

LA RETROALIMENTACIÓN GRUPAL: FUNCIONES Y CORRUPCIONES.

Ana Gimeno-Bayón Cobos.

Instituto Erich Fromm de Psicología Humanista.

Feedback is one of the most decisive factors in producing therapeutic change. Nevertheless, it is not always offered in an appropriate way and it can even be harmful for the therapy's purposes. It is essential to distinguish which factors differentiate functional feedback from other, less functional forms; there are forms of feedback that, although perfectly valid for groups having a task of productivity beyond the group as objective, are simply not applicable for therapeutic groups that have as their goal the further development of intragroup bonds. Taking these premises into account, the article offers some criteria for evaluating feedback's functionality or dysfunctionality, and gives practical examples of the rules to be followed for profiting from the application of feedback within the clinical setting.

1. LA RETROALIMENTACIÓN GRUPAL.

Rosa con la cara ahora ya distendida y en la que aún son evidentes las señales del cansancio de quien ha pasado por una situación crítica y ha llegado a ese momento que llamamos “alivio”, mira a los otros componentes del grupo como si viniera de un lugar lejano y lentamente fuera reconociéndolos. Acaba de protagonizar un trabajo terapéutico en el seno del grupo, que tenía por finalidad tomar una decisión en relación con su pareja. Rosa ha podido, en el transcurso del mismo, elaborar una decisión nada fácil, matizada y cuidadosa. A lo largo del trabajo ha experimentado un fuerte movimiento emocional. Pide retroalimentación a sus compañeros, que han vivido con expectación el desarrollo de la secuencia.

Las primeras retroalimentaciones que recibe son de un cálido apoyo, apoyo que necesita para poder mantenerse en una decisión que le había supuesto previamente algunas semanas de profunda confusión respecto al tema. En ese momento entra en la sala Inés, que es también miembro del grupo y que se hallaba ausente. Se sienta y pregunta a David, que está a su lado, en qué momento de la dinámica grupal llega. David le hace un breve resumen. Inés, ahora, dirige algunas preguntas a Rosa, para aclarar puntos de ese resumen y a continuación le empieza a plantear

posibles explicaciones de su decisión para acabar comentándole que cree que esa decisión implica que todavía está ligada simbióticamente a su madre. Rosa se desconcierta y algunos de los compañeros se apuntan a elaborar otras teorías explicativas, que van elevando el grado de complicación por momentos. Rosa pone cara de no entender nada y la terapeuta le pregunta si desea detener la retroalimentación. Responde afirmativamente, diciendo que está confundida con todo lo que ha oído. Los integrantes del grupo tienen ahora una expresión desilusionada en el rostro. Ha acabado el tiempo y, una vez que los demás han salido, Rosa se acerca a preguntar a la terapeuta qué hacer con su confusión.

La situación descrita es un ejemplo de lo que puede ser una retroalimentación o *feed-back* con efectos negativos. En este caso concreto, a nuestro juicio, la retroalimentación que Rosa necesitaba debería estar enfocada hacia un respaldo de su decisión y del trabajo realizado, con el fin de estabilizar la claridad interna obtenida. Tras las intervenciones habidas y dado el frágil equilibrio en el que se encontraba, Rosa necesitaba ser retroalimentada —en términos de Eric Berne (Berne, 1966)— con *interposiciones*, es decir, informaciones en la línea de los primeros cálidos apoyos con el fin de consolidar la decisión tomada. No es ésta la única ocasión en que hemos podido contemplar cómo un buen trabajo quedaba frustrado por la inadecuación de las intervenciones de algunos miembros en el ámbito grupal.

Ciertamente compartimos la importancia de la retroalimentación en la psicoterapia grupal —entendida como información sobre el impacto producido por el comportamiento del otro— ya que, como señala Traube (1990):

“El hecho es que, en la terapia-en-grupo, el grupo no es sólo el lugar del tratamiento, sino que es también el instrumento; no es sólo el espacio-testimonio del cambio, sino también la matriz y el agente”.

A la vez que subrayamos las insustituibles ventajas de la interacción grupal en la psicoterapia, pensamos que no toda interacción es ventajosa. Nos proponemos en este artículo examinar algunos problemas relacionados con la retroalimentación que mutuamente se dan los integrantes del grupo, no sin antes dejar constancia de que estamos pensando al hacer esta reflexión en grupos de orientación integradora humanista (Rosal y Gimeno, 1989) en los que se practica tanto la terapia de grupo como la terapia en grupo. Son grupos con un liderazgo semidirectivo (democrático) con una red de comunicación de circuitos múltiples, que entendemos como la más adecuada para tratar problemas tan complejos y desiguales como los que allí aparecen, en coincidencia con la opinión de autores como Gilchrist, Shaw y Walker (1954). Por ello advertimos que algunos de los puntos pueden no ser aplicables a los grupos terapéuticos de otros modelos.

Empezaremos por señalar la importancia de la retroalimentación a la hora de operar como factor terapéutico, por cuanto la identidad se construye, reconstruye y enriquece en la confrontación con el otro, la definición de límites, la diferencia-

ción entre lo propio y lo ajeno. Y ello no es posible cuando la comunicación es inexistente por falta de circularidad; es decir, cuando el mensaje acerca de la propia realidad va a dar en la ambigüedad de un vacío neutro. La devolución especular de las imágenes que en los otros despiertan nuestros comportamientos es requisito indispensable para la consistencia del Yo.

Desde que Kurt Lewin advirtió, en relación con su propio grupo de investigación, acerca de la necesidad de retroalimentación, *“por primera vez en la historia de la humanidad, un grupo de hombres implicados en la realización de una misma tarea, orientaban la autoevaluación de su trabajo de grupo no hacia el contenido de sus discusiones y decisiones sino, según Lewin, hacia el proceso de sus intercambios”*. (Mailhot 1968)

Como consecuencia de la atención dedicada a este tema, Lewin formula tres hipótesis que consideramos básicas para la retroalimentación:

- *“La integración no podrá llevarse a cabo dentro del grupo, su creatividad no podrá ser duradera, mientras las relaciones interpersonales entre todos los miembros del grupo no se basen en comunicaciones abiertas, confiadas y adecuadas.*

- *La capacidad de comunicarse de forma adecuada con el otro, de llegar a él psicológicamente y entablar con él diálogo, no es un don innato, sino una aptitud adquirida mediante aprendizaje. Sólo quienes han aprendido a abrirse a otros y a objetivarse frente a ellos son capaces de intercambios auténticos entre ellos.*

- *Sólo aceptando poner en entredicho la propia manera habitual de comunicación, las actitudes profundas personales con respecto a los demás, puede el ser humano esperar descubrir las leyes fundamentales de la comunicación humana, sus requisitos y sus componentes esenciales, las condiciones de su validez y de su autenticidad”*. (Mailhot 1968, p. 63)

La utilización *ad experimentum* de la retroalimentación en otros grupos, a partir de 1946, confirmó a Lewin en la capacidad que ésta tenía para la movilización grupal, la toma de conciencia del propio comportamiento y la reconducción de las críticas interpersonales, que de todos modos se dan en todo grupo humano, en una forma abierta y sana.

Carl Rogers es otro de los autores que han confiado de una manera radical en el potencial terapéutico de la retroalimentación, tanto en la psicoterapia individual como en la grupal y que han marcado de una forma clara el estilo de retroalimentación grupal de la corriente humanista. El cambio terapéutico procede más de una devolución permanente del impacto del comportamiento del cliente en el interlocutor o en los compañeros que de las críticas, consejos, informaciones, orientaciones u otro tipo de intervenciones similares (Rogers, 1970) a través de la experiencia emocional correctiva que tal devolución le acarrea.

En la psicoterapia grupal podemos hablar unas veces de *terapia-de-grupo*, cuando se centra exclusivamente en el tratamiento de la interacción entre los

miembros del mismo, o de *terapia-en-grupo*, cuando los integrantes del mismo se van alternando en ocupar un lugar central y el foco de atención grupal es el problema que esta persona aporta. En este caso, y en torno a ese foco el grupo se estructura como caja de resonancia a través de la retroalimentación, desarrollando a veces papeles complementarios mediante la dramatización de roles auxiliares, dando un determinado soporte físico, etc. Tanto en una como en otra modalidad de intervención, la psicoterapia de grupo goza de la riqueza insustituible de la presencia de pares implicados y comprometidos en un proceso de cambio terapéutico. Precisamente, y como señala Yalom (1975) cuando afronta algunas ideas erróneas sobre esta modalidad terapéutica, la psicoterapia grupal tiene unas características propias que la convierten, no en una psicoterapia de segunda categoría para los que no pueden pagarse una psicoterapia individual, sino que su razón de ser consiste en la posibilidad de obtener a través de ella experiencias que no pueden encontrarse en otro lugar. La expresión franca de sentimientos y percepciones respecto a sí mismo, los otros compañeros y el terapeuta, será así el núcleo de la psicoterapia grupal.

Entre los factores curativos de la terapia de grupo que menciona el citado autor como específicos (infundir esperanza, universalidad, ofrecer información, altruismo, aprendizaje interpersonal etc.), ocupan un lugar destacado los que se vehiculan a través de la retroalimentación grupal, como por ejemplo:

- Poder decir lo que me molesta, en vez de guardar silencio. (Segundo lugar en importancia)
- Los otros miembros sinceramente me dicen lo que piensan de mí. (Tercer lugar)
- Saber cómo expresar mis sentimientos. (Cuarto lugar)
- El grupo me enseñó el tipo de impresión que causo en otros. (Quinto lugar)
- Expresar sentimientos negativos o positivos hacia otros miembros. (Sexto lugar)
- Saber cómo trato a otros. (Octavo lugar)

En definitiva, la retroalimentación ofrece la posibilidad de relacionar una determinada conducta con unas consecuencias interpersonales de la misma: bien en el plano de la creación, ruptura, mantenimiento y cambio de la vinculación emocional con los otros miembros, revelada de una manera explícita y sin ambigüedades, bien en el de la obtención de elementos de esa conducta que pueden pasar desapercibidos, elementos que permiten corregir la propia imagen en una dirección más objetiva mediante la utilización del reflejo especular que los otros componentes del grupo ofrecen.

Bien es verdad que este reflejo puede estar distorsionado por la confusión de que *el espejo* pueda estar afectado. En este sentido hay que tener en cuenta la distinción que hace O'Donnell entre los tres niveles de interacción grupal:

a) Un nivel **intrapersonal**, en el cual el agente externo opera en la persona a modo de detonador que suscita unas imágenes internas que luego volcará sobre

dicho agente. El otro se convierte, así, en un continente en quien proyectar el objeto interno.

b) Un nivel **interpersonal**, que se da cuando, aun incluyendo el objeto interno, la relación se establece entre las personas realmente presentes (posibilidad que se niega o minusvalora desde el psicoanálisis ortodoxo)

c) Un nivel **transpersonal**, consistente en la interacción entre el sistema cultural y los miembros que forman el grupo, tanto por lo que hace a la dimensión social de la misma como a la cultura grupal.

La retroalimentación grupal pertenece al segundo nivel, pero sólo será eficaz si logra deslindar lo externo de lo proyectado.

“La identidad se estructura sobre la posibilidad del individuo de reflejarse en el otro, de que éste sea capaz de devolverle su imagen interpersonalmente, y no intrapersonalmente. La enfermedad surge, la identidad se agrieta, cuando el propio Self queda aprisionado en los grupos internos de las personas fundantes (madre, padre)”. (O’Donnell, 1975)

Una retroalimentación proyectiva de objetos internos ejercida sobre una persona con gran voracidad introyectiva puede, por lo tanto, y si no es confrontada adecuadamente, contribuir a la difusión de la identidad del receptor de la retroalimentación y a perpetuar la alienación del emisor.

Por el contrario, y dado que lo nuclear de la identidad se ha ido formando a partir de los primeros reflejos procedentes de figuras arcaicas (en general las figuras parentales que en virtud de su poder se permitían una libre —y a veces arbitraria— retroalimentación al niño, cosa que luego no ocurrirá en la mayoría de los otros ámbitos sociales) la actualización de su autoimagen, en base a su comportamiento presente, le permitirá descubrir nuevas facetas hasta ahora ignoradas.

Podemos fácilmente recordar la cara de asombro de algunos de los integrantes de nuestros grupos ante una información de sus compañeros que no “casa” con la definición que ellos poseían de sí mismos procedente de experiencias infantiles. En más de una ocasión nos hemos encontrado con personas que arrastraban una imagen de torpeza intelectual, en claro contraste con la realidad actual, gestada aquélla en torno a dislexias que en su momento pasaron desapercibidas; o personas que se perciben desde la debilidad e impotencia, a las que los miembros del grupo reflejan su fuerza o sus recursos... y también la cara de asombro de los compañeros cuando perciben la disonancia entre la realidad que ellos contemplan y la percepción interna de la persona acerca de sí misma (perplejidad que, naturalmente, podrá ser explotada convenientemente cuando les llegue su turno).

2. LA EVALUACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN: INSUFICIENCIA DE LAS CATEGORÍAS TRADICIONALES

Habida cuenta del relevante papel que ocupa la retroalimentación en los grupos, nos parece indispensable establecer algún tipo de criterio para poder

analizar cuándo es positiva, en tanto que oferta de contacto con la realidad y apoyo en el propio crecimiento, o cuando, por el contrario, es una oferta egodistónica para el que la da o el que la recibe.

A la hora de efectuar esa discriminación, habitualmente se citan en la literatura grupal métodos para el análisis sistemático y evaluación de interacción grupal, tales como el *Interaction Process Analysis* (IPA) que recoge las categorías del proceso de interacción propuestas por Bales (1951) (ver Cuadro 1) y las de dos colaboradores de Lewin, Benne y Sheats (1948) (ver Cuadro 2), acerca de roles funcionales y disfuncionales en los grupos.

Sin embargo, a la hora de aplicar esos modelos a la dinámica de la retroalimentación grupal en psicoterapia nos vamos a encontrar con bastantes dificultades, cuando no contradicciones, si pretendemos usarlos como punto de referencia. Y ello por varias razones:

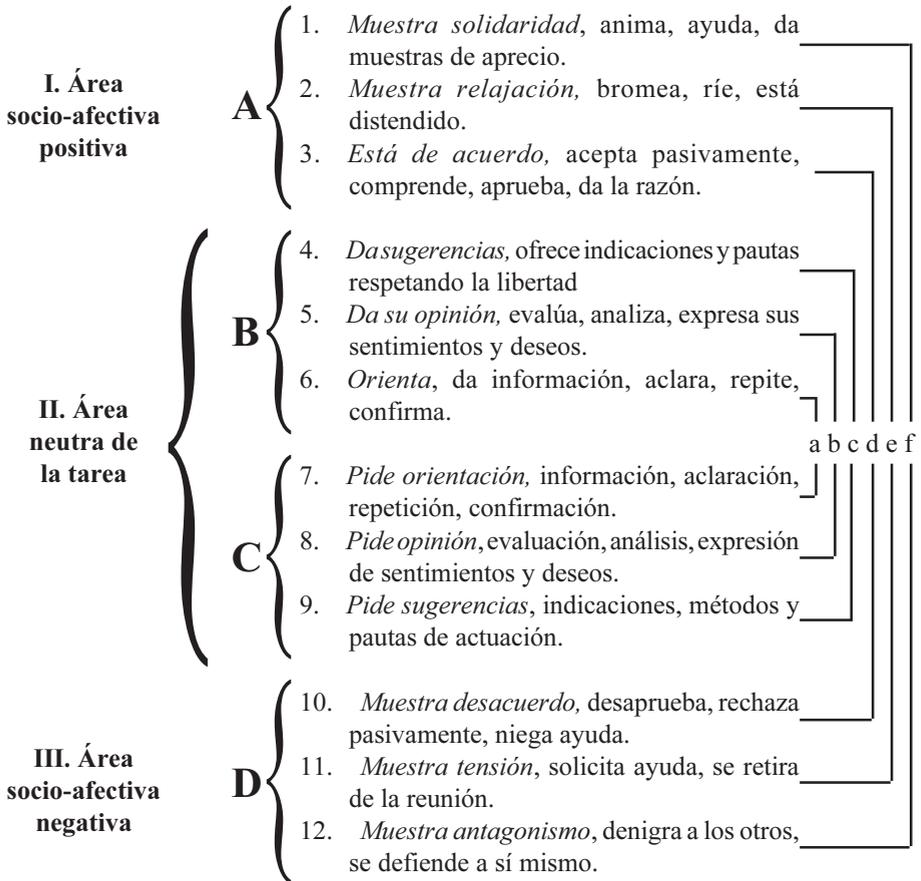
En primer lugar, tanto un modelo como otro integran componentes evaluativos a partir del tipo de interacción, independientemente del contexto en que dicha interacción se produzca.

Fijémonos por un momento en las categorías del IPA: Bales señala un *área emocional-positiva* (categorías 1 a 3), un *área de tareas neutral* (categorías 4 a 9) y un *área socio-emocional negativa* (categorías 10 a 12). Bien entendemos que el ayudar (categoría 1), contar chistes (categoría 2), o expresar acuerdo (categoría 3) se pueden considerar como expresiones positivas, mientras que discrepar (categoría 10), alejarse (categoría 11) o mostrar antagonismo (categoría 12) se pueden considerar expresiones negativas en términos descriptivos de valencias lewinianas, como señalamientos de atracción o rechazo emocional. En cambio, si consideramos que esas categorías están “*agrupadas en núcleos según si es positiva, neutra o negativa el área socio-emocional, y ordenadas, además, de tal manera que se presentan en sentido decreciente de ‘bondad’...*” (Anguera 1978, p. 116) y que por lo tanto no sólo son descriptivas, sino también evaluativas de la bondad o maldad de la intervención en relación con el proceso, el individuo o el grupo, nuestra posición es discrepante.

En términos psicoterapéuticos, sería absurdo pretender que el comportamiento de una persona que ayuda a quien no lo necesita, cuenta chistes cada vez que va a aparecer un conflicto latente, o asiente externamente cuando interiormente discrepa, ha de ser evaluado como “bueno”, mientras que el manifestar desacuerdo cuando lo hay, alejarse en una situación de confluencia patológica o hacer explícita una hostilidad latente han de ser evaluados como “malos”. Se correría entonces el peligro de confundir lo bueno con lo agradable y lo malo con lo desagradable, lo cual no sería tan extraño en una cultura en la que “*nos hemos tornado fóbicos hacia el dolor y el sufrimiento*” (Perls, 1973) y que mantiene en alto la creencia de que “*la vida debería estar libre de dolor y no requerir ningún esfuerzo*”, creencia que, por cierto, es una de las características que configuran la personalidad adictiva según

Cuadro 1

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN, SEGÚN BALES (1951)



A = Reacciones positivas
B = Respuestas
C = Preguntas
D = Reacciones negativas

a = problemas de comunicación
b = problemas de evaluación
c = problemas de control
d = problemas de decisión
e = problemas de tensión
f = problemas de integración

autores como Washton y Boundy (1989).

La confusión viene también de que en buena parte de la literatura sobre dinámica grupal se aplican esas categorías a todo tipo de grupos reducidos, indistintamente, incluidos los grupos de psicoterapia. Sin embargo conviene no

olvidar que estas categorías están concebidas para grupos *orientados a la tarea* que tienen como objetivo una tarea concreta y externa a los propios integrantes del grupo. En cambio, en la psicoterapia de grupo el objetivo es el cambio de la pauta vincular. En este sentido asumimos las afirmaciones de Caparrós (1993, p. 31 s.) cuando señala que:

“... el grupo es un lugar de privilegio para tratar lo interpersonal, las relaciones simétricas y asimétricas, la exclusión, la competencia, la actitud, el proyecto de acción, el aquí y ahora, todo ello puede afirmarse tras la práctica grupal. Todo ello tiene un denominador común cuya captación es inmediata; nos estamos refiriendo al vínculo.

Que el vínculo es el objeto de la psicoterapia grupal viene dado porque el grupo es el lugar preferente de su manifestación... El vínculo actual creado en el grupo terapéutico permite desde el aquí y ahora hacer prospecciones sobre el para qué de la conducta y a partir de ahí sobre el por qué de la misma. Una psicoterapia del vínculo permite tener como objeto de trabajo a la relación y no a los integrantes aislados de ésta”.

Sucede entonces que en el campo de la psicoterapia grupal el área de la tarea puede confundirse en muchos momentos con la socio-afectiva -usando la terminología de Bales- porque en buena parte la tarea consiste en la clarificación, modificación y expresión de la afectividad.

Por otro lado, no hay que olvidar que las categorías de Bales están pensadas para grupos informales, sin ningún tipo de liderazgo institucional ni redes de comunicación impuestas. En cambio, la psicoterapia grupal se desarrolla en un marco en el que hay un líder formal (y que en un momento dado puede sugerir consignas concretas en cuanto a redes o canales de comunicación: no verbal, uso de pronombres en primera y segunda persona, completar frases, disposición espacial del grupo, subdivisiones del mismo, etc.).

También podemos admitir con facilidad la crítica que Maisonneuve dirige al trabajo de Bales, cuando apunta que aún dentro de su propio campo —a diferencia de la opinión de Anguera (1978, p. 64)— no es exhaustivo, puesto que

“... al dedicarse sólo a las interacciones explícitas e individualizadas, descuida ciertas formas latentes y colectivas de procesos de grupo, sobre todo en el área emocional”.

y al de Benne y Sheats, porque

“... una teoría exhaustiva de los procesos de grupo debe tener en cuenta asimismo los fenómenos afectivos de naturaleza colectiva. A estos fenómenos los trabajos precedentes, preocupados ante todo por el funcionamiento operativo de los grupos, les prestan muy poca atención, y por lo demás están muy mal equipados, en el plano conceptual, para abordarlos”. (Maisonneuve, 1968).

Nosotros añadimos aún otro motivo en la misma línea de insuficiencia de estas categorías, puesto que las mismas se centran básicamente en el comportamiento

verbal del grupo. Y si consideramos, con los teóricos de la comunicación, que la no verbal es la más adecuada para la transmisión de los contenidos emocionales y la que, en definitiva, crea, consolida, modifica o rompe los vínculos, naturalmente habrá que darle un lugar privilegiado a la hora de la evaluación de la retroalimentación que los componentes de un grupo se dan entre sí. No podemos dejar de citar el impacto que, en su momento, causaron las investigaciones de Mehrabian (1968), cuando concluyó que el 55% de la realidad comunicacional se relaciona con las expresiones faciales; un 38% con las cualidades de la voz y un 7% con el contenido verbal.

Tendríamos que objetar todavía que no parece haberse tenido en cuenta la importancia de la metacomunicación, que suele ocupar un espacio importante en los grupos psicoterapéuticos.

Tampoco, y por esas mismas razones, pueden aplicarse al grupo terapéutico las evaluaciones en torno a los roles elaboradas por Benne y Sheats.

Cuadro 2

FUNCIONES Y ROLES EN UN GRUPO, SEGÚN K. BENNE Y P. SHEATS (1948)

ROLES FUNCIONALES

1. Relacionados con la tarea grupal: roles de progresión

- a) *Iniciador*: Sugiere o propone al grupo nuevas ideas en relación con el objetivo, con el problema, con el procedimiento o respecto a los obstáculos por vencer o aporta formas distintas de ver el objetivo o el problema grupal.
- b) *Solicitante de información*: Busca información pertinente, pregunta para aclarar las sugerencias hechas.
- c) *Rastreador de opiniones*: Pregunta para aclarar los valores subyacentes a los objetivos y metas grupales y a las sugerencias hechas.
- d) *Informador*: Aporta información pertinente en relación con los temas que ocupan y preocupan al grupo, según su propia competencia o experiencia personal.
- e) *Opinante*: Expresa sus opiniones personales sobre sugerencias alternativas y a los valores involucrados en ellas.
- f) *Elaborador*: Reformula y fundamenta las sugerencias, opiniones e información manejada, por el grupo, mejorando su formulación.

- g) *Coordinador emergente*: Muestra las relaciones existentes entre las diferentes ideas y sugerencias e intenta coordinar las ideas, propuestas y actividades grupales.
- h) *Orientador*: Orienta al grupo o le hace tomar conciencia de su orientación planteando preguntas acerca de lo que hace, definiendo y redefiniendo la posición del grupo respecto a los objetivos, analizando lo ocurrido.
- i) *Crítico-evaluador*: Analiza y evalúa los logros del grupo en función de algunas normas y hace un examen crítico sobre la eficacia de los procedimientos.
- j) *Dinamizador*: Incita al grupo a la acción y a la toma de decisiones y procura incrementar la cantidad y calidad de la actividad grupal.
- k) *Técnico de procedimientos*: Facilita el movimiento grupal ejecutando tareas rutinarias (disposición y distribución de material y organización espacial, inscripción, etc.)
- l) *Secretario*: Registra y anota los contenidos discutidos por el grupo para asegurar la memoria colectiva del mismo.

2. Relacionados con la formación y el mantenimiento del grupo: roles de cohesión.

- a) *Animador*: Se ocupa de mantener la solidaridad del grupo alentando a los otros, aprobándoles, manifestando cordialidad, y en muchas ocasiones demostrando que les comprende y acepta sus puntos de vista.
- b) *Conciliador*: Intenta establecer armonía entre los miembros del grupo, reduciendo divergencias, limando asperezas, mitigando tensiones, o haciendo de intermediario para intentar la reconciliación.
- c) *Negociador*: Favorece los compromisos, busca un terreno de entendimiento cuando hay conflictos en el que se discuten sus ideas o posición, cede parte de su posición para llegar a acuerdos, admite sus errores, da el primer paso para restablecer la cohesión.
- d) *Guardagujas*: Actúa de regulador de la conversación, estimulando y facilitando la participación de todos, proponiendo una regulación de los canales comunicativos, o actuando como moderador del tiempo de intervención.

- e) *Legislador*: Indica normas e intenta aplicarlas al funcionamiento o la evaluación de la calidad de la interacción grupal.
- f) *Observador-comentarista*: Registra los diversos fenómenos del proceso grupal y realimenta al grupo con sus observaciones.
- g) *Seguidor*: Acepta voluntaria o pasivamente las ideas y decisiones del grupo.

ROLES DISFUNCIONALES

3. Relacionados con las necesidades individuales: roles parásitos.

- a) *Agresor*: Desprecia a los otros, desaprueba su valía, sus actos o sus sentimientos, ataca al grupo o lo que hace, tiene celos de las propuestas de otros y trata de atribuírselas.
- b) *Bloqueador*: Expresa desacuerdo por sistema, vuelve a problemas pasados ya resueltos o decisiones ya adoptadas, se muestra resistente.
- c) *Interesante*: Trata de atraer la atención sobre él vanagloriándose, actuando de manera forzada y buscando reconocimiento narcisista.
- d) *Confesante*: Aprovecha la audiencia grupal para la expresión de sentimientos e ideologías personales, sin vinculación con la tarea del grupo.
- e) *Pasota*: Hace ostentación de su falta de vinculación con el proceso grupal mediante bromear sin parar, exhibición de cinismo o indolencia, subestimando a los otros o mediante comportamientos fuera de contexto.
- f) *Dominador*: Intenta imponer su autoridad manipulando al grupo o a alguno de sus miembros mediante la adulación, intentando destacar, atrayendo la atención mediante órdenes autoritarias o interrumpiendo a los otros.
- g) *Demandante*: Procura obtener ayuda y simpatía del grupo expresando su inseguridad, confusión, o minusvaloración.
- h) *Interesado*: Se dedica a defender sus intereses particulares envolviéndolos en supuestas necesidades grupales o haciendo de paladín de grupos de referencia alternativos (haciendo de abogado defensor de una clase social, por ejemplo) extraños a la tarea grupal, haciéndolo, en general, desde sus prejuicios.

Fijémonos ahora en el trabajo de estos autores en torno a los roles en los grupos. Cuando estos autores denominan como *roles funcionales* a los de *locomoción y mantenimiento* (por cuanto permiten el logro de objetivos y el crecimiento grupal) y de *disfuncionales* a los llamados *roles personales o individuales* por estar orientados hacia la satisfacción de las necesidades individuales sin tener en cuenta o incluso en contra de las necesidades del grupo, nos encontramos con una dificultad de base: la asimetría de la concepción subyacente en base a una oposición polar *necesidades individuales/necesidades grupales* en las que ambos extremos se enfrentan y hay que optar exclusivamente por la satisfacción de uno de los dos miembros de la polaridad. Y en este conflicto, los autores optan claramente por evaluar como positiva la subordinación de las necesidades individuales a las del grupo, y como negativa la contraria, es decir: la persona es para el grupo, y no el grupo para la persona, concepción que nos remite sin remedio -aparte de la concepción masiva de grupo que implica y que critican autores como Yalom (1975) y O'Donnell (1975)- a connotaciones totalitarias de lo institucional. A nuestro juicio, nos parece más equilibrada la visión de Perls (1973), cuando señala que, ante los conflictos grupo/individuo, una comunidad bien regulada lucharía por preservar a cualquiera de sus miembros que se viera amenazado, y a su vez, los miembros de la misma lucharían por la comunidad en caso de amenaza. Si el individuo transgrede continuamente este equilibrio, "*lo denominamos criminal*", dice Perls. En cambio, la persona que, en su intento de solventar ese conflicto, se sobrecarga de las exigencias sociales mediante la omisión de sus propias necesidades, "*lo denominamos neurótico*". Si tomáramos al pie de la letra las categorías de Benne y Sheats y aceptáramos ese criterio evaluativo, probablemente estaríamos apuntándonos a una cultura grupal favorecedora de la neurosis, en la que fácilmente se confundirían la expresión de la rabia con el desamor, se incitaría a la confluencia por confusión de identidades permanente y se reprimiría el desacuerdo para que los conflictos permanecieran en estado latente. Y otra cosa es que, desgraciadamente, en determinados enfoques que se dicen de orientación humanista se haya resuelto ese conflicto desequilibrándolo hacia la prepotencia de las necesidades individuales y estimulando, por tanto, comportamientos antisociales.

Nosotros hubiéramos preferido que, puestos a hablar de roles disfuncionales, se hubiera hablado, más que de que *estuvieran orientados a la satisfacción de las necesidades individuales*, se hablase de la disfuncionalidad en relación con la satisfacción de *necesidades individuales neuróticas o antisociales*, y que se tuviera en cuenta que la dinámica grupal también puede estar apuntando a un proceso totalitario en el que repetitivamente se pretenda anular al individuo al servicio de una perniciosa confluencia. Y a la vez, dejamos la pregunta que hace Maisonneuve (1968):

“¿el “nosotros” es incompatible con el amor hacia sí mismo, ese narcisismo al cual Freud consideraba que el hombre jamás podría renunciar?”

A las que añadimos: ¿no obedecerá esta construcción en que se presentan como dicotómicos los intereses del individuo y los del grupo a una concepción típica de una cultura competitiva o excesivamente influida por la línea más pesimista de la antropología freudiana que niega la posibilidad de la tendencia cooperativa como genuina del ser humano? ¿No estará pesando demasiado la teoría darwiniana, aplicada a la dinámica grupal, de la supervivencia mediante la lucha, a despecho de aportaciones más recientes de especialistas en ecología humana como Theodorson (1974), que la ponen en cuestión y que precisamente señalan que lo típico de la especie humana es no obedecer a esa ley del evolucionismo?

Si observamos en concreto la clasificación a la que nos estamos refiriendo, podríamos decir que todos los roles a los que se refieren, tanto los funcionales como los disfuncionales, pueden estar al servicio de las necesidades neuróticas o antisociales del individuo a costa de la dinámica grupal, como pueden estar al servicio de las necesidades neuróticas o antisociales de la dinámica grupal a costa del individuo. A título de ejemplo, refiriéndolos a los roles denominados **funcionales**:

Los **roles de locomoción**, pueden, en la práctica, ser **disfuncionales**, confirmando y solidificando un estilo de personalidad no funcional, al servicio de las propias necesidades individuales disfuncionales, como por ejemplo:

- El rol de *iniciador* o el de *dador de opiniones*, pueden concretarse en lanzar ideas u opiniones al servicio de necesidades histriónicas del individuo para llamar la atención del grupo.

- El rol de *inquiridor de opiniones*, puede ponerse al servicio de una personalidad dependiente que evita pensar por su cuenta y desea ser guiada por los otros, o al servicio de una personalidad compulsiva que desea controlar los valores ajenos.

- El rol de *informante*, puede obedecer a una personalidad narcisista que demuestra lo maravillosa que es aportando datos que los otros desconocen.

- Los roles de *elaborador*, de *clarificador*, o de *orientador* pueden estar ejercidos desde una posición perfeccionista compulsiva que desconfía de que los otros miembros del grupo comprendan sin su ayuda la dinámica que está teniendo lugar, y que puede encubrir una rivalidad narcisista con el psicoterapeuta.

- El rol de *evaluador crítico* puede responder a una rigidez compulsiva pendiente de disecar la dinámica grupal reduciéndola a un esquema de sumisión normativa.

- El rol de *dinamizador* puede estar a cargo de una personalidad límite o histriónica que ejercita su labilidad o su falta de estabilidad en la continua provocación de cambios en el proceso.

- Un rol parecido al de *secretario*, hemos podido observarlo en algunos miembros que, al acabar el grupo, y por propia iniciativa, anotan escrupulosamente todos los detalles desde una avidez compulsiva de tener y retener bajo control todos los hallazgos de la sesión mientras otros pueden usarlo desde la dependencia para ganarse al psicoterapeuta.

- El equivalente al rol de *técnico de procedimientos* puede estarlo ejercitando repetitivamente alguien con una personalidad dependiente que desea complacer a los demás para no ser agredido.

Del mismo modo, los **roles de mantenimiento**, se pueden ejercitar como **roles disfuncionales**, ampliando y arraigando aspectos individuales insanos, como podría ocurrir en los siguientes casos:

- El rol de *estimulador* puede correr a cargo de la misma persona dependiente y disponible incondicionalmente que se cree en el deber de hacerse cargo del bienestar grupal.

- El rol de *conciliador* puede ser ejercitado por individuos dependientes que sientan auténtico pánico ante la puesta de relieve de un conflicto que corre peligro de aparecer a la luz, o por una persona con fuertes características de personalidad compulsiva y que sospeche que cualquier confrontación puede llevar al descontrol, o por personas evitativas que utilizan la deflexión para escapar de la intimidad o los problemas y aspiran a que el grupo sea una balsa de aceite en la que nada se mueva.

- El rol de *transigente* con frecuencia es ocupado por “hermanos mayores y buenos que ceden ante el hermanito” y que tienen una buena dosis de introyecciones anclando su personalidad dependiente o compulsiva.

- No es extraño que el *rol de regulador* sea ejercido por este tipo de sujetos protectores, preocupados porque nadie quede excluido -algo así como la caricatura de un “asistente social grupal” o también por “supermamas” o individuos hipercontroladores en rivalidad con el psicoterapeuta.

- El rol de *seguidor* puede asumirse desde una personalidad evitativa que no desea correr riesgos y sigue el movimiento grupal para no comprometerse individualmente o desde personalidades dependientes, que minusvaloran sus iniciativas, o pasivoagresivas que acaso se retiren silenciosamente del grupo porque “no les aporta lo que necesitan”.

- El rol de *legislador* grupal puede desarrollarse por individuos controladores desde la personalidad obsesiva y en rivalidad con el psicoterapeuta.

- El rol de *observador* silencioso puede ser tomado por el sujeto esquizoide que elude el compromiso o por el evitador que -como expresaba un compañero- va al grupo con la misma actitud que va a la playa a ponerse moreno, confiando en que los rayos grupales (no se sabe por qué mecanismo mágico) le harán sentirse mejor.

Si bien todos estos roles pueden estar al servicio de la dinámica grupal, dado que en el grupo de psicoterapia la tarea se identifica con el cambio de lo disfuncional en los miembros que lo componen, los roles aparentemente funcionales, conforme a las categorías de Benne y Sheats, pueden estar al servicio del no-cambio de las pautas relacionales y por lo tanto obstaculizar la consecución del objetivo por parte del grupo. Justamente el logro de la psicoterapia grupal será que sus miembros, más que evitar las tensiones entre sus componentes, sepan atravesarlas de una manera sana.

Tanto las categorías de Bales como los roles de Benne y Sheats se nos quedan, pues, demasiado cortas e inexactas a la hora de aplicarlas a la psicoterapia grupal. En sentido parecido se ha expresado también Romero (1992) -citando a Arsenian, Senrad y Saphiro- al señalar que incluso los roles disfuncionales pueden cumplir ciertas funciones grupales.

3. LA ESPECIFICIDAD DEL OBJETIVO TERAPEÚTICO COMO CRITERIO EVALUATIVO.

¿Qué criterios utilizar, entonces, para evaluar la funcionalidad o disfuncionalidad de la retroalimentación? Nosotros proponemos que se califique de funcional cuando contribuye a que el grupo cabalgue hacia su objetivo, y disfuncional en el caso contrario. Pero observemos más detalladamente qué significa “avanzar” o “lograr” el objetivo en psicoterapia grupal.

Para comprender los procesos de los grupos pequeños en relación con la tarea, Anzieu y Martin (1968), proponen un esquema en el que entienden la energía de un grupo como *energía constitutiva* (E) -que equivaldría a una energía potencial del mismo- distinta de la *energía efectivamente utilizable* (e), puesto que hay una parte de aquella que permanece como *energía latente* (η). Formulan los autores que:

$$E = e + \eta$$

Desarrollando ésta fórmula, consideran que la eficacia óptima de un grupo dependerá de la disminución de la energía latente en beneficio de la energía utilizable, mediante la creación de situaciones favorables para que tenga lugar esa liberación.

Si aplicamos este esquema a los grupos terapéuticos, veremos que una de las funciones del coordinador o psicoterapeuta grupal (al igual que ocurre con la actitud de los supervisores citados por Anzieu y Martin a propósito de las investigaciones en el Survey Research Center for Group Dynamics) será la de facilitar que se den aquellas situaciones liberadoras.

Pondremos un ejemplo:

Nos encontramos al inicio de un encuentro intensivo (o maratón, según una denominación frecuente) y el psicoterapeuta ha dado la consigna de que cada uno de los participantes (no se conocen entre ellos) se presente a los demás en la forma que lo desee. Tras los primeros segundos de silencio, las caras y las posturas corporales de los participantes se van tornando angustiadas y rígidas. El silencio se va haciendo más espeso y la tensión sube al máximo. El terapeuta pregunta, con cara de inocente: “¿alguien me puede explicar qué es lo que le está ocurriendo?”. Uno de los participantes le mira directamente y con cara de susto le explica que no sabe qué hacer ni cómo presentarse y que se está poniendo más y más nervioso. Tras su exposición, el gesto se reblandece y el rostro recupera su expresión habitual. El terapeuta le da una respuesta de escucha empática, y a continuación prácticamente todos los participantes se apresuran a quitarse la palabra y narrar experiencias

internas parecidas. El grupo ha tomado vida y fácilmente van iniciándose las presentaciones en forma fluida e informal, a partir de la narración del ambiente interno que esa vivencia aparentemente simple les ha provocado. Desde ese momento el grupo inicia su dinámica sin problemas.

Vemos en este caso que una simple pregunta, ante la intensa ansiedad grupal, sirve para reducir ésta y convertir parte de la energía latente en energía utilizable. Hemos podido observar también un grupo en el que un psicoterapeuta en prácticas iniciaba un grupo en situación similar (eso sí, de una hora de duración) y decidió esperar, ante el silencio del grupo, a que la energía oculta se mostrara por sí misma. La respuesta fue la de un ascenso progresivo de la tensión, y un silencio cada vez más cargado hasta el momento de acabar el grupo, en el que no se había pronunciado una sola palabra tras la consigna del psicoterapeuta. Sólo al dar por finalizado el tiempo del grupo estallaron los participantes en explosiones de ira y crítica hacia el terapeuta, al que no dirigieron la palabra. La energía latente había permanecido como tal durante toda la duración grupo, al no haber accedido el terapeuta a graduar la dificultad del experimento —en el sentido que señala Zinker (1977)— hasta el nivel que el grupo puede asumir en un momento dado.

En relación con este mismo punto hemos podido comprobar lo adecuado que puede resultar en la práctica grupal la utilización del concepto analítico transaccional de los llamados “cupones”. Consisten éstos (Berne, 1972) en sentimientos “coleccionados” o acumulados como resultado de los *juegos psicológicos* (procesos interaccionales repetitivos y estereotipados confirmatorios de los propios constructos destructivos) y que permanecen latentes hasta el momento en que se actúan de forma desorbitada y fuera de contexto, por la presión que han estado ejerciendo hasta entonces en el interior de la persona. En nuestra práctica hemos comprobado reiteradamente cómo una de las intervenciones facilitadoras de la liberación de energía latente es la de usar como fórmula ritual la de proponer a los participantes, al inicio de la sesión grupal, que “expresen los cupones pendientes” respecto a los miembros del grupo. Esta fórmula nos ha permitido en muchas ocasiones dar un cauce para la expresión de sentimientos implícitos -tanto positivos como negativos- respecto a otros participantes que, si permanecen en la oscuridad, debilitan y ocultan los procesos vinculares.

Ahora bien: no nos olvidemos que podríamos decir que estas expresiones, cuando contienen matices de hostilidad o emociones desagradables serían calificadas seguramente, si nos atenemos a los criterios de Bales, o de Benne y Sheats, como negativas y entorpecedoras de los objetivos grupales.

Anzieu y Martín proponen, por su parte, subdividir la energía utilizable (e) en dos tipos de energía:

- la que se relaciona con la tensión positiva (e_p), de progresión del grupo hacia sus objetivos;
- la que se relaciona con la tensión negativa (e_m) destinada a mejorar las

relaciones de los miembros y los mecanismos de funcionamiento grupales, necesarios para el *mantenimiento* y *supervivencia* del grupo como tal.

La formulación de la energía utilizable en el grupo es ahora:

$$e = e_p + e_m$$

El primer tipo de energía se expresa mediante *actividades instrumentales* que dan por resultado una producción medible. El segundo tipo de energía, procedente de estados emocionales o motivacionales, se expresa mediante *actividades consumatorias*, y da lugar al mantenimiento de la cohesión grupal.

Aplicando la fórmula que antecede, concluyen los autores que

“...una vez definida la cantidad de energía utilizable, cuanto más energía gasta un grupo para mantener a cualquier precio su cohesión (utilizando diferentes medios que son otros tantos mecanismos de defensa), menos le queda para progresar hacia sus objetivos y más reducida será su producción. La dificultad reside en encontrar una distribución conveniente entre las actividades instrumentales y las actividades consumatorias; gracias a la eficacia de sus mecanismos autorreguladores, el grupo podrá mantener un equilibrio satisfactorio entre las necesidades y las obligaciones contradictorias”. (Anzieu y Martin 1968, p. 15)

Sin embargo, a nosotros nos resulta difícil aceptar esta afirmación referida a los grupos de psicoterapia, y ello por varias razones: una de ellas es la concepción peyorativa de los *mecanismos de defensa*, que en sí mismos tienen una funcionalidad positiva, de autoconservación, y no de destrucción (y otra cosa es si en un momento dado son o no funcionales en el contexto en que se dan o si “se han quedado anticuados” por innecesarios); otra es porque no pensamos que la supervivencia de la cohesión grupal se efectúe únicamente mediante el empleo de mecanismos de defensa, al menos en el sentido habitual del término (Dorsch, 1976) y cuestión en la que aquí no vamos a detenernos pues exigiría una atención que nos desviaría del tema objeto de este artículo.

Pero hay aún otra razón y es que entendemos que *el objetivo del grupo terapéutico es la producción de vínculos sanos, y por lo tanto la cohesión grupal se convierte en la tarea a producir por el grupo*, de modo que el cambio, locomoción o progresión de cada individuo en cuanto tal y del grupo como conjunto desde unas pautas relacionales insanas (competitivas, superficiales, simbióticas, etc.) hacia otras más saludables (cooperativas, auténticas, interdependientes, etc.) hace coincidentes, y no contradictorias, las actividades instrumentales con las consumatorias. Por ello no es pertinente la identificación que los autores hacen entre el aumento de actividades consumatorias y la disminución de la productividad del grupo.

Intervenciones como las antes descritas, a propósito de la expresión de sentimientos implícitos, cuando son auténticas, sirven tanto para la resolución del sistema de tensión positiva mediante *locomoción* o *progresión* del grupo hacia sus objetivos (hacia la autenticidad desde la hipocresía o la superficialidad; hacia la autoafirmación desde el temor o la dependencia; hacia la confianza y la interacción

desde el esquizoidismo y pasividad...) como para la resolución del sistema de tensión negativa o *mantenimiento* del grupo mediante el logro de una mayor cohesión grupal nacida de la franqueza y el respeto mutuo.

Algunas intervenciones, pues, tienen una doble función: son tanto actividades *instrumentales*, por cuanto tienden a lograr el resultado de una mejor vinculación (entendiendo por mejor no necesariamente “más tranquila” o “más dulzona”), como actividades *consumatorias*, por cuanto no tienen otra finalidad que comunicar estados emocionales y se agotan -en cuanto actividad- en el hecho mismo de la expresión y se dirigen al logro de una cohesión en un nivel relacional profundo.

La productividad de un grupo terapéutico viene referida, ante todo, a la producción del cambio vincular. Y esto tanto para la psicoterapia *de* grupo, como para la psicoterapia *en* grupo. En ésta última justamente la relación entre el protagonista —el hecho mismo de ser centro de atención de otros pares es ya un fenómeno vincular— y el grupo, que le deja ese espacio y se ofrece como auxiliar, caja de resonancia y soporte, marca lo específico de esta modalidad terapéutica respecto a la psicoterapia individual. Sin embargo, la mayor parte de tratadistas de las dinámicas en grupos reducidos, parecen entender la productividad exclusivamente en términos de objetivos externos al propio grupo. Acaso no sea ajeno a este tema el considerar el peso que pueda tener sobre una buena parte de nuestra cultura una concepción “masculina” de la comunicación y de la productividad. Y cuando empleamos la palabra “masculina” nos estamos refiriendo al perfil diferencial de la comunicación en ambos sexos que viene siendo objeto de estudio en los últimos años (Sternberg, 1988; Beck, 1988; Tannen 1990) y que apunta a una preferencia de los varones a utilizar la comunicación prioritariamente como vehículo de informativo y encaminado a la solución de problemas, mientras que en las mujeres aparece una preferencia por la utilización de la comunicación como destinada prioritariamente a crear y mantener vínculos. La intencionalidad en un caso suele estar centrada en conseguir un aumento de información cognitiva en el receptor. En el otro, la intención es lograr un mayor acercamiento afectivo. Mas aún: convendría revisar, a la vista de observaciones como las de la lingüista Tannen (1990) acerca del rendimiento laboral en mujeres que parece estar de alguna forma relacionado con un uso del tiempo laboral en una gran parte para comunicaciones de mantenimiento, y que este tipo de interacción las vuelve muy productivas. Se puede pensar hasta qué punto, en algunos casos, los roles de mantenimiento no lo son también de locomoción hacia regiones psicológicamente más efectivas y favorecedoras de la productividad activista. No sería nada sorprendente, tras las investigaciones iniciadas por Zeleny (1939) en las que se establece una correlación positiva entre la cohesión y el rendimiento grupal.

En todo caso habría que plantear si determinadas actividades consumatorias tienen una efectividad significativa a la hora de liberar una parte de la energía grupal latente (η) y por lo tanto aumentan globalmente la energía disponible (e) sin

necesidad de disminuir la energía de producción, poniendo en relación todos los elementos de la fórmula que los autores nos han presentado sólo fragmentada:

$$E = e_p + e_m + \eta$$

Atendidas las consideraciones anteriores no es extraño, entonces, que Anzieu y Martin al clasificar los grupos en *activistas* (orientados a la producción), y *mundanos* o de *conmemoración* (orientados al mantenimiento), ponga a un ama de casa como protagonista del ejemplo de comunicación en el grupo mundano. Lo que sí nos resulta más extraño es que a través de la descripción del grupo de mantenimiento como grupo mundano o de conmemoración los autores parezcan confundir el grupo orientado al mantenimiento con el grupo orientado a la frivolidad o la superficialidad.

Personalmente echamos en falta atención al tipo concreto de vínculos producidos por el grupo psicoterapéutico en términos de eso que llamamos *intimidad*. Porque el grupo de terapia no está dirigido a producir *cualquier* clase de vínculos, sino precisamente un tipo especial de relación que ofrece con franqueza y generosidad las propias vivencias y se abre receptivamente hacia el Otro, de tal modo que se acepta ser cambiado (cognitiva, afectiva, existencialmente) por ese Otro en la posición que ante sí y ante el mundo previamente el sujeto había adoptado. Esa clase de experiencia necesita para nacer un clima de confianza, respeto y aceptación del riesgo afectivo (es decir, de dejarse afectar en el propio núcleo del Ser).

*“La apertura al otro significa que se le va a recibir tal como venga, y no dentro de unos límites prefijados o controlados. En este caso sólo vendría lo que se espera, y la intimidad es apertura a lo inesperado. Puede entonces que lo que se reciba esté por encima de las propias esperanzas o deseos. Puede que lo que se reciba haga daño. Es por ello por lo que sólo se puede acceder a la intimidad desde una **confianza básica...**”* (Gimeno-Bayón 1993, p. 8)

Por lo demás, suele desarrollar sus palabras y gestos rodeada de un silencio especialmente profundo y meditativo, donde pueden tener lugar profundos cambios psicológicos. Es en ese tipo de comunicación donde las pautas vinculares disfuncionales pueden ser cambiadas, las heridas restañadas y las nuevas opciones de relación exploradas. Nada más lejos, entonces, de lo superficial. Nada más cerca de lo nuclear de la persona y de la profundidad que supone la dimensión relacional del ser humano y su misterio, y que tiene más que ver con la expresión franca y respetuosa, a veces dolorosa o desgarrada, que con la dulzonería acaramelada o el chiste fácil. Cuando la comunicación grupal ha tomado el camino de la intimidad en un marco grupal de cooperación, permite entonces que surja en el interior de los afectados una nueva concepción del ser humano:

*“la del hombre en función de su prójimo, entendiendo prójimo no sólo el Otro o el Tú, con el que el hombre está **inexorablemente relacionado**, sino como **algo y alguien que nos constituye** en nuestra más íntima entraña...”* (Rof Carballo 1972, p. 541) y así nos vamos a encontrar que el fenómeno-clave del grupo, tal como

afirma el mismo autor, consiste en que

“El hombre, nacido de un contexto - de su urdimbre familiar - se siente ahora contexto del prójimo. Esto va unido a sentirse como tal miembro del grupo alguien a quien los demás pueden dar un sentido y a los que él, con su existencia puede dar un sentido.” (Rof Carballo 1972, p. 576)

La retroalimentación, pues, entendemos que se podrá evaluar como funcional cuando contribuya a que los componentes del grupo y el clima grupal general, avancen hacia una intimidad que permita, mediante la *reconstrucción parcial de la urdimbre primaria* (vid. Rosal y Gimeno, 1985), una reestructuración confiada, positiva y realista de la propia identidad.

4. RETROALIMENTACIÓN FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL.

A la vista de lo que hemos expresado en el anterior apartado, se nos impone la tarea de recalificar la funcionalidad o disfuncionalidad de la retroalimentación grupal en virtud de otro tipo de criterios de los hasta ahora adoptados por algunos de los más prestigiosos estudiosos de los fenómenos grupales. Bien es cierto que las categorías de algunos de estos autores tenían la ventaja de poder observarse directamente, y poder situar con facilidad casi mecánica una interacción dentro de una u otra categoría.

No hemos podido encontrar un tipo de clasificación sustitutoria que sea válida para nuestros grupos terapéuticos. Por ello preferimos hablar, más que de categorías, de criterios que nos parece esencial tener en cuenta a la hora de calificar una retroalimentación de positiva o negativa (en sentido evaluativo, no descriptivo). De momento, nos atrevemos a citar sólo algunos elementos de juicio de la misma, más que una clasificación sistemática. Y precisamente pensamos que cualquier pretensión de encasillamiento rígido a partir del contenido lingüístico o no verbal de un código concreto podría dar lugar a auténticas aberraciones si no incluye una sistematización del contexto afectivo, dinámico y metacomunicacional en que se da. En términos comunicativos el significante actúa su significado tanto a través del nivel denotativo como del connotativo. Y el contexto en que es presentado el significante otorga connotaciones totalmente diversas. Por lo tanto todo símbolo (digital o analógico) contiene en sí mismo un grado de ambigüedad que necesita decodificarse desde aquel contexto. Por ejemplo: en un grupo, el ritmo grupal determina parcialmente el significado de las interacciones que tienen lugar en su seno.

A título de ejemplo, recordamos ahora una participante que en tres sesiones grupales seguidas (se trataba de sesiones periódicas de fin de semana) permanecía poco comprometida, aislándose todo lo que podía hacerlo sin llamar demasiado la atención, y presentando un comportamiento de estilo pasivo. Cuando faltaban cinco minutos para terminar la sesión y nos encontrábamos ya propiamente en el último tramo de la retroalimentación global que precedía al cierre de la misma, las tres

veces la participante se echó a llorar desconsoladamente, y pasó a focalizar la atención grupal evidenciando que necesitaba ayuda terapéutica y verbalizando algunos problemas de personalidad importantes que arrastraba consigo y quería solucionar.

Ese mismo discurso, realizado al inicio de la sesión, hubiera podido tener un sentido muy distinto y ser una demanda franca y sincera de ayuda terapéutica. Realizado en un momento en que el encuadre temporal del grupo hace inviable dicha ayuda (intercala su intervención en las últimas frases antes de despedirnos y salir hacia el tren) toman un significado de maniobra manipulativa frustrante tanto para el terapeuta como para los demás participantes del grupo. Las palabras, el comportamiento no verbal, son los mismos. Pero el significado es diametralmente opuesto, entre otras cosas porque estamos teniendo en cuenta la reiteración en términos de proceso y la intencionalidad, aspecto no directamente observable (a diferencia de las categorías anteriormente aludidas) pero que se puede inferir de la situación.

Por ello preferimos señalar algunas de las pautas orientativas que usamos habitualmente para calificar la calidad de la retroalimentación grupal. Consideramos criterios positivos que la retroalimentación sea:

- **Responsable:** es decir que haya **asunción de la propia responsabilidad en la vinculación que establece** la retroalimentación. Ello significa que el comunicante se hace cargo de la retroalimentación en tanto que invitación al otro a reaccionar en un determinado sentido. Así, una frase del tipo: *“Aquí vivo que este grupo es amenazante y me quiere destruir”* es una intervención destinada a que los demás miembros se sientan ansiosos, culpables o experimenten cualquier otro tipo de malestar. No vale decir: *“Yo lo siento así y si quiero ser auténtico lo he de manifestar tal como yo lo vivo... y si alguien se siente mal con ello es su responsabilidad”*. Pensamos que un enfoque de este estilo omite la parte de responsabilidad que corresponde al autor del enunciado en el malestar que su comentario pueda generar. Una trampa común en los grupos (al menos en los de orientación humanista en los que me muevo) es jugar a cambiar la palabra “pensar” por “sentir”, para evitar esa responsabilidad. *“Yo siento que tú me desprecias”* no puede ser motivo de confrontación. Los sentimientos no se pueden confrontar en cuanto a veracidad. En cambio si la frase es *“Yo pienso que tú me desprecias”* se puede confrontar preguntando al emisor los datos en los que se basa para pensar en esa forma.

La asunción de la responsabilidad por la “invitación vincular” habitualmente va asociada a la utilización en el contenido lingüístico de la primera persona del singular para referirse al emisor y la segunda persona del singular para referirse al destinatario (sin utilizar ese tipo de lenguaje abstracto y generalizador que nosotros denominamos “frases en *spray*” y con las que se lanza una nube que rocía un poquito a todos los presentes y no se compromete con ninguno) y a entablar algún tipo de contacto ocular con la persona a la que se dirige el comentario y realizarse desde una distancia expresiva. En general esta distancia será la que los kinesiólogos señalan

como *distancia íntima* y que utilizando la clasificación de Laín Entralgo (1989) estaría realizada desde un “espacio de captura” (en el que se pueden apresar las cosas que lo integran) es decir, desde un espacio expresivo de la exposición vulnerable que comporta la intimidad.

- **Flexible**, en el sentido de que haya **movilidad en el rol**. Una de las características de los estilos neuróticos es precisamente la de la autonegación de opciones a la hora del manejo ambiental, quedándose, la persona, en un esquema rígido y raído de interacción. En varios de los ejemplos citados anteriormente, a propósito de la revisión de la funcionalidad de roles según Benne y Sheats, poníamos el acento, no tanto en el contenido concreto del rol en sí, como en lo repetitivo del mismo por parte de la misma persona. Entendemos que la falta de movilidad en el rol, por más positivo y necesario que sea ese rol para el grupo en apariencia, en el fondo genera un anquilosamiento de la vitalidad grupal en base a algún tipo de relación simbiótica entre el miembro que se hace cargo de ese rol y el resto de los participantes. La puesta en cuestión constante, el reto para solucionar en forma no estereotipada los sucesivos problemas grupales, forman parte del crecimiento colectivo.

Por ejemplo: si la persona que habitualmente, en su vida cotidiana, evita discrepar y tan sólo se manifiesta cuando puede mostrar acuerdo actúa así en el grupo, su retroalimentación será poco conflictiva para los miembros del grupo, pero también poco enriquecedora. El aprendizaje de vinculaciones menos dependientes, mediante un crecimiento de la propia autoestima, llevará, probablemente, a que esa persona se permita ofrecer con más frecuencia su propia visión, aún cuando no concorde con la de los demás, y ofrecer comentarios más variados. Se torna así más imprevisible, y eso puede generar una cierta angustia grupal. Mas, a la vez, esa misma angustia permite crecer al resto de los miembros en un aprendizaje también de manejo de un número más amplio de situaciones. Por otra parte, no sería raro que en unos primeros momentos exploratorios, el cambio de rol venga dado por la polarización en el sentido contrario, y pasar una etapa en la que se “especialice” en comentarios competitivos, desafiantes o discrepantes. La retroalimentación grupal (que en un primer momento es probable que anime estas primeras actitudes) servirá de pauta orientativa hacia una movilidad en la que pueda incluir un desplazamiento flexible y funcional, en el que la persona no se identifica con un rol específico, y en cambio puede disponer de todos ellos para adecuarse a la situación concreta.

- **Rítmica**, en tanto que se dé en ella una **adecuación al objeto y al ritmo**. En una sinfonía, por bien pulsada que esté una nota o bien tocada que esté una secuencia, si no se da en el tiempo adecuado, o resulta corresponder a otra pieza musical... el efecto será desastroso. La adecuación rítmica necesita ser pertinente *con el momento grupal*. Ello es tanto como decir que la retroalimentación funcional está organizada dentro del foco y la secuencia energética grupal. En alguna ocasión (pocas, por suerte) hemos podido observar cómo una persona estaba exponiendo un

problema concreto que quería solucionar y durante esta etapa en que la terapeuta iba preparando el terreno hacia el experimento y energizando a esa persona hacia una determinada acción simbólica, otro miembro del grupo interrumpía la secuencia para ofrecer al protagonista un comentario que, si bien en otro contexto temporal sería adecuado, abortaba ahora el proceso iniciado y dejaba a la persona desorientada y dividida. A este aspecto rítmico es al que se refiere Pagés (1968) cuando señala que

“sólo se puede hablar de diálogo cuando un aspecto nuevo es introducido sin romper al mismo tiempo la continuidad del intercambio”.

Otro ejemplo puede servir:

Una participante está manifestando su preocupación económica a propósito del planteamiento que su marido está haciendo en torno a la separación matrimonial y otro de los participantes, abogado, se ofrece a informarle de sus derechos al respecto, puesto que le parece que no tiene conciencia de ellos; ante la respuesta de aceptación, inicia un discurso técnico que corre peligro de alargarse y tomar todo el tiempo grupal, cosa que va provocando pequeñas señales de agitación física en el resto de los miembros, incluyendo a la destinataria de los consejos. La propuesta de ofrecer retroalimentación sobre el momento grupal permite al miembro que ha adoptado el rol de asesor jurídico entender que esos mismos comentarios pueden ser muy útiles, pero son inadecuados para el conjunto del grupo y que puede dar perfectamente en privado a la persona interesada y preguntarse por su falta de implicación habitual a propósito de contenidos afectivos y su total implicación cuando puede lucir sus conocimientos técnicos.

En términos generales, podemos hablar de dos momentos claves a la hora de ofrecer retroalimentación grupal y que suelen tener características específicas: uno de ellos es cuando se acaba de dar un trabajo grupal (bien en conjunto, bien en subgrupos) en el que se solicita por parte del psicoterapeuta que los miembros del grupo se den retroalimentación en el ámbito del propio subgrupo en el que han experimentado la secuencia anterior; en relación con los miembros de todo el grupo cuando no hubo subdivisiones; o respecto al propio subgrupo en primer lugar y en un segundo momento respecto al conjunto. Suele éste, en nuestra experiencia, ser un espacio que origina una ampliación del campo de conciencia respecto al propio comportamiento por parte del sujeto, y muy apta para producir interesantes *insights* desde la aportación de la imagen percibida por los otros contrastada con la percepción subjetiva (podríamos usar la imagen de masticación y digestión de un nuevo alimento).

El otro momento suele ser cuando, tras un trabajo con un protagonista individual, y una vez acabado éste, se solicita la retroalimentación de los participantes que quieran comentar cómo ha sido para ellos la experiencia del trabajo realizado por otro miembro. Aquí el momento grupal se parece más al de un rumiante que para realizar la digestión total vuelve a masticar una y otra vez los mismos alimentos,

paladeados desde la subjetividad de cada uno de los miembros que intervienen. En muchas ocasiones, en estos casos la reestructuración del modelo representacional se ha dado ya, al menos parcialmente, a lo largo del trabajo y la retroalimentación es la validación social de esa reestructuración que refuerza al protagonista en su decisión de ampliar las opciones a la hora de construir la realidad y a reformularse sus estilos de vinculación. Cuando no se ha dado la reestructuración, justamente la respuesta grupal puede tener la fuerza de una gran toma de conciencia (*awareness*) configurada por los distintos comentarios que suelen incidir en un dar cuenta del contraste entre lo percibido por cada uno de los sujetos y lo obviado por el protagonista. Aquí se abre en muchas ocasiones el camino a esa reestructuración.

Mas también ha de ser rítmica en relación *con el momento de persona que recibe retroalimentación*, es decir, **adecuarse a las necesidades vinculares** de ésta, y no practicada como acto impulsivo de falta de capacidad de contención interna. La retroalimentación, para que cumpla su papel de oferta ampliadora de la propia visión, correctora de la autoimagen, necesita ser percibida como una oferta que se regala al otro teniendo en cuenta la utilidad para él en ese momento, no como un puro vómito del emisor incapaz de retener esa imagen y ofrecerla en el momento preciso. A veces nos podemos encontrar con que una persona, fuertemente afectada por una experiencia que acaba de vivir, no desea oír ningún comentario verbal, o no los de un determinado tipo que la dispersarían o confundirían. Y mal servicio le haría a esta persona el que pretendiera que aceptara un comentario del estilo descrito. Por ello, vale la pena tener en cuenta el lenguaje no verbal para captar la disponibilidad o no a recibir retroalimentación y la petición que en algunos casos hay que hacer acerca del tipo de comentarios que en esos momentos necesita, reservando para otra ocasión los que en estos momentos serían vividos como una invasión y ante los que solamente se obtendrá un aumento de defensas y un bloqueo de la receptividad.

- **Elegida**, es decir libre y voluntaria tanto para el que lo da como para el que lo recibe.

Desde la persona que retroalimenta, la elección implica que los participantes del grupo puedan vivir la experiencia de la retroalimentación como algo que no es obligatorio, y que, por tanto, pueden darlo a alguien que lo pide o lo necesita, o negarse a darlo. Significa esto que también la retroalimentación ha de ser *rítmica en relación con la persona que lo da*, y que puede tener sus propias razones para negarse, sin necesidad de sentirse culpable o ególatra. Al terapeuta corresponderá en algunas ocasiones, clarificar este punto cuando parece que forzosamente todos los participantes han de ofrecer sus comentarios a quien los haya solicitado. Sin lugar a dudas, una devolución hecha desde la presión ambiental será rígida, estereotipada o desleída. En este sentido hemos podido observar cómo en los casos en que un participante que, por ejemplo, no ha podido “conectar” con el trabajo individual de una persona porque está demasiado pegada a sus propios problemas individuales, o que está demasiado turbada por lo que acaba de presenciar que se

siente incapaz de desligar la imagen intrapersonal de la imagen interpersonal, la expresión en voz alta de estas dificultades ha sido una fuente de enriquecimiento para todo el conjunto grupal que aprende a comprender la diversidad de las situaciones idiosincráticas y a evitar condenas precipitadas y prejuiciosas.

Desde la persona que la recibe, la elección implica que pueda tener la oportunidad de prescindir de él si no se ajusta a su ritmo o si, por la razón que sea, no desea la retroalimentación. Y a la vez, supone que si la acepta se hace responsable de sus propios sentimientos en relación con la misma y se compromete a hacerle un hueco receptivo. En algunas ocasiones, una persona que ha pedido ser retroalimentada no parece escuchar las devoluciones que le están haciendo y se apresura a interrumpir a los demás miembros con justificaciones (en definitiva, verborrea) que no le permiten que la retroalimentación le llegue, a no ser que alguna intervención por parte del terapeuta o de los otros participantes le ponga de relieve la contradicción en que incurre. También supone la posibilidad de que el destinatario se escuche a sí mismo y oriente a los demás participantes respecto al tipo específico de retroalimentación que sospecha le va a ser más beneficiosa en ese momento o está dispuesto a recibir.

- **Subjetiva**, centrada en el compromiso de ofrecer la propia vivencia del Otro, más que teorías sobre él mismo. Precisamente una de las grandes ventajas que ofrece el grupo de psicoterapia es que hay un amplio espacio para compartir las imágenes propias más allá de la convención y de poder ofrecer las íntimas reacciones afectivas sin necesidad de demostrar la lógica de las mismas, sino simplemente reconociendo su presencia. Y ello no significa permitirse arbitrariedades psicopáticas, sino permitir que accedan a la conciencia del que da la retroalimentación y ofrecer al que la recibe, las múltiples reverberaciones que un significativo puede tomar en base a decodificaciones personales y que al receptor podrían pasarle inadvertidas si no tuviera la oportunidad de este contraste grupal.

Aquí habría que destacar la frecuencia con que (sobre todo en grupos novatos) la retroalimentación puede deslizarse hacia campos menos comprometidos y ofrecer —a cambio de reacciones afectivas o impresiones a las que un determinado comportamiento ha dado lugar— razonamientos, consejos, sermones o reflexiones teóricas llenas de generalizaciones, como manera de evitar el compromiso personal. En los grupos más viejos este fenómeno puede ser sustituido por diagnósticos, pseudodiagnósticos, explicaciones o interpretaciones psicológicas con una seguridad que el psicoterapeuta se guardaría muy mucho de usar si se decidiera a intervenir en este sentido.

- **Propuesta**, no impuesta. Se trata de una oferta de compartir la propia visión, y no de crear la obligación de asumirla. La retroalimentación tiene como finalidad una ampliación de las posibilidades de enfoque de la realidad, mediante la aparición de matices y contrastes entre la percepción subjetiva y la de otros participantes en el grupo. Pero una determinada percepción no puede ser impuesta y por ello la

retroalimentación no puede consistir jamás en una identificación obligatoria. Es más: en algunos casos puede caerse en la tentación de vivirlo, por parte del que lo da o del que lo recibe, como un juicio personal. Y dado que en una retroalimentación funcional no se trata de enjuiciar a la persona que recibe los comentarios de los otros, habrá que distinguir claramente entre el *juicio de un comportamiento* que puede ser pertinente y enriquecedor para la persona agente del mismo del *juicio de la persona* que lo actuó, que nadie tiene derecho a practicar. No compartimos la tesis, y más bien nos parece una hipocresía, que sostiene que, por mor de un respeto mal entendido, no hay que hacer juicios respecto a conductas, cuando justamente la capacidad de juicio (ético, estético, pragmático...) es una de las características humanas más interesantes, e inevitable para todo ente pensante.

- **Clara y sencilla**, no alambicada, complicada o hiperdetallada. En este sentido y con mucho acierto, a nuestro entender, Berne, el iniciador del modelo analítico-transaccional, abogaba por un lenguaje que “pudiera ser entendido por un niño de cinco años”. El sentido de esta propuesta no tenía nada que ver con la duda acerca del C.I. de los clientes: está, mas bien, relacionado con la suposición de que así podría entrar en contacto con regiones más infantiles de la personalidad y decisiones tomadas desde esos ámbitos y que podían subyacer a comportamientos aparentemente adultos. Normalmente la retroalimentación grupal se da en un contexto en que cognición y afectividad se encuentran no sólo íntimamente entrelazados sino confundidos y en el que además pueden estar muy vivos aspectos regresivos que dificultan la posibilidad de absorber información excesivamente compleja. Por ello, las frases excesivamente largas o detalladas, a la vez que son una devaluación de la capacidad intuitiva de los otros que, por otra parte, suele estar muy activa en esos momentos, dificultan la comprensión y la distinción entre lo relevante e irrelevante de la retroalimentación. Con frecuencia nos hemos topado con personalidades de tipo obsesivo que, en su afán de dar una información muy completa y “objetiva” (a la vez que eluden el riesgo del compromiso subjetivo), justifican o sobredetallan sus comentarios de tal forma que la persona que se encuentra en un momento muy emotivo queda confundida o pierde el sentido de la intervención.

- **Espontánea**, que, como antes hemos señalado, *no quiere decir impulsiva*. Al hablar de espontaneidad estamos aludiendo más bien a valores como sinceridad, naturalidad y valentía. Exige este extremo que la persona que ofrece sus comentarios, lo haga desde lo más auténtico de sí misma, aun cuando discrepe de la visión del que los recibe o del resto del grupo. Y que esa discrepancia o las devoluciones que se suponen desagradables, cuando tengan lugar, no queden envueltas en frases tan cuidadas, en un afán sobreprotector, que su intensidad y su eficacia queden diluidas en los pliegues de las palabras o en la artificiosidad de la sintaxis. Algunas veces este acolchamiento del comentario se realiza mediante un alargamiento innecesario de las frases, uso de tiempos condicionales en los verbos “*yo diría...*”,

el desvío de la mirada, o la consulta con los ojos al resto del grupo o un gesto de petición de perdón. Cuando la persona que ofrece retroalimentación no es capaz de hacerlo con este tipo de autenticidad (no confundir, como hemos visto en algunos casos, con la grosería o con el esquema de *“cuanto más hostil, más sincero”*) seguramente necesitará reafirmarse en temas de autoestima y autoapoyo y es un síntoma de un estilo de vinculación superficial, dependiente y complaciente, que convendrá poner de relieve.

- **Precisa**, con referencia -siempre que ello sea posible- a hechos concretos que hayan podido observarse en el seno del grupo. En algunos casos vale la pena insistir en la preferencia por comentarios descriptivos de comportamientos cuando se está realizando una evaluación de la persona o sus actitudes de forma global. Una retroalimentación en que “se acusa” a otro de una determinada actitud, por ejemplo, sin definir en base a qué comportamiento se infiere la misma, normalmente no ayuda al receptor y es un campo abonado para volcar todo tipo de proyecciones o venganzas encubiertas.

Por ejemplo: cuando una persona se dirige a otra con afán (teórico) de ofrecerle una imagen de sí misma que ella desconoce, ¿qué sentido tiene decirle que *“te veo como una persona caótica y devoradora”* si cuando se le pide que explique en qué comportamiento -verbal o no verbal- se basa para calificarla así, responde simplemente que *“es una impresión mía. He conocido a varias personas de tu estilo que son así”*? O más aún: *“No me preguntes por qué, y ya sé que a tí no te suena en absoluto, pero yo siento que en tu inconsciente lo que quieres es manipularme haciéndome sentir culpable”*.

Entendemos que la verosimilitud de un juicio aumenta con la capacidad del que lo emite de relacionar causa (el comportamiento concreto y observable) y consecuencia (el juicio emitido) y que gana eficacia si esa conexión es compartida por los otros miembros del grupo y se protege así al receptor del riesgo de confusión de la imagen intrapersonal con la interpersonal por parte del emisor del juicio. En algunas ocasiones, por las razones que sean, el comentarista lo justifica basándose en una intuición que no puede relacionar con nada concreto. Mas en esos casos, cuando se trata de juicios negativos, e incluso aunque el emisor del comentario sea clarividente, pocas salidas deja y de poca ayuda es para el receptor que se encuentra condenado y sin posibilidad de rectificación puesto que se está haciendo una especie de definición de su persona, independientemente de su comportamiento. En algunas ocasiones hemos podido observar el auténtico daño en su autoimagen que han sufrido personas que conceden demasiada credulidad a los demás, cuando éstos se han limitado a utilizar la retroalimentación para sentirse superiores en base a devaluar la imagen de alguno de los miembros del grupo mediante proyecciones a las que calificaban de “intuiciones”. Aquí pensamos que, ante personas vulnerables a estas manipulaciones, es imprescindible una actitud firme por parte del psicoterapeuta para exigir precisión en el proyector, llevándole, a ser posible, a la

asunción como suyo de lo proyectado, restar importancia a la retroalimentación concreta o ampliar la retroalimentación al resto del grupo que puede conceder una visión más amplia del tema.

- **Empática, y coherente** con la disposición psicológica del receptor. O por decirlo de otro modo: la retroalimentación funcional necesita tener en cuenta la “región psicológica” en la que se encuentra ubicado el receptor de la retroalimentación, comprender sus dificultades, distinguir desde qué momento o lugar propios está hablando, yendo a buscarle allí donde se encuentra. En algunas ocasiones su demanda implícita es de que se le devuelva la imagen que ofrece a los otros o las reacciones afectivas que les ha suscitado una determinada intervención. Otras es que se le apoye en una decisión tomada. Otras, demostración de cariño o amparo ante una situación de desvalimiento social. Otras —escasas— que se le ofrezca información o consejo. Siempre estará, previa y prioritaria a todas ellas, la demanda de que se le comprenda. Si se da la empatía y la respuesta personal en la misma “región psicológica” del otro (cuando no se trata de una demanda manipulativa), se da en forma natural una locomoción hacia otra región más avanzada. Sirva como ejemplo la situación, tantas veces comprobada, en la que el emisor de retroalimentación, simplemente por dar cuenta de haber captado las dudas y ansiedades que genera una determinada decisión que otro participante manifiesta, permite al destinatario de la retroalimentación sentirse afectiva, cognitiva y existencialmente vinculado. Y tal conexión, cuando se da auténtica empatía, produce en el receptor una mayor capacidad de aceptación individual de riesgos, como lo muestran experimentos como el de Wallach, Kogan y Bem (1962).

- **Creativa y activa**, tanto para el que la da como para el que la recibe. Se trata, pues, por parte del que la da, de adoptar una actitud de entrega inteligente de sus imágenes, y por parte del alocutario de adoptar una actitud receptiva pero no introyectiva, en la que discrimine qué le es beneficioso integrar respecto a la retroalimentación ofrecida y qué no; de orientar a los retroalimentadores hacia sus necesidades específicas y de situar la información ofrecida en el lugar que le corresponde: el del agradecimiento por esa energía destinada a hacerle madurar como persona.

4. EL APRENDIZAJE DE LA RETROALIMENTACIÓN.

Nos habíamos referido al principio del artículo a la afirmación de Lewin de que la capacidad para una comunicación adecuada no es un don innato, sino fruto de un aprendizaje. En relación con este punto hemos podido observar cómo, si el terapeuta no está lo suficientemente atento, en el seno del grupo se pueden ir desarrollando estilos de retroalimentación bastante alejados de los criterios que acabamos de describir y que, al exigir un menor compromiso o cuidado, instalarse como estilo básico de retroalimentación grupal.

Estamos convencidos de que la devolución adecuada de la imagen, reacciones

afectivas, intuiciones y pensamientos que nos suscita el comportamiento de los demás, es un bien demasiado precioso como para permitir que se malgaste por inercia, comodidad o cobardía. No repetiremos, puesto que ya lo pusimos de relieve en el primer apartado, la importancia que a nuestro juicio reviste la retroalimentación como factor de cambio en los miembros del grupo.

Por ello, en el Instituto en que se desarrolla mi trabajo, hemos optado por ofrecer unas pautas para los participantes en los diversos grupos, con el fin de facilitar el aprendizaje de una retroalimentación funcional y poniendo de relieve las corrupciones más corrientes en la misma.

Ofrecemos a continuación el texto de estas pautas, escrito en un estilo deliberadamente coloquial, que se entrega a cada uno de los participantes para que lo conserve y pueda repasarlo cuando convenga. El texto es el que se copia a continuación:

PAUTAS ORIENTATIVAS PARA LA RETROALIMENTACIÓN EN LOS GRUPOS

PAUTA GENERAL

1. La retroalimentación **tiene como función manifestar a la persona destinataria del mismo la reacción interna** que ha suscitado en los otros, para que :

a) Pueda percibir en sí aspectos que los demás captaron y de los que ella no tenía conciencia, y por lo tanto aumentar en autoconocimiento.

b) Pueda conocer, en relación con las personas del grupo, cómo son recibidos intuitiva y afectivamente determinados comportamientos suyos y, por lo tanto orientarse en sus relaciones con ellos y, por generalización, con las personas con las que comparte la vida cotidiana.

Por lo tanto: **La retroalimentación no es para exponer las teorías propias acerca de lo que le está ocurriendo o le ha ocurrido al otro, o acerca del tema que suscitó.**

PAUTAS PARA EL QUE DA RETROALIMENTACIÓN:

2. **Está al servicio de la persona que la desea**, y por lo tanto, si esa persona pide un determinado tipo de retroalimentación (por ejemplo, dice que no quiere recibir más que comentarios de apoyo o comentarios críticos, o que no quiere ningún comentario, o sólo respecto a un punto concreto) habrá que respetarlo, sin perjuicio de la confrontación que pueda hacer el terapeuta cuando sospeche de la utilidad de estas condiciones limitadoras.

Por otro lado, hay quien confunde la retroalimentación con su necesidad de desahogo expresivo (que está, pues, al servicio de la propia persona que se expresa). Aunque, naturalmente, éste último es importante que se dé, es mejor que no se disfrace de retroalimentación y abiertamente se muestre como lo que es.

Por lo tanto: **No es para aprovechar y convertirse en protagonista ni para desahogar los propios contenidos.**

3. Se puede dar libremente o cuando la persona lo pide explícitamente. Pero cuando se da sin haber sido pedido, **hay que tener en cuenta si es el momento oportuno** para ofrecerlo (no interrumpe el proceso del otro, se encuentra en un momento receptivo, no está confundiendo por un exceso de comentarios, no “come” tiempo que se había previsto para otra cosa y distorsiona así el proceso del grupo...)

Por lo tanto: **Cuida de darlo en un momento adecuado.**

4. **No es obligatorio** hacer devoluciones, incluso aunque la persona lo solicite explícitamente y, por lo tanto, te puedes negar a ello. La retroalimentación es un regalo que se le hace al otro libremente, no una obligación a cumplir. A veces, bien porque no tienes nada significativo que ofrecer, bien porque no es un momento adecuado para tí, bien porque no deseas aportar nada, o porque ya no queda tiempo (vigila esto último, si es algo habitual, porque puedes estar jugando a “esperar a que no haya tiempo” y así tener una buena excusa para no darla) es mejor que no la des.

Por lo tanto: **Ofrece retroalimentación sólo cuando quieras hacerlo.**

5. La retroalimentación **no es en ninguna forma un juicio acerca de la persona** que lo pide. Nadie tiene ningún derecho a juzgar al otro. Pero sí tenemos derecho (y además debemos hacerlo y no podemos evitarlo) a juzgar el comportamiento de los demás y el propio conforme a nuestros valores y sabiendo de lo relativo de nuestro conocimiento. Si en tu devolución deseas formular un juicio sobre ese comportamiento, cuida de que se entienda claramente la diferencia. En el primer caso, si es un juicio negativo, se puede percibir como una descalificación de la persona y puedes perjudicarla gravemente si es de las que lo usará para reforzar sus sentimientos de inferioridad. Si haces un juicio sobre un comportamiento que no te gusta, le puedes hacer un gran favor si ofreces tus comentarios adecuadamente, pues con ello alentarás a la persona a cambiarlo, si es que has acertado en la valoración. Si haces un juicio positivo sobre ese comportamiento, con ello puedes alentar a la persona a repetirlo. Por tanto, en este último supuesto, es preferible que centres tu retroalimentación en valorar positivamente aspectos nuevos que la persona está desarrollando y necesitan apoyo, más que aspectos ya consolidados o exagerados.

Por lo tanto: **No juzgues, condenes o absuelvas a la persona que recibe tu devolución. Límitate a sus comportamientos y sé cuidadoso en el juicio.**

6. El comentario, por lo general, **ha de ser corto**. Si se hace demasiado largo o complejo, pierde fuerza, cansa o confunde al que lo recibe y resta tiempo de recepción de otros comentarios. Si la persona que lo recibe desea ampliar o esclarecer algún punto, ya lo pedirá explícitamente.

Por lo tanto: **No te enrolles.**

7. El comentario **ha de ser intenso**. O sea, que no hay que disimularlo,

adornarlo, revestirlo etc. En general, cuando se hace así, es una manera de hacerlo sin correr riesgo (revela miedo a quedar mal con el otro y falta de compromiso interpersonal), pero al que lo recibe le servirá poco. El uso de verbos en tiempo condicional y expresiones indirectas y atenuadas, como “yo te diría que he sentido un determinado malestar en algún momento...” frena la fuerza del habla directa y en presente: “siento rabia por esto que acabas de hacer”.

Por lo tanto: **Arriégate y sé directo.**

8. El comentario **ha de ser íntimo y comprometido**. Si lo que se ofrece son frases o contenidos estereotipados o diluidos, no se saca jugo a la especial situación de grupo, en la que se puede aprovechar para hablar de una manera más profunda, auténtica y espontánea (que no hay que confundir con la grosería) y experimentar con ese tipo de comunicación. Y dado que tenemos muchos trucos del lenguaje para evitar el compromiso, el uso de frases “yo-tú” ayudará a la implicación relacional.

Por lo tanto: **Habla de tí y de lo que te está ocurriendo en tu interior respecto a la persona a la que retroalimentas.**

9. La devolución **versará normalmente sobre contenidos afectivos, volitivos e intuitivos**. Ya que nuestra zona más íntima es la parte afectiva, y que normalmente no nos permitimos el lujo de mostrar demasiado nuestras emociones y sentimientos, enriquecerá el trabajo el poder expresarlos aquí. La expresión de razonamientos, al ser más común en nuestras relaciones cotidianas, afecta menos al otro y le enriquece menos, aparte de que él ya sabe pensar. Es mejor aprovechar para darle el bien más escaso en la comunicación: los propios sentimientos. ¡Ah! y no uses la trampa común de decirle: “yo siento que tú...” o “yo vivo que tú...” (y a continuación le cueles un juicio o un razonamiento que, para mayor “inri”, como los sentimientos y experiencias no son objeto de discusión, puedes racionalizar, insultar, equivocarte, vengarte, etc. sin temor a que te confronten). La expresión de sentimientos no admite, sintácticamente un “que” detrás (en realidad esas expresiones, aunque disfrazadas de sentimientos, corresponden a una dimensión cognitiva y se pueden sustituir por “yo pienso que tú...” o “yo imagino que tú...” o “yo intuyo que tú...”), de modo que tendrá que ser “yo siento... (rabia, afecto, miedo,...) hacia tí” o bien “yo siento (esperanza, frustración, alegría...) cuando te he visto hacer eso...”.

Los contenidos intuitivos (la impresión que el otro te causa, las imágenes más frescas y directas que percibes) tampoco se dicen normalmente, porque, al menos en un primer momento, son difíciles de justificar desde la lógica, y muchas veces nos creemos en la obligación de tener que justificar lo que no se ajuste a una comprobación racional. Dejar que la metáfora, la poesía, la fantasía, el símbolo que se nos aparece ante el otro emerja en la retroalimentación, puede ser una importante información. Igualmente, los deseos (afectuosos, agresivos, etc.) hacia el otro, se explicitan pocas veces y en el grupo pueden conducir a acciones coherentes que de otra forma quedarían reprimidas.

Por ejemplo: en lugar de decir: “Yo pienso que lo que te pasa es que cuando

haces esto... y cuando ocurren esas cosas, a mí se me ocurre que lo que se puede hacer es...”, es mejor decir: “Me entran ganas de sacudirte, porque tengo la impresión de que me están intentando chantajear con tus quejidos lastimeros”, “Te veo como a un niño pidiendo afecto, siento mucha ternura hacia tí y me gustaría acunarte”.

Por lo tanto: **Usa la retroalimentación para mostrar tus afectos, deseos e intuiciones.**

10. El comentario **ha de ser concreto**. Para que a una persona le sirva, tiene que poder relacionarlo con algo que ella dijo o hizo y que tú observaste. Si le dices simplemente: “*tengo la impresión de que eres una persona dominante, que ahogas a las personas que tienes a tu alrededor*” sin dar ninguna explicación, o respondiendo, cuando te preguntan “*no sé por qué*”, probablemente sirva para confundir al otro y cargarle con algo (positivo o negativo, no importa) que no es suyo, sino fruto de tus proyecciones o desplazamientos de asuntos pendientes con otras personas que ésta te recuerda. Es mejor que te preguntes qué fue en concreto lo que pudiste observar en la persona que te produjo esa impresión y lo explícites, así como los posibles desplazamientos. Por ejemplo: “*tengo la impresión de que eres una persona dominante por la mirada y el gesto con el hombro que acabas de hacerle a María. Y justo hacía ese gesto mi tía Gumersinda que no me dejaba respirar cuando era niña y eso me causaba mucha sensación de impotencia y de rabia, como la que ahora siento hacia tí.*”

Por lo tanto: **Detalla el comportamiento observable de la otra persona que da lugar a tus afectos, deseos e impresiones.**

11. **No utilices la retroalimentación para dar consejos** (salvo que explícitamente se haya pedido ese tipo de comentario). En general los consejos que no han sido pedidos no sirven para nada, pues la persona los tira a la papelera en el mismo acto de recibirlos y puede que se sienta ofendida por percibirlos como dados desde una posición de superior (“yo sé lo que tú has de hacer”) a un inferior (“a tí, que eres menos inteligente que yo y por eso no actúas como yo actuaría en tu lugar, o no piensas lo suficientemente claro”). En la mayoría de ocasiones que se dan consejos **no pedidos**, el proceso que hay debajo es el de -usando términos de Análisis Transaccional- un Salvador que acude en socorro de la Víctima, y ésta te puede perseguir boicoteando lindamente los consejos que le das.

Por lo tanto: **No lo utilices para sugerir al otro lo que podría hacer** (él ya lo sabe).

12. **No utilices la retroalimentación para hacer de terapeuta**, con tus preguntas, confrontaciones, sugerencias y orientaciones psicoterapéuticas... Algunas personas aprovechan el momento de devolución para hacer una especie de “continuación del trabajo terapéutico”, haciéndole preguntas de confrontación al que está recibiendo los comentarios, o poniéndose a hacer interpretaciones del comportamiento del otro y metiéndole en una dinámica que le confunde. En algunas ocasiones he visto incluso cómo deshacían los logros del trabajo terapéutico al

pretender “ayudar” al terapeuta ofreciendo al otro puntos de vista, preguntas y soluciones que al terapeuta “se le pasaron por alto”. Si el terapeuta te pide ayuda y quieres dársela, hazlo. Si la persona que está recibiendo retroalimentación te pide orientación terapéutica y se la quieres dar (y puedes hacerlo, porque tienes conocimientos específicos de psicoterapia y del proceso terapéutico de esa persona), hazlo, si con ello no invades al terapeuta. Si no, lo más probable es que “desayudes” al terapeuta (que puede preguntarse para qué está allí -en lugar de estar en el cine, por ejemplo- si ya hay alguien que se encarga de hacer de terapeuta), y al que recibe los comentarios, que se desconcierta ante la duplicidad de roles y (acaso) divergencia de criterios terapéuticos.

Por lo tanto: **No hagas de terapeuta amateur** (y encima pagando por hacerlo). **Es mejor** (para los demás y para tí) **hacerlo como profesional** (y cobrando). **Describe en lugar de interpretar o confrontar.**

13. **No busques ni te esfuerces en impresionar a los otros (o ponerte a su altura, si eres de los que te minusvaloras) ofreciendo unos comentarios inteligentemente brillantes y perfectos.** Ese tipo de devolución no existe, y si existiera no serviría de más que la otra, la “normal”. ¡Ah! y no hay modelos. Algunas personas se preocupan de que su comentario sea en la misma línea que los que ya se han dado, o porque va a repetir cosas que ya se han dicho. Olvídate de todo ello. Tu comentario no se ha de parecer al de nadie, porque sería falso, ya que tú no te pareces a nadie (en el sentido de ser alguien irreplicable), e incluso aunque repitas lo mismo que otros dijeron, si es algo tuyo, tiene un significado peculiar. No te plantees retos absurdos para tu comentario. Basta con que sea honesto y personal. Es la mejor devolución que puedes ofrecer al otro, porque está hecha de lo mejor de tí, de tu interés por el otro.

Por lo tanto: **Sé natural, sencillo y espontáneo en tus comentarios.**

PAUTAS PARA EL QUE RECIBE LA RETROALIMENTACIÓN.

14. La retroalimentación **es para tu ayuda.** Por lo tanto, hazte responsable de pedirla abiertamente cuando te pueda ser útil y de pedirla del tipo específico que necesites, si en alguna ocasión deseas que sea así. No te quedes callado cuando te están dando un tipo de devolución que te estorba (por ejemplo, cuando estás muy cansado o has recibido demasiada información y necesitas frenar la que te están ofreciendo) y hazlo saber a los otros.

Por lo tanto: **Orienta a los demás en cuanto al tipo de retroalimentación que necesitas.**

15. **No es obligatorio “tragarse” todo comentario** que recibas. Los demás te dan lo que tienen, pero acaso algunas de las cosas que te ofrecen no son adecuadas para tí, o al menos no lo son en éste momento. Toma lo que necesites y guarda en algún lugar (en tu “congelador personal interno”) por si un día lo necesitas, lo que ahora no te resulta útil o no puedas reconocerlo como tuyo de ningún modo. Tira

a la basura lo que son descalificaciones acerca de tu persona. Recuerda que nadie tiene derecho a juzgarte.

Por lo tanto: **Discrimina lo que te sirve y lo que no te sirve.**

16. **No te coloques a la defensiva.** No estés pensando en cómo justificarte o cómo “contraatacar”. Recuerda también que los demás tienen derecho a juzgar y expresar su criterio respecto a tus comportamientos y eso puede servirte de una ayuda inmensa a la hora de orientarte hacia un cambio más funcional de los mismos y para estimular cambios internos en tí. No rechaces lo que no te suena o no te gusta. Precisamente la retroalimentación más eficaz es la que te enseña nuevos aspectos de tí que no conocías. Céntrate especialmente en ellos.

Por lo tanto: **Adopta una actitud receptiva.**

17. **Recibe la retroalimentación en silencio.** Para recibir lo que otros te dicen hace falta que lo dejes reposar mínimamente en tu espacio interior. Si hablas para justificarte o rebatir, los demás notarán que no estás receptivo y se desenergetizarán y se sentirán estafados si pediste algún comentario (puesto que lo estás tirando antes de mirarlo). Habla sólo, si quieres hacerlo, cuando se haya acabado la retroalimentación, y no utilices ese momento aún para desechar nada. En todo caso, puedes pedir a lo largo de las devoluciones o al acabar, alguna aclaración para entender lo que te dicen. Y puedes, al final, hacer tu devolución a lo recibido en los términos antes indicados para darlo.

Por lo tanto: **No hables mientras te retroalimentan.**

18. La retroalimentación que te dan, **es un regalo que te hacen.** El hecho de darlo implica que esa persona que te lo ofrece quiere darte algo suyo valioso y delicado (una confianza acerca de su interior) y para ello emplea un tiempo y una energía positiva hacia tí. No siempre acertará, pero su intención (salvo algunas excepciones) sí acertó. Por lo tanto, trata los comentarios de los otros con cariño, aunque en algunos casos no te gusten. Puede que luego veas que eso que no te gustó es lo que más te sirvió para cambiar aspectos tuyos que te perjudicaban.

Por lo tanto: **Sé agradecido.**

PAUTA FINAL GLOBAL:

Las orientaciones anteriores **son simplemente eso, orientaciones**, que a nosotros se nos ocurren a la vista de la experiencia y considerando que, en general, ayudan a la eficacia terapéutica. Cada cual será responsable de tomarlas o dejarlas y aceptar las consecuencias de su decisión.

5. EL GRUPO, MÁS ALLÁ DE SÍ MISMO.

Con ese aprendizaje pretendemos dos objetivos paralelos:

- Directamente, la eficacia en la interacción grupal. En definitiva se trata de dar la máxima importancia y adecuación a lo que tiene de más específico la psicoterapia de grupo y de multiplicar la potencia del psicoterapeuta mediante la suma de la

resonancia grupal de un determinado comportamiento, y en definitiva de las intervenciones terapéuticas de todos los participantes.

- Indirectamente, el aprendizaje de una retroalimentación correcta lleva a explorar, tanto a los que la dan como a los que la reciben, estilos de relación nuevos, distintos de los habituales y a profundizar en cada uno de ellos un modo más rico, más hondo y más comprometido para interactuar.

Cuando hemos hablado del objeto de la psicoterapia grupal, hemos destacado cómo éste consistía en las pautas vinculares de los componentes y el objetivo, por tanto, transformar las que sean disfuncionales y lograr que sus miembros puedan integrar opciones más sanas, con ayuda del micro-clima grupal como espacio donde tomar conciencia de las mismas y donde explorar nuevos estilos relacionales. Ciertamente el aprendizaje de la retroalimentación permite poner ya en marcha, evaluar y matizar la consecución de estos objetivos. Acaso habría que plantearse que cuando una persona logra habitualmente realizar, en forma integrada e interiorizada, una buena retroalimentación, tanto desde el papel del emisor como del receptor, está llegando a una madurez que da motivos para pensar en si no debería despedirse del grupo, si no hay otros objetivos secundarios por alcanzar en el mismo.

Pero, si hemos insistido una y otra vez en que el grupo psicoterapéutico no tiene una tarea de productividad fuera de sí mismo, tan sólo hemos dicho una verdad a medias. Recordemos, tal como hemos indicado anteriormente a propósito de los niveles de interacción grupal, que más allá de lo intrapersonal y lo interpersonal, se da en el grupo un nivel que O'Donnell (1975) llama *transpersonal*, consistente en la interacción del grupo con la sociedad y la cultura global en la que el grupo se halla inmerso, sobre las que actúa y por las que es actuado. Entendemos que un grupo psicoterapéutico, si no desea convertirse en una fábrica de narcisismo o en un refugio de apocados, tendrá también una dimensión en este nivel. En general, pensamos que si la cultura grupal obedece a criterios de apertura y cooperación, se abre en forma espontánea hacia el exterior y tiende a fortalecer a sus miembros de modo que se atrean y puedan poner en práctica, más allá de la "burbuja" grupal, el tipo de actitudes de interdependencia exploradas en aquélla. Podemos señalar, pues, que la tarea del grupo, se extiende más allá de sí mismo y va dirigida a la transformación de los diferentes ambientes y grupos sociales en que sus miembros se mueven, apuntando actitudes de sinceridad, respeto, hondura y compromiso con la colectividad. Por lo tanto, la evaluación de la funcionalidad de la retroalimentación también tendrá en cuenta si la misma va dirigida a crear vínculos no tanto íntimos como intimistas, a encerrar a los individuos en el pequeño grupo y convertir éste en una especie de refugio atómico contra las inclemencias del exterior.

Si la psicoterapia grupal va a favorecer la maduración global del individuo, favorecerá también que aparezcan o se encaucen en forma adecuada lo que Lersch (1938) denomina las *vivencias pulsionales transitivas*, dentro de las que se encuentran tendencias como la de la convivencia y la asociación, o las tendencias

del *ser-para-otro* como la benevolencia, la disposición a ayudar o el amor a los demás en todas sus variadas gamas.

Es en torno a ese talante grupal donde se puede gestar una nueva conciencia más amplia que favorezca un cambio social estimulante y cooperativo. Y a ese tipo de grupos se refería Fromm cuando señalaba cómo ese cambio cultural descansaría sobre la base de grupos pequeños que

“...hablarían un nuevo lenguaje que facilite y que no entorpezca la comunicación, el lenguaje de un ser que es dueño de sus actos... Intentarían alcanzar un cambio personal... A fin de comprender el mundo que los rodea, tratarían de entender las fuerzas internas que los motivan. Tratarían de trascender su “yo” y de estar “abiertos” al mundo... No sé si haya o no bastantes personas que deseen una nueva forma de vivir y que sean lo suficientemente fuertes y serias para formar tales grupos. De lo que estoy seguro es de una cosa: si tales grupos existieran, ejercerían una influencia considerable sobre sus conciudadanos, porque les demostrarían palpablemente la energía y la alegría de personas que poseen convicciones profundas sin ser fanáticas, que aman sin ser sentimentales, que tienen una gran imaginación sin ser irrealistas, que son audaces sin despreciar la vida y que aceptan la disciplina sin caer en la sumisión”. (Fromm 1968, p 149 s.)

El feedback o retroalimentación es uno de los factores más destacables en el proceso de producción del cambio terapéutico. Sin embargo, no siempre se presenta en la forma más adecuada. Es importante, por tanto distinguir entre retroalimentación funcional y disfuncional. El artículo presenta algunos criterios que pueden ser útiles para la evaluación del feedback e ilustra con ejemplos las reglas a seguir para su utilización provechosa en el contexto psicoterapéutico.

Referencias bibliográficas

- ANGUERA, M.T. (1978). *Metodología de la Observación en las Ciencias Humanas*. Cátedra: Madrid.
- ANZIEU, D. y J-Y. MARTIN (1968): *La Dynamique des Groupes Restreints*. Presses Universitaires de France: Paris. Trad. cast.: *La dinámica de los grupos pequeños*. Kapelusz : Buenos Aires, 1971.
- BALES, R.F. (1951). *Interaction Process Analysis*. Addison-Wesley Publishing: Cambridge, Mass.
- BECK, A. (1988). *Love is never enough*. Harper and Row: New York. Trad. cast.: *Con el amor no basta*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- BENNE, K. y P. SHEATS (1948). Roles funcionales de los miembros de un grupo. *Journal of Social Issues*, vol. 55, 2. Trad. cast.: BRADFORD, L. y J. FRENCH (Comps.), *Dinámica del grupo de discusión*. Ed. Tres: Buenos Aires, 1960.

- BERNE, E. (1966). *Principles of Group Treatment*. Oxford University Press: New York. Trad. cast.: *Introducción al tratamiento de grupo*. Grijalbo: Barcelona, 1983.
- BERNE, E. (1972). *What Do You After You Say Hello?*. Grove Press: New York. Trad. cast.: *¿Qué dice usted después de decir "hola"?*. Grijalbo: Barcelona, 1974.
- CAPARROS, N. (1993). De la Psicoterapia Individual a la Psicoterapia de Grupo. En AVILA, A. (Coordinador), *Manual de Psicoterapia de Grupo Analítico Vincular*. Quipú Ediciones: Madrid.
- DORSCH, F. (1976). *Psychologisches Wörterbuch*. Hans Huber AG: Berna. Trad. cast.: *Diccionario de Psicología*. Herder: Barcelona, 1985.
- FROMM, E. (1968). *The Revolution of Hope. Toward a Humanized Technology*. Trad. cast.: *La revolución de la esperanza. Hacia una tecnología humanizada*. Fondo de Cultura Económica: México, 1970.
- GILCHRIST, J. C., M.E. SHAW y L.C. WALKER (1954). Some effects of unequal distribution of information in a wheel group structure. *Journal of abnormal and Social Psychology* 49, 554-556.
- GIMENO-BAYÓN, A. (1993). *La intimidad en el modelo analítico-transaccional*. Trabajo de Doctorado. Univ. Deusto.
- LAÍN ENTRALGO, P. (1989). *El cuerpo humano. Teoría actual*. Espasa-Calpe: Madrid.
- LERSCH, PH. (1938): *Der Aufbau der Charakters*. Johann Ambrosius Barth: Leipzig. Trad. cast.: *La estructura de la personalidad*. Scientia: Barcelona, 1971.
- MAILHOT, B. (1968). Dynamique et genèse des groupes. Epi: Paris. Citado por C. DREYFUS en: *Les groupes de rencontre*. Centre d'Etudes de Promotion de la Lecture: Paris. Trad. cast.: *Los Grupos de Encuentro*. Mensajero: Bilbao.
- MAISONNEUVE, J. (1968). *La dynamique des groupes*. Presses Universitaires de France: Paris. Trad. cast.: *La dinámica de los grupos*. Nueva Visión: Buenos Aires, 1985.
- MEHRABIAN, A. (1968). Communicating Without Words. *Psychology Today*, 2, 53.
- O'DONNELL, P. (1975). *Teoría y técnica de la psicoterapia grupal*. Amorrortu: Buenos Aires.
- PAGES, M. (1968). *La vie affective des groupes*. Dunod: Paris. Trad. cast.: *La vida afectiva de los grupos*. Fontanella: Barcelona, 1977.
- PERLS, F. (1973): *The Gestalt Approach & Eye Witness to Therapy*. Science & Behavior Books: . Trad. cast.: *El Enfoque Gestáltico. Testimonios de Terapia*. Cuatro Vientos: Santiago de Chile, 1976.
- ROF CARBALLO, J. (1972). *Biología y Psicoanálisis*. D.D.B.: Bilbao.
- ROGERS, C. (1970). *Carl Rogers on Encounter Groups*. Harper & Row Publishers: New York. Trad. cast.: *Grupos de Encuentro*. Amorrortu: Buenos Aires, 1973.
- ROMERO, R.R. (1992). *Grupo. Objeto y teoría. Vol. II*. Lugar Editorial, S.A.: Buenos Aires.
- ROSAL, R. y A. GIMENO (1985). El constructo "urdimbre" de Rof Carballo y algunas hipótesis de la psicoterapia analítico-transaccional, *Revista de Psiquiatría y Psicología Humanista* 11, 44-57.
- ROSAL, R. y A. GIMENO (1989). Psicoterapia de orientación holista. Integración de procedimientos corporales, emocionales y cognitivos. En J.L. CIFUENTES (Ed.): *Psicoterapias dinámicas: Modelos de aplicación*. Ed. Universidad de Salamanca y Fund. Cencillo de Pineda: Salamanca.
- STERNBERG, R.J. (1988): *The Triangle of Love: Intimacy, Passion, Commitment*. Basic Book: New York. Trad. cast.: *El triángulo del amor. Intimidad, Pasión, Compromiso*. Paidós Ibérica: Barcelona.
- TANNEN, D. (1990): *You Just Don't Understand*. William Morrow and Company, Inc. Trad. cast.: *Tú no me entiendes*. Javier Vergara Editor: Buenos Aires, 1991.
- THEODORSON, G. *Studies in Human Ecology*. Harper & Row: New York. Trad. cast.: *Estudios de ecología humana. Vol. I*. Labor: Barcelona, 1974.
- TRAUBE, P. (1990). Le groupe supra-thérapeute. *Actualités en Analyse Transactionnelle* 54, 88-96.
- WALLACH, M.A., N. KOGAN y D. BEM (1962). *Journal of Abnormal and Social Psychology* 65, 75-86. En CARTWRIGHT, D. y A. ZANDER (1953). *Group Dynamics: Research and Theory*. Harper & Row, Publisher Inc.: New York. Trad. cast.: *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. Trillas: México, 1971.
- WASHTON, A. y D. BOUNDY. (1989). *Willpower's not enough. Understanding and recovering from addictions of every kind*. Harper and Row: New York. Trad. cast.: *Querer no es poder. Cómo comprender y superar las adicciones*. Paidós: Barcelona, 1991.
- YALOM, I. (1975). *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*. Basic Books, Inc.: Nueva York. Trad. cast.: *Teoría y práctica de la psicoterapia de grupo*. Fondo de Cultura Económica: México, 1986).
- ZELENY, L.D. (1939). Sociometry of morale. *American Sociological Review* 4, 799-808.
- ZINKER, J. (1977). *Creative Process in Gestalt Therapy*. Brunner/Mazel, Inc.: New York. Trad. cast.: *El proceso creativo en la terapia gestáltica*. Paidós: Buenos Aires, 1977.