo. Y me produjo inmensa satisfacción el hecho de que al producirse en un viaje un incidente con mi esposo, él fuera capaz de compartir conmigo lo que pensaba, gracias a que yo había creado una atmósfera en la cual se sintió libre para expresarlo. Si bien siempre fui una persona expresiva, ahora me expreso con mayor facilidad aún».

«El sábado siguiente, confiaba en que habría de entablar una relación nueva y más significativa con mi mujer, llegar a ser más tolerante y aceptar nuestras diferencias (valores, impulsos, intereses, etc.). Pienso que así ocurrió. Ella dice que notó un cambio en nuestra relación; temo, sin embargo, que yo haya tendido a caer de nuevo en los viejos hábitos, aunque no, quizá, con la misma intensidad de antes».

«Estoy segura de que hubo un cambio en mi forma de ver a las personas con quienes trabajo. Aun cuando el comienzo

de las clases ha sido particularmente enloquecedor este otoño, he gozado con el desafío, y pienso que enfoqué de manera más "creativa" (diferente, por lo menos) mis problemas de trabajo».

Pregunta 2. *«Cuando pienso en la repercusión que tuvo en mí la experiencia del pequeño grupo, llego a la conclusión de que fue»:*

(Una abrumadora mayoría de participantes la juzgó «profundamente significativa y positiva» y «constructiva».)

«Podría referirme a ella llamándola un "segundo nacimiento". Trajo nueva vida a una existencia que enfilaba hacia la mediocridad, o incluso hacia el fracaso. Puedo hacer cosas (hasta dejar el sacerdocio, al que nunca me llevó una decisión racional) que antes me parecía imposible».

«Aunque fue doloroso en parte, me vi obligado a contemplarme con sinceridad y experimenté una especie de libertad al expresar de manera espontánea mis sentimientos».

«Sumamente útil y significativa, al facilitar una mejor comprensión de mí mismo y de mi relación con los demás».

Otras respuestas no fueron tan positivas:

«Me pareció que logramos muy poco, en relación con el tiempo que insumió. Pienso que, si hubiésemos tenido más tiempo, habría sido una experiencia muy significativa».

«Creo que me hice de buenos amigos en el grupo. Pero no estoy seguro de que los demás hayan entendido mis actitudes, mi manera de pensar o mi posición como persona; ni siquiera cuando las sesiones tocaban a su fin».

Una persona describió así la experiencia:

«Absoluta frustración: desorganizada, decepcionante, nada instructiva. Fue una experiencia desagradable, inútil, exenta de estímulo».

Y otra:

«Mi experiencia en el pequeño grupo me defraudó mucho, pues nunca llegamos a sentir un verdadero afecto mutuo. Yo

simpatiqué sobre todo con dos miembros, pero, francamente, jamás me sentí cómodo con el resto del grupo. Me aburrí, me cansé mucho, sentí desasosiego. Las sillas eran terriblemente duras. Extrañé muchísimo a mi familia, y me preguntaba por qué había intervenido».

Pregunta 3. *«Cuando pienso en la repercusión que tuvo en mí la experiencia de las sesiones generales, únicamente, llego a la conclusión de que fueron»:*

(La mayor parte de las respuestas son, también en este caso, muy positivas; solo hubo unas pocas negativas.)

«Opino que lo más valioso del laboratorio provino de las sesiones generales».

«He descubierto que las sesiones generales, de cualquier índole que sean, tiene escaso significado perdurable para mí. Las películas me ayudaron a aclarar algunas ideas y entender diversos enfoques de la terapia, pero sólo tengo un vago recuerdo del contenido de las sesiones más prolongadas».

«Tuve la impresión de que la sesión de grupo modelo demostró que, en esencia, los coordinadores "practicaban sinceramente lo que predicaban"».

«Me gustó la innovación del grupo de encuentro formado por el cuerpo de especialistas, y también el hecho de que se reunieran en una oportunidad frente a todo el laboratorio. No obstante, pienso que habría sido mejor todavía si en esa ocasión los participantes hubiesen podido interactuar con ese grupo. Creo que, en ese momento, habríamos podido desarrollar un encuentro básico entre todos los integrantes del laboratorio».

Pregunta 4. *«En lo que se refiere al efecto del laboratorio en la conciencia que tengo de mis propios sentimientos y de los de los demás, creo que»:*

(Fue enorme la cantidad de respuestas positivas que indicaron un cambio en los sentimientos.)

«Desde que dejé el laboratorio he observado una marcada diferencia en varias esferas de mis relaciones con la gente. Quizás el denominador común sea una confianza más profunda en mí mismo y en mis convicciones más íntimas. Desde

que volví a dictar clases este semestre, he descubierto con alegría que poseo mayor coraje para tratar de vivir de acuerdo con mis convicciones acerca de la enseñanza (que, según pienso, se parecen mucho a las de Rogers; ¡de ahí que haga falta valor para ponerlas en práctica!)).»

«Sigo con algunos de los problemas que afrontaba antes del laboratorio, pero me siento distinto ante ellos. Creo que está dentro de mis posibilidades el poder solucionarlos. Otros problemas han desaparecido por completo; sus síntomas, al menos. Quizá, la sensación más fuerte sea la de que avanzo hacia niveles más altos de felicidad, productividad y fuerza interior. En este momento, lo importante para mí es la sensación de moverme . . . de moverme en la dirección correcta».

«Tal vez sea la experiencia más gratificante de mi vida. Creo que simpatizo más conmigo mismo desde que estuve en el laboratorio, pues veo en mí reflejados a los miembros del grupo, así como vi en ellos el reflejo de lo que yo soy. A partir de entonces, mis relaciones interpersonales han sido más significativas y sinceras. Me hicieron reír las reacciones de algunas personas ante ciertas manifestaciones “francas” de mi parte».

Algunas respuestas son «agridulces»:

«En la actualidad estoy muy contento del fruto de esos cinco días, pero no fue siempre así. En determinado momento, pensé que nunca me curaría. Hubo un instante en que sentí más dolor y miedo que en ningún otro período de mi vida, especialmente en los primeros días después de las reuniones. Me hallaba desnudo ante mí mismo. No podía dejar de pensar en lo que sabía ahora de mí, o en lo que se vislumbraba en el horizonte. Todavía sigo reconstruyendo y reorganizando lo que sucedió allí».

«Durante las sesiones siguientes, hasta la última, parecía estar aprendiendo una nueva habilidad, la de “husmear” en los verdaderos sentimientos de los integrantes del grupo. En toda mi vida, nunca me ha encantado tanto sentir algo. Ya no me importaría que alguien se enfureciera conmigo, siempre y cuando fuera realmente esa su forma de sentir; en realidad, ¡lo consideraría grato, en cierto modo! He llegado a odiar a la persona que analiza con objetividad mis sentimientos,

como un consejero psicológico que se limitara a realizar su trabajo pero sin sentir las cosas con la misma intensidad que yo».

Hubo algunas personas que experimentaron sentimientos completamente distintos:

«He concurrido a otros laboratorios del mismo tipo y he descubierto que en este no cambié como en aquellos. La mayor parte del tiempo parecía estar aguardando que los demás captaran la idea y se pusieran en marcha, y traté de ayudarlos a que lo hicieran».

Comentario propio

A mi juicio, este tipo de estudio fenomenológico, personal —en especial cuando se leen todas las respuestas—, es mucho más valioso que el tradicional y «tozudo» enfoque empírico. Un estudio de este género, que los psicólogos desdeñan a menudo por considerarlo una «mera serie de informes sobre uno mismo», ofrece en realidad el más profundo *insight* acerca del significado de la experiencia. Es, con seguridad, más valioso que saber que los participantes mostraron —o no— una diferencia de significación 0,05 con respecto a un grupo de control formado por personas que no participaron, sobre la base de alguna escala de dudosa confiabilidad y validez. Creo que esta clase de estudio naturalista y organizado puede representar la forma más fructífera de promover un avance en nuestro conocimiento acerca de estos ámbitos sutiles e ignorados.

Conclusiones

Me parece claro que los estudios de investigación, aun cuando deben ampliarse y mejorarse en gran medida, han destruido algunos mitos vigentes en torno de los grupos de encuentro, y han establecido como hecho cierto que con ellos se logra mucho en materia de cambios constructivos.

8. Esferas de aplicación

En los capítulos anteriores nos hemos referido a muchos aspectos del proceso del grupo de encuentro y sus resultados, y establecimos un estrecho parangón entre fenómenos tales como el grupo centrado en la tarea, el grupo de integración de equipos, etc. En gran parte de lo dicho está implícita la idea de que el grupo de encuentro es aplicable a una cierta cantidad de situaciones; creemos que ha llegado el momento de especificarlas. Enumeraré, de manera muy breve, varias esferas de la vida moderna en las cuales la experiencia grupal intensiva demuestra tener posibilidades de uso constructivo. En la mayoría de los casos, estas posibilidades ya se han puesto a prueba. Me centraré, después, con más detalle, en la esfera en la cual poseo mayores conocimientos personales: la de las instituciones educativas.

Industria

El grupo de encuentro o el grupo centrado en la tarea han sido empleados de muchas maneras en medios industriales. Una de las más interesantes ha sido el intento de solucionar por intermedio de ellos los problemas psicológicos que se originan al fusionarse dos compañías. La empresa TRW Systems, Inc. (enorme compañía productora de complicados «materiales para la era espacial») ha recurrido a los grupos con mucha frecuencia. Una de las formas en que intenta manejar los problemas inherentes a una fusión comprende elementos como los que se exponen a continuación.

Avezados entrevistadores que forman parte de su personal se reúnen con todos los dirigentes importantes de ambas compañías. El propósito de cada entrevista es determinar cuáles son sus preocupaciones y temores con respecto a la manera en que se lleva a cabo la fusión. Es fácil imaginar el amplio espectro de inquietudes que se manifiestan. Los dirigentes de

la compañía que está por adquirirse se plantean casi siempre estos interrogantes: «¿Perderé mi empleo?»; «¿Retirarán las partidas que destinamos a la investigación?»; «¿Se nos dará realmente la oportunidad de funcionar en forma autónoma, o estaremos bajo el dominio de la compañía madre?»; «He oído decir que el presidente de la compañía adquiriente es una persona con la cual resulta muy difícil trabajar; ¿cómo nos adaptaremos a él?». En la compañía adquiriente, surgen preguntas de distinto orden. «Me pregunto si estos tipos no serán en verdad incompetentes, puesto que su compañía no ha marchado muy bien»; «¿Estarán dispuestos a aceptar nuestras sugerencias, o se resistirán a ellas y se rebelarán?»; «¿Estando en condiciones de mantener todo su personal, o será necesario despedir a algunos?».

Una vez que el facilitador (empleado por la compañía Systems) ha averiguado cuáles son las mayores inquietudes de cada parte, reúne a los dos grupos y se limita a enumerar en un pizarrón las preguntas que se formularon. A continuación, ellos proceden a explorar de manera cada vez más abierta y con mayor confianza mutua las cuestiones que *realmente* les preocupan. Este proceso permite soslayar todos los falsos motivos de inquietud que se formulan tan a menudo. Lleva hacia un intercambio franco, una mejor comunicación y la eliminación de los temores irracionales, hasta que los problemas que quedan son, al menos, razonables y racionales, y tienen alguna probabilidad de solucionarse en forma sensata.

Los grupos también se utilizan en la industria para el llamado desarrollo organizacional, y que no difiere mucho del desarrollo personal —finalidad de casi todos los grupos de encuentro—. Sin embargo, se centra tanto en la salud de la organización como en el bienestar y desarrollo del individuo. He aquí los objetivos de un proyecto de desarrollo organizacional propuesto por los National Training Laboratories:

1. Crear en toda la organización un clima receptivo, en el cual las personas se muestren dispuestas a resolver los problemas.
2. Complementar la autoridad vinculada con el rol o el status, agregándole la autoridad que proviene del conocimiento y la competencia.
3. Ubicar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
4. Promover la confianza entre los individuos y grupos en toda la organización.

5. Hacer de la competencia algo útil para elaborar las metas y llevar al máximo la colaboración.
6. Crear un sistema de recompensas que reconozca tanto el cumplimiento de los objetivos que se fijó la organización (ganancias y servicios prestados) como su desarrollo en tal carácter (crecimiento de la gente).
7. Intensificar en toda la fuerza laboral la identificación con los objetivos de la organización.
8. Ayudar a los directivos a administrar la organización de acuerdo con objetivos pertinentes, más que según «prácticas del pasado» u objetivos que carecen de sentido para la esfera de responsabilidad propia.
9. Aumentar el autocontrol y la autodirección de las personas dentro de la organización.¹

Los NTL recomiendan la lista de lecturas que figuran en la nota de pie de página a aquellos que, interesados principalmente en la industria, deseen saber algo más acerca de la manera en que se usa la experiencia grupal intensiva en medios industriales.²

Iglesias

Las instituciones religiosas han adoptado muy pronto el grupo de encuentro como parte de sus programas. Tales grupos se han utilizado mucho en seminarios, con núcleos de líderes religiosos, miembros de órdenes católicas y feligreses. En líneas generales, el propósito fundamental de una institución religiosa es crear el sentido comunitario que tantas veces falta en las iglesias de hoy, hacer que los fieles participen realmente de las ideas y evolución de su credo y mejorar la

1 NTL Institute for Applied Behavioral Science, *News and Reports*, vol. 2, n° 3, junio de 1968.

2 Richard Beckhard, «An Organization Improvement Program in a Decentralized Organization», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 2, n° 1, 1966; W. G. Bennis, *Changing Organizations*, Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1966; Sheldon A. Davis, «An Organic Problem-Solving Method of Organizational Change», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 3, n° 1, 1967; A. J. Marrow, D. G. Bowers y C. E. Seashore, *Management by Participation*, Nueva York: Harper & Row, 1967; E. H. Schein y W. G. Bennis, eds., *Personnel and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1965.

comunicación entre las autoridades eclesiásticas, los sacerdotes y los feligreses, y entre las jóvenes y viejas generaciones dentro de la iglesia.

Gobierno

Hasta ahora los grupos de encuentro se han utilizado muy pocas veces, que yo sepa, en la esfera gubernamental. Ya hemos mencionado su empleo constructivo, por parte del Departamento de Estado, para mejorar la comunicación entre miembros de su plana mayor y aumentar la posibilidad de comunicación entre los embajadores, los miembros de su personal permanente y los nativos del país extranjero. Por desgracia, este proyecto ha quedado interrumpido.

También se los ha utilizado en diversos departamentos del gobierno federal, y con grupos de funcionarios públicos de alto nivel. En este caso, el propósito ha sido muy similar al del desarrollo organizacional: hacer que los participantes se mostraran más receptivos con respecto a un tipo de conducción administrativa más libre, menos autoritaria y más comunicativa.

Relaciones raciales

Una de las maneras más inteligentes de definir un grupo de encuentro es afirmar que ofrece un medio para manejar las tensiones interpersonales e intergrupales. Si dos grupos de personas están dispuestos a reunirse en la misma habitación y dirigirse la palabra (no necesariamente conversar), cabe asegurar que un grupo de encuentro entre ellos podrá con toda probabilidad reducir las tensiones que existen. Aunque no se ha difundido mucho el uso de tales grupos con miras a encarar las relaciones entre negros y blancos, o entre morenos y blancos, en este orden de cosas se ha producido una serie de acontecimientos alentadores que bastan para indicar que se trata de un campo realmente promisorio. De ordinario, los primeros sentimientos que surgen en esos grupos delatan un encono increíblemente arraigado por parte de los miembros del grupo minoritario. Solo cuando estos sentimientos han sido expresados, y aceptados por el facilitador y poco a poco

por los restantes miembros del grupo, se puede avanzar hacia un entendimiento más hondo.

Es preciso establecer con claridad que el uso de los grupos de encuentro no es un simple medio de atemperar tensiones para que la situación sea más tranquila. Si el resultado fuese este, a la larga podría representar algo muy perjudicial. En cambio, la comprensión más profunda que surge en un grupo de esta índole culmina con frecuencia en una acción positiva, que merece la aprobación de todos los interesados, y sirve de base para medidas comunitarias constructivas, destinadas a aliviar los peores obstáculos que se oponen a la igualdad racial. Me parece indudable que debería haber, no unos pocos, sino cientos de grupos de esta índole, que abarcaran a todas nuestras minorías raciales (los negros y morenos, los de piel roja y amarilla) junto con los miembros del «orden establecido», la policía, los ciudadanos comunes, los representantes del gobierno, los extremistas.

En esta esfera, el uso de los grupos de encuentro encierra enormes promesas, pero ha tenido, hasta ahora, un desarrollo muy escaso. Es indudable que parte de la dificultad es de orden financiero, pero radica también en el temor que infunde en los individuos el hecho de reunirse cara a cara con otras personas cuyas actitudes y sentimientos son muy distintos de los suyos.

Tensiones internacionales

Con respecto a esto, mi comentario sólo puede ser breve, pues no conozco intento real alguno de utilizar este procedimiento en el nivel internacional. Lo que más se aproxima a ello es el experimento del Departamento de Estado. Quisiera expresar simplemente una idea que se me ocurre. Todos nosotros estamos hartos familiarizados con la reunión de dos cuerpos diplomáticos, uno de cada gobierno, cada uno de los cuales se ve obligado a acatar las instrucciones que se le han impartido, con escaso margen para la expresión individual, y una libertad de negociación muy limitada. Si, además de la delegación diplomática, cada gobierno nombrara varios ciudadanos de capacidad equivalente que no estuviesen atados por ninguna «línea partidaria», estos dos grupos informales podrían reunirse como personas, no en calidad de representantes de puntos de vista prefijados. Podrían examinar como *personas*

sus discrepancias, su inquina mutua, los problemas insolubles que enfrentan, las actitudes de resentimiento y miedo, toda la gama de diferencias que pueden separar a ambos grupos nacionales. Basándonos en nuestra experiencia en otras esferas, es previsible que esta exploración inicial —quizá llena de tensión en un primer momento— dé origen a un número creciente de *insights* y un entendimiento mucho más profundo del punto de vista del otro y de las razones que lo guían. Lo ideal sería que el facilitador de este grupo fuese una persona idónea no perteneciente a ninguno de los dos países.

Después, si los puntos de vista de los grupos informales pudiesen transmitirse a las delegaciones oficiales, esto quizás abriría camino hacia nuevos canales de negociación realista en el nivel oficial. Esto se funda en que los grupos informales se reunirían como personas, no en calidad de delegados, y que, como tales, tratarían de comunicarse entre sí y llegar a entenderse en forma gradual.

Familias

Pienso que ya se ha dicho lo suficiente en capítulos anteriores acerca de la ayuda que pueden brindar los grupos de encuentro para resolver o prevenir muchas tensiones conyugales. En las parejas de novios con notables diferencias de actitud y valores es posible sacar a luz tales diferencias, examinarlas y conciliarlas o reconocerlas como base de disolución del compromiso. En el caso de los matrimonios, si las tensiones pudiesen explorarse antes de ser reprimidas y transformadas en explosivas actitudes críticas, habría esperanzas mucho mayores de armonía conyugal. En los grupos constituidos por familias, existe la posibilidad de acrecentar en buena medida la comunicación entre progenitores e hijos mediante los oficios de un facilitador capaz de brindar comprensión a unos y otros. Esa comprensión podría hacerse extensiva a toda la familia, de modo que los hijos que no lograsen comunicarse con sus propios padres pudiesen al menos hacerlo con otras personas mayores. A la inversa, lo mismo sería válido con respecto a los padres.

Brecha generacional

La necesidad de que los grupos de encuentro salven la llamada «brecha generacional» guarda estrecha relación con lo antedicho. En grupos cuyos integrantes tenían edades muy diversas, no se advirtió que la diferencia de edades fuera significativa una vez que el proceso grupal comenzaba realmente a ponerse en marcha. Recuerdo muy bien un grupo compuesto por personas cuyas edades oscilaban entre 17 y 65 años, más o menos. Hacia el final de las reuniones, uno de los miembros más viejos preguntó con cierta aprensión a los más jóvenes: «¿Hemos representado un obstáculo para el progreso del grupo? ¿Habrían deseado ustedes que el grupo se compusiera sólo de personas más jóvenes?». Se le respondió, con manifestación sorpresa: «Después de la primera o segunda hora, no había aquí ni viejos ni jóvenes. Estaba George, o Mary, o Al, o la persona que fuese. La edad no pareció representar ninguna diferencia». Pienso que esto ofrece una clave acerca de la forma en que es factible salvar la brecha generacional, siempre y cuando viejos y jóvenes estén dispuestos a exponerse a una experiencia semejante.

Instituciones educativas

En nuestras escuelas y universidades hay urgente necesidad de que los estudiantes participen en mayor grado en todo el programa, y exista una mejor comunicación entre profesores y alumnos, entre directivos y profesores, y entre directivos y estudiantes. Suficientes experimentos de este orden probaron que es perfectamente factible mejorar la comunicación en todas estas relaciones, y el hecho de que la educación haya demorado tanto en usar esta nueva invención social es casi trágico.

Puesto que estoy más familiarizado con el funcionamiento del grupo en las instituciones educativas, daré ejemplos provenientes de esa fuente.

En el Centro de Estudios de la Persona, algunos miembros del cuerpo de especialistas y yo hemos ensayado este nuevo instrumento de cambio social en un vasto sistema educacional integrado por un colegio normal de nivel universitario de donde egresan muchas maestras, ocho escuelas secundarias y

cincuenta primarias.³ La orden católica del Inmaculado Corazón supervisa el sistema, y de su seno salen los profesores y el personal que lo componen. Sus directores de mayor jerarquía deseaban con ardor que interviniésemos y los ayudáramos a iniciar un proceso de cambio autodirigido. Sin este fuerte apoyo, no nos habríamos embarcado en la aventura. El apoyo administrativo es muy necesario.

Junto con una comisión perteneciente al sistema, planeamos una serie de grupos de encuentro para profesores y estudiantes del colegio normal universitario por separado, y, eventualmente, una diversidad de grupos de profesores y estudiantes *juntos*. Por último, el consejo administrativo del colegio —que, al igual que la mayoría de los administradores, se resiste a mezclarse en cosas personales— solicitó un grupo centrado en la tarea y ayudó a buscar coordinadores para él. También organizamos grupos de encuentro separados para profesores y alumnos de la escuela secundaria y, por último, con profesores, administradores y alumnos de la escuela secundaria *juntos* (pese a que, al principio, los profesores habían manifestado bastante aprensión ante la perspectiva de reunirse directamente con los alumnos). Llevamos a cabo gran cantidad de laboratorios con los directores y maestros de las escuelas primarias. Los resultados de estos grupos fueron variables: en algunos casos, produjeron cierta decepción a quienes participaron en ellos, y en otros, alcanzaron un nivel muy positivo; en este último caso, todo el mundo —incluso el facilitador— halló muchas satisfacciones personales en la experiencia.

Uno de los cambios logrados se operó en la estructura administrativa y en los planes de acción de las organizaciones, en particular en el colegio normal. Como consecuencia del laboratorio centrado en la tarea, se revisó todo el sistema presupuestario y la forma en que se lo establecía, para que la gente tuviese mayor participación y no se tratara de algo impuesto. Se solucionaron diversas fricciones interpersonales y problemas graves en el consejo administrativo —con profundas emociones y unas cuantas lágrimas—, de manera tal que las cosas marcharon luego sin duda alguna mejor. El consejo administrativo decidió por unanimidad efectuar una sesión de un día de duración entre el estudiantado y el presidente del colegio, con la finalidad de conocer los deseos de los alumnos.

³ Este experimento se describe con mayor extensión en el capítulo 15 y el epílogo de mi libro *Freedom to Learn*, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1969.

saber cuáles eran a su juicio los objetivos del colegio y los que ellos mismos perseguían, y atender a sus críticas acerca del modo como funcionaba el establecimiento. Todos los participantes encontraron esta iniciativa muy provechosa.

Tuvieron lugar también una serie de cambios innovadores en los salones de clase. Por de pronto, comenzamos a recibir muchas invitaciones para reunirnos con los profesores y alumnos de determinado curso, o con los profesores de un departamento y los estudiantes que cursaban esa materia. Casi sin excepción, el resultado de estas sesiones fue notoriamente positivo, y la comunicación entre profesores y alumnos mejoró mucho. Ciertos departamentos y profesores, en particular, introdujeron muchísimas innovaciones. Creo que todas ellas tendieron hacia una mayor participación e iniciativa estudiantiles, una mayor autodisciplina y autorresponsabilidad, y una cooperación más estrecha entre profesores y alumnos. Se produjeron tales cambios en la enseñanza de idiomas, filosofía, pedagogía, música, arte escénico, un seminario interdisciplinario en el que participaron varios científicos; en suma, en casi todos los cursos que ofrecía el colegio. No solo tuvieron lugar estas innovaciones, sino que aún hoy, más de tres años después de iniciado el experimento, siguen en vigor, si bien nosotros, como facilitadores externos, hemos concluido totalmente nuestra labor.

Un ejemplo, tomado de una carta reciente, tal vez sirva para indicar cuál es la situación actual.

«Estamos trabajando en un programa de pedagogía autoiniciado y autodirigido. Hace poco tiempo, tuvimos aquí un laboratorio de fin de semana que brindó un estímulo fantástico. Miembros del estudiantado, el cuerpo de profesores y la administración —75 en total—, sugirieron ideas en la forma más creativa y útil que se pueda imaginar. Uno de los resultados es que los estudiantes concurrirán a las escuelas de toda la ciudad para observar clases, asistir a las reuniones de profesores y entrevistar a los maestros, alumnos y administradores. Describirán *luego* qué es lo que *ellos* necesitan saber, experimentar, hacer, con el fin de enseñar. Reunirán entonces en torno de ellos a los profesores y otros estudiantes para que los ayuden a alcanzar sus metas».

He aquí una excelente muestra de cambio autodirigido. Uno de los logros significativos que posibilitó esta última experiencia fue que el sistema se convenció a tal punto del valor

del grupo intensivo como medio para lograr el cambio autodirigido y la solución de los problemas, que envió gente para capacitarse como facilitadores de grupos, y estas personas están ahora en condiciones de prestar su colaboración en los grupos de encuentro y los centrados en la tarea que operan dentro del propio sistema. Un administrador de alto nivel será el próximo en iniciar ese curso de capacitación.

Quizás interese reseñar la historia de este proyecto. La propuesta se elaboró a principios de 1966. Todos los intentos de conseguir subvenciones de la Oficina de Educación y de las fundaciones fracasaron, y yo no sabía qué hacer. Llegué a la conclusión de que la idea era buena y había que ensayarla, de manera que apareció en forma de artículo en un periódico educacional.⁴ Esto suscitó gran interés en varios sistemas escolares, y tuvo a la postre como consecuencia que la Mary Reynolds Babcock Foundation y Charles F. Kettering II subvencionaran el proyecto. De ahí que fuera posible llevarlo adelante. Pero hasta fines del año 1966, casi todos los principales suministradores de fondos —la Fundación Ford, la Oficina de Educación y otros entes— consideraban que el experimento era insensato y carecía de valor práctico.

Proyecto Transición

En vista de las dificultades que tuvimos para iniciar este proyecto, es alentador referir otro mucho más vasto, que persigue en general idénticos propósitos, pero en el cual aprendimos de nuestros errores, lo planeamos mejor y con mayor amplitud, y recibimos una subvención más alta. Se trata del «Proyecto Transición», para las escuelas de Louisville, Kentucky. Transcribo a continuación la situación enfrentada por ese sistema escolar:

«En la actualidad, el distrito de Louisville cuenta con 60.628 niños [35.454 blancos y 25.174 negros]; el 34,1 % procede de familias cuyos ingresos anuales ascienden a 2.000 dólares o menos, o que reciben subsidios del gobierno. La mayoría de estos alumnos de bajos ingresos se concentran en las escuelas de los barrios precarios, y hay una gran proporción de ne-

4 «A Plan for Self-Directed Change in an Educational System», *Educational Leadership*, vol. 24, mayo de 1967, págs. 717-31.

gros. Estas cifras representan un enorme incremento, en los últimos veinte años, de los alumnos de color y de bajos ingresos en el distrito de Louisville. Dentro de Kentucky, el distrito nombrado tiene la mayor cantidad de alumnos de bajos ingresos (20.678), el más alto porcentaje de rendimiento insuficiente (el 71 % se encuentra por debajo de los promedios nacionales), el porcentaje de deserción escolar más elevado (la tasa ocupa el segundo lugar entre las más altas de las ciudades populosas de la nación), los mayores índices de delincuencia (casi 5.000 casos), el mayor número de arrestos por delincuencia (600), la mayor cantidad de traslados de alumnos y maestros (casi el 20 %, excluidas las transferencias dentro del distrito), el número más alto de desocupados (13.900, o sea casi un tercio del total del estado), y el nivel más elevado de aislamiento racial, debido a los cambios producidos en las pautas habitacionales...».⁵

Frente a esta gravísima situación educacional —una crisis, por cierto—, se idearon nuevos y atrevidos planes. El consejo escolar, compuesto por tres blancos y dos negros, se comprometió públicamente a satisfacer las necesidades de la población escolar de la ciudad. Se empleó un nuevo inspector, que había tenido experiencia previa con grupos de encuentro y capacitación en ciencias de la conducta. Se le encomendó la tarea de conseguir que el personal escolar y los grupos de la comunidad participaran plenamente en un programa totalmente nuevo para las escuelas. Pudo obtener apoyo, en materia de asesoramiento y de investigación, de las universidades locales ubicadas en la zona de Louisville. Consiguió también el generoso apoyo de la Oficina de Educación —lo cual indica los cambios que, en el plazo de cuatro años, pueden operarse en las actitudes de un organismo oficial.

El proyecto se divide, en pocas palabras, en dos componentes interrelacionados. Primero, un programa de desarrollo organizacional que consiste en una serie de grupos de encuentro de fin de semana (durante el curso lectivo) para administradores, maestros, síndicos y algunos progenitores, con miras a mejorar la comunicación y fomentar un alto grado de participación en las decisiones referentes a programas y políticas de todas las personas que pertenecen a la organización escolar o son beneficiarias de esta. En la segunda fase estimula al

personal docente de las escuelas locales con el fin de que sugiera programas que juzgue positivos para impartir una educación eficaz: mejores planes de estudio, pautas diferenciadas de integración del personal, métodos humanísticos de enseñanza, o estructuras más flexibles. Uno de los principales objetivos de todo el programa es una «nueva capacitación de los maestros, destinada a dotarlos de habilidades interpersonales que puedan serles útiles para establecer relaciones más cálidas y estimuladoras con los discípulos». Otro es la «creación de cuerpos de profesores, equilibrados en su composición racial, que desarrollen modelos vivientes para un mejoramiento de las relaciones humanas».

Hay en todo el programa un fuerte componente de continuidad. Además de los laboratorios de comunicación y los seminarios de potencial humano, se prevé una serie de quince sesiones semanales de capacitación para todos los administradores de alto nivel, cuya finalidad será ayudarlos a comprender mejor los procesos de dinámica grupal y el manejo de situaciones de conflicto, la integración de equipos y el desarrollo de mejores habilidades interpersonales.

Visité hace poco tiempo este sistema escolar, y me produjo enorme impresión el progreso realizado en sus esfuerzos por poner en marcha este importante proyecto. Se centrarán primero en catorce escuelas, seis de las cuales concitarán una atención especial. A medida que la experiencia en estas escuelas vaya dejándoles nuevas enseñanzas, intentarán ampliar los alcances del programa.

El inspector, doctor Newman Walker, me pareció una persona que entendía a fondo el inmenso cambio que se trataba de implantar en las escuelas, y que reconocía en forma cabal el hecho de que esto suscitaría, sin duda, algún alboroto y una serie de críticas antes de que el proyecto llegara a su término. Conocí asimismo a los miembros del consejo escolar, quienes advertían también plenamente los peligros que corrían, pese a lo cual estaban resueltos a conseguir el cambio propuesto. Acaso el hecho que indica mejor esta actitud sea este: en la reunión a la que asistí, un grupo de presidentes estudiantiles de las distintas escuelas secundarias había concurrido para proponer al consejo drásticas modificaciones en sus planes de estudio. Los miembros del consejo no solo los escucharon con atención, sino que considerando el progreso alcanzado en tan breve lapso por los estudiantes en lo referente a ofrecer ideas constructivas, decidieron establecer una partida para que se reunieran durante cierto período en el verano, con el fin de

⁵ Cita tomada de la propuesta que las escuelas de Louisville presentaron a la Oficina de Educación. Las cifras mencionadas corresponden al año escolar 1969-70.

que estudiaran mejor la situación y presentaran un conjunto de recomendaciones más completo.

¿Cómo es posible lanzar un atrevido proyecto de esta índole en una ciudad a la que, en general, nadie consideraría una comunidad experimental? Las razones son interesantes; en cierta medida son desalentadoras, pero desde otro punto de vista infunden ánimo.

En primer lugar, el sistema escolar de Louisville se compone casi por entero de escuelas sitas en barrios precarios, donde los problemas son realmente espantosos y reclaman medidas inmediatas. La urgencia de la situación es innegable.

El tipo de progenitores que tenderían a formular más objeciones si sus hijos no recibieran una educación normal se han mudado a los barrios residenciales; por lo tanto, la resistencia de aquellos es reducida.

El consejo escolar parece ser verdaderamente representativo de los barrios precarios, y tener muy en claro la urgencia del problema que enfrentan.

El inspector es un hombre con experiencia en la ejecución de un programa experimental para desertores escolares, y también con experiencia directa en grupos de encuentro; por consiguiente, está íntimamente convencido de que el nuevo enfoque puede ser útil.

La Oficina de Educación, que padece un típico anacronismo, está ahora dispuesta a financiar una gran empresa experimental de este género.

Estos factores se suman para posibilitar un estimulante proceso de cambio en todo un sistema escolar. La comunidad es numerosa, pero no enorme; todavía es posible manejarla bien. El experimento puede intentarse en una escala lo bastante amplia como para ponerlo realmente a prueba. Es atrevido y radical en el mejor sentido de la palabra, vale decir, ataca las raíces mismas del problema de nuestro sistema educacional, más que los síntomas. Encara de lleno la cuestión más difícil de la vida moderna: el sistema educacional de las comunidades urbanas desfavorecidas, el problema de las escuelas de los barrios precarios.

A quienes hayan leído los capítulos anteriores de este libro, no les sorprenderá que pronostique un grado cada vez mayor de inquietud y críticas en todo el sistema educacional, a medida que el cambio se vaya operando. Queda por ver si los profesores y directivos se dividirán en dos bandos. Por lo menos, tendrán amplia oportunidad de conversar acerca de sus diferencias y examinar nuevas alternativas, si las que

ya ensayaron no les parecen satisfactorias. Es la iniciativa más temeraria y promisoría que conozco en los sistemas educacionales de la actualidad, y muchas personas la seguirán con sumo interés.

Pienso que este «Proyecto Transición» demuestra que, allí donde existe la voluntad de experimentar, es posible utilizar el grupo de encuentro hasta sus últimas consecuencias, llevar adelante el proceso de evaluación continua e incrementar muchísimo las posibilidades de cambio. Sin duda, las oportunidades son igualmente grandes en todos los campos que he mencionado, aunque en pocos de ellos (salvo en la industria) se ha llegado tan lejos como en esta ciudad y su consejo de educación en particular.

9. El desarrollo de habilidades facilitadoras

¿Cómo se puede mantener una proporción razonable entre el número de técnicos facilitadores y la cantidad cada vez mayor de personas a quienes interesa participar en grupos? En forma privada, una persona bien informada en este campo estima que, durante el año 1970, 750.000 individuos participarán en algún tipo de experiencia grupal intensiva. Aunque no hay manera de verificar la exactitud de esta cifra, parece tratarse de una conjetura razonable. ¿De dónde provendrán los facilitadores para estos grupos? Este es un problema urgente. Necesitamos tales coordinadores para todas las esferas de aplicación descritas en el último capítulo. Me propongo exponer y discutir un importante intento destinado a satisfacer esa necesidad.

El Programa La Jolla

Ese intento lo constituye el Programa La Jolla, del Centro de Estudios de la Persona, organización de la cual formo parte. Lo escojo como ejemplo por varias razones: lo considero un programa único en su género que, en muchos aspectos, difiere de la mayoría de los programas de capacitación; puedo tener un grado de objetividad razonable con respecto a él, porque no participé de sus comienzos y desempeño ahora en él un papel de escasa importancia; por último, sus planes me resultan muy sensatos, y abrigo la esperanza de que muchos los adopten.

En momentos de escribir este libro, el Programa La Jolla entra en su cuarta temporada, y, hacia fines del verano de 1970, habrá ofrecido significativas enseñanzas a más de 600 facilitadores potenciales que, de una manera u otra, están vinculados con grupos en sus lugares de residencia. Los tres codirectores del programa son los doctores Bruce Meador y

William Coulson y el reverendo Douglas Land. Estos hombres tienen antecedentes en el ámbito de la educación y experiencia en campos tan diversos como estos: asesoramiento psicológico, asesoramiento pastoral, psicología clínica, psicoterapia, facilitación de grupos, educación, filosofía, filosofía de la ciencia, teología y administración. Han desarrollado en forma gradual una política definida, pero flexible, para suministrar experiencias que promueven técnicas de facilitación, habilidades de liderazgo y nuevos métodos de personalizar los procesos educacionales, así como para alentar la libertad de inventiva en todas las formas de interacción humana.

Filosofía y planes de acción

Un aspecto fundamentalísimo del programa es una concepción centrada en la relación de persona a persona. Esto lo expresan con claridad al manifestar:

«El programa está imbuido —en el estilo de liderazgo practicado por la mayoría de los miembros del cuerpo de especialistas, y también en las sesiones de contenido— de una filosofía de conducción de grupos centrada en la persona, concepción que hace hincapié en el hecho de que tanto el grupo como el facilitador obtienen un crecimiento máximo cuando este último, en vez de participar como experto en su grupo, lo hace en calidad de *persona*».

Esta filosofía explica por qué se hace todo lo posible por evitar la palabra «capacitación» (*training*) (y por qué la he omitido en el título de este capítulo). «Capacitar» a una persona implica volverla competente en algún oficio, arte o tarea que podrá utilizar luego a manera de ocupación. Pero no se puede «capacitar» a un individuo para que se convierta en *persona*. Es lamentable que, por razones históricas (explicadas en el capítulo 1), se dé a muchos facilitadores el nombre de «capacitadores». A mi juicio, en la medida en que actúen de acuerdo con lo que este término implica, son ineptos para estar en grupos intensivos. Así, pues, el Programa La Jolla pone de relieve los rasgos humanos de la persona a la cual se considera facilitador, y el hecho de que resulta tanto más eficaz cuanto más *real* es en sus interacciones con los demás. Todo esto significa que el Programa La Jolla se caracteriza

por una atmósfera informal y personal, y que reduce al mínimo las distinciones entre cuerpo de especialistas y participantes. Comprendo que lo antedicho pueda interpretarse mal. De ningún modo se ocultan al participante los conocimientos y experiencia del especialista. Este sabe, por ejemplo, que todo grupo novel guarda en sus comienzos un silencio embarazoso, y no considera que esto sea una información privilegiada ni un antecedente que debe compartir con los miembros del grupo. Pertenece al cuerpo de especialistas, pero es, ante todo, un ser humano.

De estas creencias generales procede otro rasgo distintivo del programa. Dentro de lo humanamente posible, el cuerpo de especialistas evita por completo dar su aprobación formal a aquellos que han participado en el programa. No se expiden diplomas, certificados o garantías escritas de ningún género, en el sentido de que el participante se ha convertido ahora en «experto». El cuerpo de especialistas abraza la esperanza y la creencia de que al término del programa la persona estará, en cierto modo, mejor calificada que antes para manejar cualquier grupo en su lugar de residencia. Esa es la meta final. Esos grupos pueden ser clases, conjuntos de personas pertenecientes a una organización, núcleos familiares o los denominados grupos de encuentro. Sin embargo, no existe la intención de que los participantes se transformen en «gurúes» de grupos de encuentro.

Una de las razones de esta política, firmemente sostenida, es que resulta imposible garantizar que todo participante se habrá de convertir en un adecuado facilitador de grupos. Si carece de un diploma para colocarlo en la pared, si no tiene certificado de perito, los individuos lo juzgarán por lo que es y decidirán si presta o no utilidad a un grupo. Si no la presta, habrá escasa demanda de sus servicios. No puede apabullar a la gente con su diploma.

Estrechamente vinculado con toda esta política se halla el hecho de que se concede poca atención a los títulos de las personas que asisten. En consecuencia, hay doctores en diversas disciplinas, médicos e individuos que no han terminado sus estudios universitarios. Todos se encuentran en pie de igualdad como personas.

Después de esta síntesis del trasfondo filosófico, volvamos ahora a una descripción del programa mismo, más ajustada a los hechos. Aunque se han ensayado programas de una, dos, tres y cuatro semanas, el cuerpo de expertos considera en la actualidad que el plazo de tres semanas es el más satisfac-

torio. En parte por razones logísticas, en cualquier programa de tres semanas el número de participantes se limita a alrededor de 100. Se llevan a cabo tres de estos programas cada verano —época en que, de ordinario, la gente ocupada encuentra tiempo para participar.

Selección

En gran medida, los participantes se autoseleccionan, aunque se da preferencia a aquellos que ya intervienen en grupos significativos. En general, los participantes de la temporada de verano ocupan posiciones influyentes en la vida institucional norteamericana; figuran entre ellos presidentes de universidades, decanos de facultades, directores de escuelas primarias, gran cantidad de maestros, psicólogos, consejeros psicológicos, miembros de la industria (a menudo de los departamentos de personal), algunos estudiantes universitarios, y capellanes y ministros de una variedad de credos. Los representantes de las profesiones relacionadas con la salud y del público en general son pocos, pero su número va en aumento.

Elementos del programa

Aun cuando el programa varía de un año a otro y es siempre susceptible de transformación, desde un comienzo se han hallado presentes tres elementos: experiencia de participación en uno o más grupos de encuentro pequeños; sesiones cognitivas, en las que los participantes entran en contacto con un amplio espectro de enfoques usados en los grupos, y la oportunidad de actuar como cofacilitadores en dos grupos de encuentro de fin de semana.

Describiré con algún detalle estos tres elementos. De las 150 horas que se dedican al programa en sí, cerca de la mitad se emplea en la experiencia directa en grupos de encuentro. En gran parte, el cuerpo de facilitadores para estos grupos se escoge entre personas que han desempeñado cargos en el ámbito universitario, han tenido amplia experiencia previa como facilitadores y han asistido por lo menos durante un verano al Programa La Jolla. Desde hace poco se decidió que los participantes intervinieran en más de un grupo de en-

cuentro, formando estos nuevos grupos de diversas maneras. Tal procedimiento ofrece varias enseñanzas. Ayuda al participante a comprender que la constitución de su primer grupo no tiene nada insólito y que el proceso no es algo que puede funcionar solamente con esos individuos en particular. Lo familiariza con la tristeza que produce separarse de personas con las que se entabló una relación muy íntima. Además, cae en la cuenta de que incluso en un segundo o tercer grupo los comienzos son lentos, con rodeos tentativos muy semejantes a los que caracterizaron al primero, aunque cada uno de los miembros viene de efectuar una experiencia significativa. No se puede esperar el surgimiento de una «intimidación instantánea»; se debe volver a crear confianza. Otro resultado colateral de este cambio de agrupamientos es que vincula en forma más amplia a cada persona con todos los participantes del programa.

El año pasado, el cuerpo de especialistas realizó experiencias de «reuniones comunitarias», organizando reuniones frecuentes e intensivas de la totalidad de los participantes, en la hipótesis de que esto tendría especial aplicación en los distintos medios de cada sujeto cuando regresara a su lugar de residencia. Resultó un éxito total, y sirvió para comprobar que, una vez que los participantes han tenido una experiencia con un grupo de encuentro, es posible infundir en una comunidad más numerosa el mismo clima de intimidad y cercanía. Tengo un vívido recuerdo de una reunión de esta índole, a la cual tuve el privilegio de asistir. La comunidad, compuesta por más de noventa personas, se convirtió íntegramente en un profundo y activo grupo de encuentro. Los participantes habían percibido (aunque sin comprenderla), la tensión existente entre dos miembros importantes del cuerpo de especialistas, y los estimularon para que la manifestaran. El grupo no tardó en intervenir con gran hondura, a medida que se iban compartiendo (primero en forma tentativa, y después de modo abierto y en medio de lágrimas) ciertas experiencias dolorosas y turbadoras. Merecen destacarse los esfuerzos de la comunidad para aliviar el dolor ajeno, y las expresiones de los miembros del cuerpo de especialistas, que se mostraban con sus normales flaquezas humanas. Es indudable que, en circunstancias apropiadas, gran cantidad de personas pueden convertirse en un grupo de encuentro dotado de la misma unidad que el habitual pequeño grupo. El hecho de que sus líderes estén aprendiendo cómo se logra esto acredita el valor del Programa La Jolla.

A medida que se desarrollan las necesidades y deseos de los participantes, estos van plasmando en parte el aspecto cognitivo del programa, que es, por lo tanto, variable. Sin embargo, suele incluir charlas, debates y demostraciones prácticas sobre los siguientes temas:

Sesiones de teoría y práctica

- Facilitación de un grupo modelo y posterior debate
- Cómo facilitar un grupo (he participado en esta tarea junto con otros facilitadores)
- Modelo de liderazgo centrado en la persona
- Formas estructuradas en los grupos
- Simulaciones de clases como método de aprendizaje
- Psicodrama
- Creación de teorías sobre los grupos
- Aplicaciones en el trabajo interracial
- Antecedentes y necesidades de investigación
- Relación con el panorama actual en el campo de la adicción a las drogas
- Proceso de creación de una comunidad
- Problemas especiales de la aplicación en
 - Instituciones educativas
 - Asesoramiento psicológico
 - Instituciones religiosas
 - Familias

El tercer elemento del programa, el coliderazgo de grupos de encuentro de fin de semana, ha resultado una empresa atrevida, estimulante y, en conjunto, notablemente fructífera. Se insta a los participantes deseosos de coordinar un grupo junto con otra persona para que elijan compañero, y ambos firman una carta en la que indican su intención de reunir un grupo de fin de semana. Se envía el anuncio a muchas personas e instituciones de la zona de San Diego y de toda California del Sur, aclarando que tales laboratorios de fin de semana tendrán un costo reducido. Se cobra solo una pequeña cuota de inscripción y los gastos de alojamiento y comida. (En ese anuncio se establece con perfecta claridad que los facilitadores son personas que están en proceso de capacitación, motivo por el cual no cobran aranceles.)

Cuando el cuerpo de especialistas del Programa La Jolla bosquejó su primer plan, les hice ver, mediante simples operaciones aritméticas, que, a mi entender, ese proyecto era temerario. Pensé que necesitarían entre 500 y 600 personas para

que los grupos tuvieran suficientes miembros; que era casi imposible reunir esa cantidad sin que ocurrieran accidentes, tanto físicos como psicológicos; y que corrían un riesgo enorme al permitir que los participantes pusieran a prueba sus habilidades en tan grande escala. Cuál no sería mi asombro al ver que, para el primer fin de semana, se presentaron 600 personas, y 800 para el siguiente. A mi juicio, esto ofrece, de algún modo, una medida de la necesidad casi angustiante que tiene la gente de una mayor intimidad y comunicación. En los tres años iniciales del programa, han intervenido en estos grupos de fin de semana casi 8.000 individuos, y las evaluaciones ulteriores han puesto de manifiesto reacciones casi siempre favorables, y acompañadas a menudo de un fervoroso entusiasmo. Algunos sujetos consideraban mejores las experiencias en estos grupos de fin de semana que las que habían tenido con otros grupos con gente mucho más experta. Ninguna de las 8.000 personas que, hasta la fecha, intervinieron en estos grupos ha sufrido durante la experiencia crisis psicológicas. Dos de ellas tuvieron trastornos mucho más tarde. Cabría preguntarse si esta cifra supera a la normal en cualquier población del mismo tamaño, a lo largo del mismo período.

Meditando, perplejo, acerca del éxito a veces pasmoso de estos grupos de fin de semana, he percibido algunos elementos que quizá tengan importancia en la facilitación de grupos. Los co-coordinadores —cuya experiencia era en ciertos casos nula y en otros considerable— estuvieron en forma continua, por espacio de dos semanas, en uno o más grupos de encuentro antes de iniciar su primer programa de fin de semana. Esto significa que tomaron mayor conciencia de sí mismos y de sus sentimientos, y se habituaron de manera mucho más inmediata al pleno uso de sí mismos como personas. En consecuencia, al reunirse con un grupo de extraños para fomentar un proceso grupal, están todo lo «presentes» que puede estar un individuo. Cada uno de ellos es un ser humano que trata de establecer contacto consigo mismo y con los demás tal como es. Al término de la experiencia, se encuentra en una posición intermedia entre lo que era al empezar y la meta hacia la cual apunta. Se embarca libremente en las búsquedas, luchas y aventuras de ese fin de semana. Creo que la franqueza, toma de conciencia y receptividad, la espontaneidad y autenticidad de casi todos estos grupos, constituyen las razones por las que han salido tan airosos en su empeño.

Acaso otro elemento sea el hecho de que los futuros facilita-

dores no son «expertos». La gente tiende a sentirse intimidada por aquellos a quienes perciben como «expertos». Aquí se les ha informado en forma explícita que los coordinadores no son expertos, de manera que a los miembros les resulte más fácil quitarse la máscara. Además, sienten mayor responsabilidad por el grupo. Merece consignarse la ayuda *recíproca* que tiene lugar. El facilitador trata de ser útil al grupo, pero sus miembros se sienten también en libertad de ayudarlo cuando intuyen que su acción no es facilitadora. Ello genera, en ambos sectores, un mayor crecimiento.

La última parte del desarrollo de habilidades consiste en el coliderazgo de un segundo grupo. Por consiguiente, además de la sustancial experiencia adquirida, el programa les aporta a todos los participantes elementos tanto de orden personal como cognitivo.

Este coliderazgo de grupos de fin de semana es, quizás, el aspecto más importante del programa. En su pequeño grupo, el futuro facilitador aprendió que puede conmoverse de manera profunda y personal, y tornarse receptivo al cambio. Ahora bien, el hecho de que en el fin de semana pueda dar a otros la oportunidad de resultar igualmente conmovidos y receptivos le infunde una gran sensación de poder y humildad a la vez. Al marcharse, se sabe capaz de crear las condiciones para el crecimiento ajeno.

Quizá corresponda formular una crítica acerca de los programas de fin de semana: los grupos son demasiado numerosos para realizar evaluaciones ulteriores; el único —y limitado— elemento de evaluación disponible es la cantidad considerable de individuos que vuelven para participar en otro fin de semana, ya sea durante ese mismo verano o más tarde.

Relaciones en el lugar de residencia

Especialmente en el trascurso de la última parte del Programa La Jolla, se pone muchísimo énfasis en la forma de aprovechar la experiencia una vez que los participantes han regresado a sus hogares. Se los alienta para que apliquen en el lugar en que viven los conocimientos adquiridos en las semanas de verano, en vez de intentar la constitución de nuevos grupos de encuentro. Se les ayuda a elaborar la manera de hacer uso de sus nuevas habilidades y actitudes, y de emplearlas con inventiva e imaginación en la imprescindible tarea de hacer

que la vida institucional sea más significativa, desde el punto de vista personal, para quienes están envueltos en ella. También se atiende al modo de infundir en la vida familiar una atmósfera más parecida a la de un grupo de encuentro. El cuerpo de expertos cree que, salvo que esta vivencia estival mejore el funcionamiento del individuo en su propio medio, entre la gente con la que trata habitualmente y los grupos a los cuales pertenece, no habrá logrado un éxito completo en sus propósitos, aunque puede haberle ofrecido una experiencia muy enriquecedora. Todavía no hay forma de medir cuál ha sido el éxito alcanzado en la consecución de este objetivo, pero la demanda creciente y continua por el programa indica que los participantes se sienten ayudados en este aspecto. Lo cierto es que la mayoría de las solicitudes para participar en programas futuros se originan en el contacto personal con alguien que ya ha participado. Este parece ser un buen signo.

Conclusiones

A mi juicio, este programa contradice bastante muchos programas para formación de coordinadores que hoy se realizan en diversas partes de Estados Unidos. Quita relevancia a la pericia manipulativa e interpretativa altamente especializada que parece dominar cada vez más en la capacitación de coordinadores de grupos. No hace mucho hincapié en los «ejercicios» que, para infinidad de ellos, se han convertido en un bagaje de artimañas. Se concentra en cambio, mucho, en el desarrollo de personas que sean más eficaces en sus relaciones interpersonales, durante el programa y en su medio habitual. Quienes desempeñan algún papel en este pujante campo deben tener en cuenta tanto el trasfondo filosófico de este programa como su manera de encarar la formación de personas con mayores dotes de facilitación.

10. ¿Qué pasará en el futuro?

Algunas posibilidades

Con la multiplicación de los grupos, ¿qué nos reserva el futuro con respecto al movimiento grupal en sí, y qué repercusiones puede tener en el porvenir de nuestras instituciones y de todo nuestro medio cultural? Si bien no me considero profeta, trataré de escudriñar tan profundamente como pueda en mi empañada bola de cristal. Examinemos primero la tendencia general hacia el desarrollo de los grupos. ¿Qué rumbos puede tomar?

En primer lugar, debo reconocer que todo esto puede caer fácilmente y cada vez más en manos de explotadores, de individuos que se han dedicado a trabajar con grupos buscando, sobre todo, beneficios personales, financieros o psicológicos. Las personas que se dejan llevar por los caprichos de la moda, los que presumen de cultos, los nudistas, los manipuladores, los que necesitan poder o reconocimiento, quizá lleguen a dominar el horizonte de los grupos de encuentro. Estimo que, en este caso, dichos grupos se encaminan al fracaso total. En forma gradual, el público habrá de considerarlos por lo que serán entonces: un juego de alguna manera fraudulento, cuya finalidad primordial no es el crecimiento, la salud, el cambio constructivo, sino el provecho personal de sus líderes.

Otra posibilidad, también decepcionante, es esta: por culpa de un celo excesivo, y del uso de procedimientos cada vez más «rebuscados» por parte de coordinadores y facilitadores, el hombre de la calle puede condenar esta tendencia sin prestar atención a sus aspectos sólidos y positivos. Me han dicho ya que los grupos centrados en el crecimiento personal pierden adeptos frente a aquellos que cifran su atracción en el carisma del líder, o en la oportunidad de un abundante contacto corporal con miembros de ambos sexos, y cosas similares. En la medida en que este proceso supere al otro, el «grupo de encuentro» puede convertirse en una mala palabra, como ocurrió con «educación progresista» hace algunos años. Quizá valga la pena examinar el paralelo.

Cuando la educación progresista se volvió ultrapopular y co-

menzó a ser practicada por extremistas y personas que comprendían poco o nada sus principios básicos, fue anatematizada por el público y los educadores pusieron buen cuidado en negar que sus escuelas fuesen ejemplos de ella. En la actualidad, no conozco a nadie que esté dispuesto a defender públicamente la educación progresista. En consecuencia, *parece* haber desaparecido. Entre tanto, los orígenes de casi cualquier innovación educativa de las últimas décadas pueden hallarse en el pensamiento de John Dewey y en los principios que, de hecho, constituyeron la orientación subyacente de lo mejor que tuvo la educación progresista.

Imagino que puede pasar lo mismo con los grupos de encuentro, los de sensibilización, los grupos T y todos los demás. Trasformados en objeto de repudio, terminarían por desaparecer. En el ínterin, todos los elementos esenciales —la creación de la confianza en los pequeños grupos, el hecho de compartir el sí-mismo, la realimentación, el sentido de comunidad— seguirían encontrando rótulos y disfraces bajo los cuales operar, con el fin de lograr las mutaciones y la comunicación que tan desesperadamente necesitamos.

Una posibilidad más trágica aún sería la de que la tendencia fuese totalmente reprimida por una sociedad que parece oponerse cada vez más al cambio y no valora la libertad individual de pensamiento y expresión, la espontaneidad, la transformación y otras cualidades personales que surgen de un grupo de encuentro. En la actualidad, parece más probable que en Estados Unidos el poder lo asuma la extrema derecha y no la extrema izquierda; pero, en cualquiera de los dos casos el movimiento de los grupos de encuentro quedaría eliminado, pues el elemento central sería un rígido control y no la libertad. No podemos imaginar la existencia de un grupo de encuentro en la Rusia o incluso la Checoslovaquia de nuestros días, aunque hay amplias pruebas de que muchos de sus habitantes anhelan el mismo tipo de libertad de expresión que aquel estimula. Menos aún podemos imaginar un grupo de encuentro en alguna filial de la John Birch Society, o de los Minutemen, o del Ku Klux Klan, o de cualquier otro grupo derechista organizado. No; el grupo de encuentro sólo puede prosperar en un ambiente de base democrática. Si en Estados Unidos toma el poder una dictadura —y la posibilidad de que ello ocurra es cada vez más clara y pavorosa—, toda tendencia hacia la experiencia grupal intensiva sería de inmediato aplastada y suprimida.

Puesto que soy optimista y confiado por naturaleza, no he de

dedicar mucho tiempo a cavilar acerca de estas tétricas visiones. Sin duda, que el impulso producido por los grupos continúe aumentando de manera rápida y firme, y su influencia se difunda más y más, es también una posibilidad real. ¿Qué ocurrirá entonces? Pienso que, en este caso, veremos una proliferación de formas. Mi predicción del futuro no alcanza para sugerir otros tipos de grupos distintos de los que hemos visto ya de manera incipiente y mencionado en este libro: los grupos centrados en la integración de equipos, en el desarrollo de una comunidad auténtica, en la profundización de la conciencia sensorial, en la meditación, en la expresión creativa. Estoy seguro de que habrá muchos, muchos más, con distintos focos de interés, pero que mantendrán gran cantidad de cualidades que son esenciales al grupo de encuentro. Estos serán los nuevos modos de «apertura», de vivir la vida en forma activa y plena sin necesidad de recurrir a las drogas.

Es seguro que asistiremos al desarrollo de procedimientos mucho más imaginativos para ayudar a la persona a comportarse de modo distinto, pero realista, al volver a su medio habitual. Tales procedimientos no solo enfocarán de modo más concreto este problema en el grupo, sino que contemplarán también muchos tipos de evaluación ulterior. Se enumerarán los «pasos» que una persona piensa dar en su acción, y acerca de cuya materialización se la consultará en vez en cuando. En algún momento posterior al encuentro inicial se volverá a reunir el mismo grupo, no para tratar de recrear el clima de aquel primer encuentro sino para evaluar con seriedad los cambios acaecidos, si los hubiere. Esta evaluación se llevará a la práctica también mediante el intercambio de cintas grabadas, así como mediante consultas regulares y visitas de los facilitadores a los miembros del grupo «en su medio», ya se trate de su hogar, su establecimiento industrial o educativo, su iglesia, o donde fuere. En síntesis, por medio de ingeniosos métodos se procurará realimentar la individuación, el *insight* y la confianza en sí mismo que surgieron en el grupo.

Creo que asistiremos a una difusión más informal del *espíritu* y el *clima* del grupo de encuentro. Barbara Shiel nos ha dado un ejemplo de lo que esto puede significar en una clase de sexto grado,¹ y yo he aprendido a crear ese mismo clima en un seminario de graduados. No existe un grupo de encuentro organizado; hay, simplemente, libertad de expresión —de los

1 Véase C. R. Rogers, *Freedom to Learn*, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1969, cap. 1.

sentimientos y pensamientos— respecto de cualquier cuestión significativa para la persona. Hace falta una buena dosis de imaginación para hacerse una idea de lo que podría ser una fábrica o universidad si se le infundiera este clima. ¡Basta pensar en una burocracia como la de la Oficina de Asuntos Indígenas o el Departamento de Estado para advertir cuánta y cuán intensa es la imaginación necesaria! Sin embargo, la tarea no es del todo imposible. ¿Será *siempre* una organización centrada en la persona una contradicción en los términos? Creo que no.

Seguiremos examinando algunas de estas posibilidades a medida que consideremos con más detalle las consecuencias futuras.

Consecuencias para el individuo

Tampoco en este caso puedo proyectar hacia el mañana sino tendencias que ya veo en el presente. Parece evidente que el movimiento de los grupos de encuentro será cada vez más una fuerza contrarrestante de la deshumanización de nuestra cultura. Vivimos en un medio progresivamente impersonal, conformado por las tecnologías científica e industrial, el hacinamiento urbano y la «inmensidad irremediable» de nuestras ciudades, industrias y «multiversidades». Se une a estos factores la noción que tiene del hombre el conductismo determinista, para el cual sólo es una máquina. Otro elemento es el creciente uso de las computadoras en la industria, el gobierno, la educación y aun la medicina. Esto no es de suyo pernicioso, pero subraya la imagen despersonalizada que la persona tiene de sí misma, en su condición de objeto archivado y estimulado en forma mecánica, manejado por máquinas y burocratas exentos de la menor emoción.

En estas esferas el grupo de encuentro puede acarrear consecuencias profundas. Cuanto más se difunda el movimiento, cuanto más se experimenten los individuos como personas singulares, dotados de la capacidad de elegir, y que reciben hondo cariño de otras personas singulares, más caminos hallarán para humanizar nuestras actuales fuerzas deshumanizadoras. El individuo ya no será sólo una tarjeta IBM, o una serie de datos almacenados en una cinta que sirve de memoria a la computadora. Será una persona y se afirmará como tal. Estos efectos son, por cierto, de vasto alcance.

De igual modo, el grupo de encuentro puede constituir un intento de acometer y vencer el aislamiento y la alienación del individuo en la vida contemporánea. La persona que establece un encuentro básico con otra ya no está aislada por completo. Esto no hará que, de modo indefectible, su soledad desaparezca, pero le demostrará, al menos, que esa soledad no es un elemento inevitable en su vida, y que puede establecer un contacto significativo con otro ser humano. Puesto que la alienación es uno de los aspectos más perturbadores de la existencia moderna, esta consecuencia es importante.

A mi juicio, la experiencia grupal intensiva tiene para el individuo una significación futura más general aún. Constituye un amplio camino hacia la realización y el crecimiento personales. Una vez que las necesidades materiales han sido en gran parte satisfechas —como tiende a ocurrir para muchos en la próspera sociedad norteamericana—, los individuos se vuelven hacia el mundo psicológico y buscan a tientas un grado mayor de autenticidad y realización. Dicho con las palabras de un participante: «[El encuentro] me ha revelado una dimensión completamente nueva de la vida, y me ha abierto infinitas posibilidades en mi relación conmigo mismo y con todas las personas a quienes amo. Me siento verdaderamente vivo». Parece que este objetivo de vivir en forma más plena, de desarrollar las propias posibilidades en toda su riqueza y complejidad, constituye una de las principales satisfacciones a las que aspira el hombre. Entre los muchos y variados ensayos mediante los cuales trata de lograr una gama de vivencias más rica, el grupo de encuentro representa ya un elemento importante, y es probable que lo sea aún más en el futuro.

Una de las posibilidades —más restringidas, pero de suma importancia— que ofrece la experiencia grupal intensiva es la de buscar nuevas soluciones para el problema de la relación entre el hombre y la mujer. ¿Qué debemos hacer respecto del matrimonio si, como sucede en algunas partes de California del Sur, tres de cada cuatro parejas terminan divorciándose? ¿Qué hacer con los hijos de estas parejas? ¿Cuál es el futuro de la familia? Estas cuestiones básicas no se resolverán por medio de admoniciones, leyes o discusiones intelectuales. No obstante, quizá surjan nuevas respuestas a medida que, en la íntima *experiencia* de un grupo, hombres y mujeres, tanto antes como después de casarse, examinen lo más a fondo que puedan sus propias relaciones interpersonales y decidan en qué desean convertirlas. En este caso —y sobre todo en los grupos constituidos por familias— pueden explorarse también la rela

ción entre progenitores e hijos y las deficiencias que muestra esa relación, así como ensayar experimentos y soluciones en el futuro.

Significación para nuestra cultura

Puede decirse que la ayuda ofrecida al individuo para que se adapte al cambio es una de las consecuencias más importantes del grupo de encuentro. Poquísimas personas demuestran comprender que, tanto para el hombre actual como para el del futuro, uno de los interrogantes básicos consiste en saber con qué grado de rapidez puede adaptarse el organismo humano a la casi increíble velocidad de las transformaciones que produce la tecnología. Toffler, en un excelente artículo, se refiere a esto llamándolo «el *shock* del futuro», y sugiere que las personas sufrirán simplemente un colapso al intentar adaptarse a esos cambios inauditos. Me parece particularmente notable uno de sus ejemplos. Señala Toffler que es posible considerar que la existencia humana estuvo constituida por casi 800 lapsos, de alrededor de sesenta años cada uno, a lo largo de un período de 50.000.

«De estos 800 lapsos, un total de 650 transcurrió en las cavernas. Solo en el curso de los últimos 70 ha sido posible comunicarse en forma efectiva de un lapso a otro, merced a la escritura. Solo durante los últimos seis, grandes masas de hombres han visto la palabra impresa. Solo durante los últimos cuatro ha sido factible medir el tiempo con alguna precisión. Solo en los últimos dos se ha usado en alguna parte un motor eléctrico. Y la abrumadora mayoría de los bienes materiales que empleamos en la vida cotidiana actual se han desarrollado en el lapso presente, en el lapso número 800».²

Así, pues, nuestra tecnología impone a la humanidad un cambio acelerado para el cual el organismo humano está poco preparado. Por cierto que el grupo de encuentro, con sus diversas ramificaciones y grupos conexos, constituye una enorme ayuda al permitir que los individuos tomen conciencia de sus sentimientos acerca del cambio y lo consideren una posibilidad constructiva. Por este motivo, algunos capítulos centrales de este libro se consagraron al tema de *cómo* cambian las personas y las organizaciones. Parece que, con el correr del tiempo, este

2 A. Toffler, «Future Shock», *Playboy*, vol. 17, febrero de 1970, pág. 97.

problema se hará cada vez más apremiante, y es indudable que cualquier medio que auxilie al hombre en su necesidad de adaptarse al cambio tendrá gran relevancia.

Existe una forma —muy relacionada con la anterior— en la cual el grupo de encuentro puede ayudarnos a enfrentar el futuro: cuando sirve de instrumento para el cambio institucional. Puesto que en materia de cambio institucional los años venideros no demandarán menos que en materia de cambio personal, pueden cobrar gran importancia las diversas aplicaciones institucionales que hemos examinado en el último capítulo. Si el gobierno, las escuelas, las diversas Iglesias, la industria y la familia no reaccionan con energía ante la necesidad de cambio, nuestra cultura estará, por cierto, condenada al fracaso. De hecho, lo que necesitamos no es tanto modificar las instituciones como instaurar la *capacidad de cambio* en la vida institucional, es decir, un instrumento que permita la continua renovación de la forma organizacional y de la estructura y las políticas institucionales. Hasta ahora, algunas ramificaciones del movimiento de grupos de encuentro se acercan, más que cualquier otra cosa que conozco, a este objetivo.

En el futuro hará falta, con mayor urgencia que en el presente, un instrumento para manejar las tensiones interpersonales e intergrupales. En una cultura desgarrada por estallidos raciales, violencia estudiantil, tensiones internacionales insolubles y todo género de conflictos, una herramienta semejante tiene suma importancia para mejorar la comunicación en el nivel «visceral». Al igual que otras nuevas invenciones sociales, esta rara vez se ha ensayado en situaciones de tensión, pero si queremos encarar con algún éxito tales conflictos en años venideros, es menester ampliar en buena medida el uso de este medio. Puedo decir que nuestro cuerpo de expertos trabajó con muchos tipos de tensiones —choques interraciales, conflictos entre estudiantes, profesores y directivos, conflictos obrero-patronales—, y es lícito inferir que tenemos en nuestros «tubos de ensayo» una solución parcial para casos de esa índole. Con respecto al futuro, la pregunta es: ¿Podremos ensayarla en mayor escala?

El desafío a la ciencia

En el futuro, el desafío lanzado a la ciencia por el grupo de encuentro constituirá una cuestión apasionante. Es innegable

que nos hallamos aquí ante un fenómeno poderoso y dinámico. La ciencia ha avanzado siempre mediante el estudio de situaciones como esta; pero, ¿podremos desarrollar una ciencia humana capaz de explorar adecuadamente los problemas reales y sutiles que surgen de la dinámica de un grupo de encuentro? Considero que, hasta ahora, por más ardor que se haya puesto en ella, la investigación representa tan solo débiles intentos, esencialmente anacrónicos. Salvo raras excepciones, las personas que analizaron el tema lo hicieron desde un punto de vista anecdótico —cómo yo lo hice, en líneas generales en este libro—, o minuciosamente empíricos, para ofrecer «rigurosos» hallazgos que carecen de significación real. El desafío estriba en desarrollar una ciencia humana fenomenológica y realista, que esclarezca este campo de actividad del hombre.

¿Cómo se logrará esto? Carezco de respuesta para esta pregunta, pero puedo, en cambio, formular una sugerencia. *¡Imaginemos que cada «sujeto» fuese enrolado como «investigador»!* Supongamos que el investigador, en vez de medir los cambios que se han operado en sus sujetos, los enrola como coinvestigadores. En la actualidad, existen amplias pruebas de que el llamado «sujeto ingenuo» es una pura invención. En cuanto una persona se convierte en objeto de investigación psicológica, comienza a elaborar sus propias fantasías respecto del propósito del estudio. Se lanza, entonces, a favorecer el descubrimiento que, según *piensa*, se persigue, o a frustrar la finalidad del estudio. ¿Por qué no evitar todo esto convirtiéndolo en miembro del equipo investigador?

Para concretar mejor lo antedicho revelaré una idea que tuve hace poco acerca de cómo podría estudiarse, en forma más humana o profunda, el proceso del grupo de encuentro y el de cambio individual.

Radica en lo siguiente: reunir una cantidad de personas que carezcan de experiencia en grupos de encuentro. Manifestarles de modo explícito que, además de la experiencia, deseamos obtener su ayuda para hacer nuevos descubrimientos con respecto a aquella. Luego, al finalizar cada sesión o jornada, se podrían formular dos tipos de preguntas a cada persona, la cual, frente a un grabador, debería dar en privado respuestas concisas. Las preguntas serían más o menos las siguientes: 1) ¿Considera usted ahora que, en sus sentimientos, reacciones, actitudes, *insights* y conducta es exactamente el mismo que al comienzo de esta sesión? En caso afirmativo, dígallo, simplemente. Si, no obstante, detecta cambios, por pequeños o grandes que sean, descríbalos de la mejor manera posible y

exprese asimismo cuál es, a su juicio, la razón o causa de tales cambios. 2) ¿Piensa que el grupo es exactamente igual a como era al iniciarse la sesión? De nuevo, en caso afirmativo, declárelo lisa y llanamente. Si cree que el grupo se ha modificado de algún modo, describa el cambio o cambios lo mejor que pueda y diga cuál ha sido, a su juicio, el motivo de que se produjeran.

Un investigador comenzaría realizando de inmediato un análisis preliminar de este material, y buscaría en los participantes temas similares o contrastantes referidos a las dimensiones individuales y grupales. El último día de reunión del grupo podría dedicarse a realimentar estos temas centrales de cambio y falta de cambio, pidiendo a los participantes que discutieran sobre tales elementos. Tengo la certeza de que procedimientos de esta índole permitirían un *conocimiento* y un *insight* más profundos que los que hoy poseemos acerca del proceso de cambio en el grupo.

No me perturban en absoluto aquellos que pudieran exclamar: «¡Pero esto no es ciencia!». Cuando los estudios se hacen sin prejuicios, y pueden comunicarse y repetirse, *constituyen* una ciencia, y tengo la certeza de que podríamos aprender cosas más significativas acerca de muchos misterios humanos si, con toda franqueza, apelásemos a la inteligencia e *insight* de la persona comprometida en la experiencia.

Con esto no quiero decir que la respuesta que acabo de dar es la única; sin embargo, quizá configure un humilde sendero por donde podamos ir abriéndonos camino hacia el desarrollo de una ciencia más apropiada para el estudio de la persona.

Valores filosóficos

Es obvio que el grupo de encuentro tiene claras implicaciones existenciales, por su tendencia creciente a poner énfasis en el aquí y ahora de los sentimientos humanos y del propio vivir. Esta característica existencial refleja gran parte del desenvolvimiento actual de nuestro pensamiento filosófico y de nuestra vida misma. Esclarece la posición filosófica de Maslow y May, y de algunos de sus ilustres precursores: Kierkegaard y Buber. Concuerda con la apasionante sucesión de escenas de una representación teatral como *Hair*, que se propone alcanzar un nuevo tipo de participación personal inmediata en el teatro, y con lo que está ocurriendo en materia de arte, música y lite-

ratura. No creo que sea de mi incumbencia analizar a fondo este punto, pero es evidente que, en un mundo que vive de acuerdo con una filosofía cada vez más centrada en la existencia, el grupo de encuentro podrá constituir un gran aporte.

Por último, a medida que este tipo de grupo se vaya desarrollando en el futuro, debe ayudar a perfilar y aclarar los valores que sustentamos con respecto al hombre mismo. ¿Cuál es nuestro modelo de ser humano? ¿Cuál la meta del desarrollo personal? ¿Cuáles las características del ser humano óptimo? Estoy seguro de que, a lo largo de todo este libro, hemos podido demostrar que, en un clima de libertad y facilitación, los miembros del grupo se ven impulsados a una mayor espontaneidad y flexibilidad, a relacionarse de manera más estrecha con sus sentimientos, a abrirse más a sus experiencias, y a una intimidad más expresiva en sus relaciones interpersonales. Parece que esta es la clase de ser humano que surge de una experiencia de grupo de encuentro. Sin embargo, un modelo semejante se opone directamente a muchos puntos de vista religiosos, culturales y políticos, y no es necesariamente el ideal o meta hacia el cual quisiera encaminarse el hombre común de nuestra sociedad. Este problema requiere ser plena y francamente examinado en el futuro. Tenemos la oportunidad de elegir la clase de persona que habremos de crear.

Conclusiones

Confío en que este capítulo haya aclarado que el movimiento hacia la experiencia grupal intensiva, en todas sus formas, tiene profundas consecuencias para el presente y el futuro. Quienes crean que el grupo de encuentro constituye una manía o un fenómeno que afecta en forma temporaria a unas pocas personas deberían detenerse a meditar nuevamente sobre el asunto. En el turbulento porvenir que nos aguarda, la tendencia hacia la experiencia grupal intensiva se vincula con graves e importantes problemas referentes al cambio. Estos cambios pueden producirse en personas e instituciones, en la alienación de nuestras ciudades y nuestra cultura, en las tensiones raciales y las fricciones internacionales, en las filosofías y valores que sustentamos, y en nuestra imagen del hombre mismo. Es un movimiento de honda significación, y el rumbo que tome en los años venideros tendrá gran repercusión en todos nosotros, para bien o para mal.

Índice general

7	Prólogo
9	1. Origen y alcance de la tendencia hacia los grupos
21	2. El proceso del grupo de encuentro
51	3. ¿Puedo actuar como facilitador de un grupo?
78	4. El cambio producido por los grupos de encuentro en los individuos, las relaciones personales y las organizaciones
95	5. La persona en vías de transformación: el proceso tal como se lo experimenta
117	6. La persona solitaria y sus experiencias en un grupo de encuentro
128	7. Datos provenientes de las investigaciones
146	8. Esferas de aplicación
160	9. El desarrollo de habilidades facilitadoras
169	10. ¿Qué pasará en el futuro?

