

Diálogos Appreciativos: incidencia de los diálogos internos negativos en la fase del Descubrimiento

Por
Maria Percaz*

Resumen

¿Cómo reducir la influencia perniciosa de los diálogos intrapersonales negativos en la primera etapa de los Diálogos Appreciativos? ¿Cómo potenciar el diálogo interno para mejorar la autopercepción (imagen positiva del *self*)?. Utilizando la teoría del Análisis Transaccional presentaré algunas dinámicas que refuerzan y potencian la toma de conciencia de las habilidades personales y por tanto, el bienestar de los grupos y organizaciones que, mediante DA quieren construir los cimientos de un trabajo productivo, eficiente y eficaz de cara al presente y al futuro inmediato.

Palabras Clave: Diálogo intrapersonal. Análisis Transaccional.

Abstrac

How to reduce the harmful influence of negative intrapersonal dialogues in the first phase of the appreciative dialogues? How to promote the internal dialogue to improve autoperception (positive image of *self*)?. Using the theory of the transactional analysis I will present some dynamics that strengthen and reinforce the awareness of the personal abilities and therefore, the well-being of the groups and organizations that through, appreciative dialogues, want to build the foundations of productive and efficient work, at the present and in the near future.

Key words: Intrapersonal dialogue. Transactional analysis.

* E-mail: MARIAPERCAZ@terra.es

1. *Introducción*

El propósito de estas líneas es presentar algunas reflexiones sobre la primera fase de los diálogos apreciativos (D.A.)¹. Me centraré en la influencia de los diálogos intrapersonales negativos en la etapa del descubrimiento.²

Valga decir de antemano que se trata de una incidencia perniciosa que dificulta la verdadera esencia del diálogo apreciativo. En consecuencia, es importante que las personas facilitadoras del proceso de D.A., sean concientes de esta situación y puedan tomar las prevenciones necesarias y reducir así, la tendencia a la desvalorización y al pesimismo, al «no hay nada que hacer», «esto no tiene salida», para crear visiones y perspectivas de futuro positivas.

En este escrito comentaré algunas dinámicas —destinadas a neutralizar dicha negatividad— para optimizar el trabajo previo a los diálogos apreciativos en grupos y organizaciones.

Utilizando el cuerpo teórico del enfoque de la psicología del Análisis Transaccional (A.T.) me focalizaré en el diálogo intrapersonal o interno que es la conversación muda con la que la persona es percibe a sí misma. Cada una de estas conversaciones —según la calidad de los mensajes contenidos— puede o no impulsar acciones para cambiar la propia realidad.³

2. *Los diálogos internos como fuente de la motivación*

Los diálogos internos constituyen un estímulo positivo o negativo para la acción. Si la persona escucha en su interior un mensaje como «¡vigila no sea que, como siempre, te equivoques!» se sentirá desalen-

¹ Diálogo apreciativo o indagación apreciativa es una filosofía y metodología que se centra en el conocimiento de los recursos y potencialidades de las personas, instituciones y organizaciones. David Coperrider la empezó a desarrollar en la década de 1980 y desde entonces sus colaboradores la han ido difundiendo como una manera para abordar el cambio tanto en empresas como en organizaciones, comunidades y ciudades.

² Cada diálogo apreciativo se estructura en 4 momentos: Descubrimiento, Sueño, Diseño y Destino (las 4 D en inglés).

³ La frase de Federico Varona «¡Qué interesante sería un estudio sobre los factores que han influido en la creación de esa cultura de la negatividad que caracteriza a nuestras culturas hispanas y latinoamericanas!» (Varona, 2003, p.10) me ha resultado especialmente sugerente y este artículo persigue dilucidar algunos de estos factores.

tada, ansiosa, con probables tendencias a la postergación y/o evitación y por supuesto, esto incidirá en una baja y/o deficiente productividad.

En cambio, si la voz interna le transmite confianza y seguridad, es muy probable que experimente entusiasmo y que se aboque a la tarea con una mente bien enfocada y una actitud relajada.

Reflexionar sobre estas cuestiones no es baladí: si en la fase del Descubrimiento se favorece al máximo el ser conciente de las potencialidades de la persona y del grupo, se están construyendo los cimientos para un trabajo productivo, eficiente y eficaz. Y esto tiene consecuencias directas a la hora de plantear el presente y el futuro inmediato del grupo o de la organización.

Es necesario comprender los mecanismos limitadores que impiden tomar conciencia de las habilidades personales. Para que las personas den lo mejor de sí mismas, hay que hacerlas conscientes de las voces internas que gustan de amilantar con autoimágenes débiles y desvalidas. El enemigo interior es potente y hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer los diálogos apreciativos.

2.1. De cuando las voces del crítico acobardan a la parte creativa y vital de la persona

—Y ahora os pido que busquéis aquellos rasgos de vuestra manera a de ser que os han ayudado a salir adelante o de los cuales os sentís satisfechos, aquellas cosas que os gustan de vosotros...

En este taller de formación veo gestos de incomodidad, alguna risita nerviosa y diferentes respuestas: una de las participantes no registra la consigna y «entiende» que debe escribir sobre sus «defectos»⁴; otra dice que le da apuro mostrar a los demás cosas que son muy íntimas y que no queda bien hablar bien de una misma «no tengo por qué ventilar cosas propias que avergüenzan y sonrojan»⁵. Un tercero dice que él hace muchas cosas mal y que el curso debería enseñarle a cómo hacer bien lo

⁴ Tomo prestado de David D. Burns (1990) la expresión «alquimia al revés». Este autor recuerda que los alquimistas buscaban transformar los metales de bajo valor en oro. Esta participante también hizo alquimia pero al revés: cogió la expresión «rasgos que os gusten, que os hagan sentir bien» y la transmutó en «defectos». ¡Toda una proeza de transformación!

⁵ La manera de expresarse de esta participante es muy significativa: no utiliza el pronombre «yo», habla en tercera persona, como alejándose y poniendo fuera de ella emo-

que hace mal. Un cuarto participante dice que lo que hace bien ya lo hace bien, en cambio, lo que importa es lo que hace mal. Otro me dice: —¿Por qué no trabajas con los aspectos negativos de la persona que son los que necesitan ser cambiados? Un quinto comenta que reconocer en público «esas cosas» era una «falta de humildad» y que el «ponerse medallas» lo hacía sentir ridículo e incómodo» Un sexto dice...⁶.

Sin embargo cuando, en los mismos grupos de aprendizaje, he hecho la prueba de sugerir que anoten los aspectos de sí mismos que no les satisfacen, con los que no se sientan a gusto (desde características físicas hasta aspectos de su manera de ser), he encontrado un personal muy ducho en hacer una larga lista. Lo cual me ha hecho pensar que están bien entrenados en hacer rápido inventario de los aspectos que les desagradan de sí mismos. (Como si hubiesen practicado, en demasía, la perspectiva del vaso medio vacío)

Pareciera entonces que ser realistas y objetivos consistiese —sólo— en hacer el inventario de lo que nos falta y no —también— de lo que tenemos.

Me he preguntado por esta resistencia a ver la totalidad, por el uso recurrente de anteojeras adiestradas en seleccionar una determinada realidad. y por la incomodidad ante el reconocimiento de las propias habilidades y características útiles y agradables (como si eso los acercase a la más execrable de las autocomplacencias). Y me continúa asombrando que la lista de «cosas que no están bien» salga de carrerilla, como si en el interior de las personas hubiese un sabueso que se activase y —veloz como un resorte— saliese en persecución de lo malo, de la falta, de la carencia. Sabueso medio ciego que confunde la valía y las buenas prácticas con la fatuidad.

¿Qué es lo que hace que las personas se perciban a sí mismas tal como lo hacen? ¿Hay alguna razón para que se active esta especie de mecanismo de autodenigración, de desvalorización? Una parte del cuerpo teórico del Análisis Transaccional (A.T.) responde en buena medida a este interrogante.

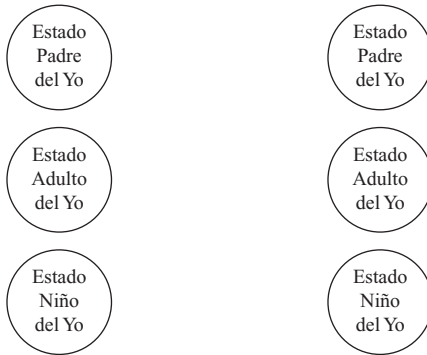
ciones que le pertenecen. Como si «ventilar cosas propias» provocase vergüenza y sonrojo, sin darse cuenta que con esta acción ella misma se está provocando su vergüenza y su sonrojo. El lenguaje también nos puede ayudar a responsabilizarnos de nuestra propia realidad y a evitar que tiremos balones fuera.

⁶ Estas expresiones son textuales. Es significativo e interesante ver cómo en el imaginario de los participantes el bien y el mal están permanentemente contrapuestos. Para este (cándido) maniqueísmo, los términos medios no existen, lo cual dificulta la correcta captación del ejercicio de reflexión propuesto.

3. Una sola persona y tres partes verdaderas

Para el A.T. —que es un modelo psicológico y psicoterapéutico— al interior de cada persona coexisten diferentes maneras de pensar, sentir, actuar y comunicar. Este enfoque explica la estructura de la personalidad por la coexistencia de tres Estados del Yo que representan, en palabras de su creador, Eric Berne, «...sistemas coherentes de pensamiento y sentimiento manifestados por los correspondientes patrones de conducta.» (Berne 1974, p. 24) .

- Cada uno de estos Estados del Yo comprende:
- Cogniciones (percepciones, intuiciones, pensamientos)
- Afectos (emociones y sentimientos, motivaciones)
- Actuaciones (comportamientos, conductas)



Estructura de Estados del Yo Diagrama simplificado
Gráfico 1

Cada «parte» de la personalidad se organiza con patrones propios, con intereses y motivaciones diferentes:

El Estado Padre contiene las emociones, juicios copiados de figuras paternas y de autoridad, los aspectos normativos, lo que debe y no debe hacerse. En él se han ido depositando las influencias de las personas que han sido significativas en nuestra niñez (padres, familiares, cuidadores, maestros, personajes de cuentos y de la televisión, etc.). También se le llama *Padre Cultural* en tanto que gran parte de lo que somos se debe al aprendizaje cultural (Berger y Luckmann 1972).

El Estado Adulto aporta la racionalidad y la reflexión. Actúa como un *agente de la realidad*. Es desapasionado y objetivo. Funciona como un banco de datos, procesando información.

El Estado Niño aporta la vitalidad, la creatividad y la intuición. Es espontáneo, juguetón.

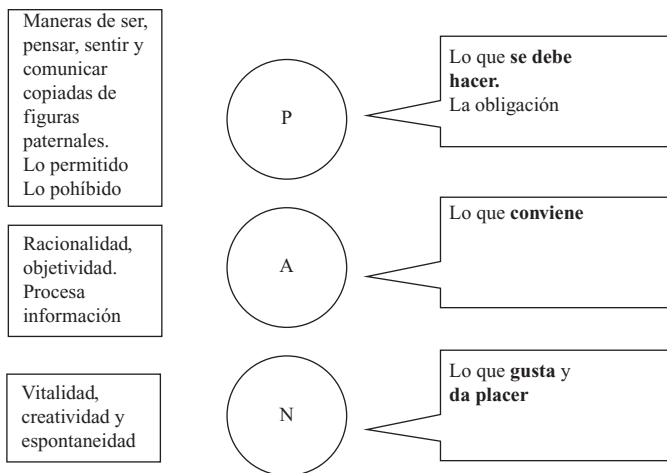


Gráfico 2

4. Las buenas prácticas de los Estados del Yo

En el Estado Padre conviven dos actitudes básicas para interactuar con nosotros mismos y con el entorno (mediante pensamientos, sentimientos, acciones y mensajes):

- La actitud cuidadora, protectora, estimuladora. Todo aquello destinado a apoyar el desarrollo propio y el de los demás. Se le llama Padre Nutricio o Protector. (**PN**)
- La actitud de firmeza para dar consignas, poner límites y ejercer la autoridad. Se le llama Padre Crítico o Controlador. (**PC**)

Ambas actitudes son necesarias y positivas ya que brindan mayor capacidad para adaptarse e interactuar en sociedad.

En el Estado Adulto se encuentra el pensamiento lógico y racional. Es coherente y se orienta hacia la realidad objetiva, registrando datos, sopesando posibilidades, analizando, investigando y pensando sin sentimientos ni emociones, (sin pre-juicios).

El Estado Niño aporta la vitalidad, la creatividad y la intuición. Es espontáneo, juguetón, a veces obediente, y a veces, rebelde.

En el Estado Niño conviven diversos contenidos y actitudes:

- La alegría, la espontaneidad, la capacidad para disfrutar, de ser afectuoso y creativo, etc. Se le llama Niño Natural (NN)
- Y también la capacidad de adaptarse al entorno social mediante dos recursos aparentemente contradictorios: la sumisión y la rebeldía. Ante una orden o mandato la persona puede reaccionar siendo obediente o no haciendo caso. Estamos, entonces, respectivamente, ante el Niño Adaptado Sumiso (NAS) y el Niño Adaptado Rebelde (NAR).

Es importante observar que todas estas funciones son útiles. Sirven para reaccionar y dar respuestas a una gama muy variada de situaciones con las que nos enfrentamos. En lugar de un tono monocorde y una paleta pobre en colores (sólo la crítica o la protección o sólo la obediencia o la racionalidad) nos enriquecemos y enriquecemos nuestro entorno con la posibilidad de tener pensamientos, sentimientos y actuaciones empáticas, adecuadas y oportunas con cada aquí y ahora. Nuestra personalidad está al servicio de cada requerimiento y nuestra manera de ser nos ayuda a conseguir los objetivos que nos hemos trazado. Es lo que el A.T. llama el Adulto Integrado (porque integra los tres Estados) que lleva la batuta de una orquesta formada por el Padre, el Adulto y el Niño, un Adulto Integrado atento y sensible a las necesidades de los tres Estados.

5. *Las malas prácticas de los Estados del Yo*

Hasta aquí hemos visto la buena marcha o funcionamiento positivo de cada una de las partes de los Estados del Yo. Pero no siempre se expresan en versión positiva. Veamos cuando lo hacen en negativo. Esto nos permitirá comprender la razón de que se produzcan diálogos internos (y externos) inconvenientes, empobrecedores e inarmónicos. Esto tiene, por tanto, consecuencias a la hora de llevar a cabo los Diálogos Apreciativos, ya que de su correcta comprensión se derivará que la persona facilitadora de los D.A. diseñe estrategias de intervención más eficaces.

Avancemos un poco más por esta cartografía emocional porque, a pesar de que el mapa no es el territorio, su conocimiento es muy útil y constituye una guía para orientarnos en los entresijos de la combinación entre sociedad-mecanismos sociales del aprendizaje, auto-percepción de los individuos y actitudes para la motivación y el cambio.

Centrémonos en las características de los dos Estados del Yo que son proclives a entrar en este tipo de diálogos negativos: el Estado Padre y Niño en sus versiones de Crítico Negativo y Adaptado Sumiso Negativo. (Las características de los otros Estados aparecen en el Cuadro 3).

Padre Crítico Negativo: Contiene y condensa pensamientos, sentimientos, acciones y mensajes denigrantes, amenazantes y descalificadores, hacia la propia persona y la de los demás. (Representa otra versión del dicho popular: «La paja en el ojo ajeno y en el propio»). Duro, rígido y exigente, muy «cabeza cuadrada». Autoritario. Dice Steiner:

«...hemos descubierto que prácticamente todo el mundo tiene dentro de sí una especie de tirano despiadado que le hace sentir mal.[...] De hecho, es una amalgama de todas las críticas que hemos recibido cuando éramos niños, en casa, en la escuela, en la familia y en circunstancias y con personas que intentaban controlarnos y manipularnos» (1998 p. 8)

Niño Adaptado Sumiso Negativo: contiene pensamientos, sentimientos, acciones y mensajes que le han sido depositados y que usa a discreción como una forma de adaptarse al entorno. Es obediente y hasta servil, «sin cabeza», es decir, que, por temor a ser reprendido o a pensar por su cuenta, prefiere «confluir» con los demás. «Se acomoda». Básicamente amilanado y temeroso, se siente desvalorizado; quisiera hacer más o ser diferente pero «no se anima». Ansioso —por no saber si está haciendo lo que debe de hacer- tiene frecuentes dudas y pasa buena parte de su tiempo pensando en qué dirán los demás y si hizo bien en hacer aquello o se equivocó. Una vez que ha llegado a una conclusión sobre su decisión, vuelve a empezar el largo trasiego de llevar razones a uno y otro lado. (Casi, casi, como si viviera sin vivir en él).

6. *Resumen de las funciones adecuadas y no adecuadas de nuestra personalidad*

En este gráfico se resumen las principales funciones de los tres Estados. En él se muestran los aspectos positivos y enriquecedores de los tres Estados del Yo, así como aquéllos negativos y no adecuados.

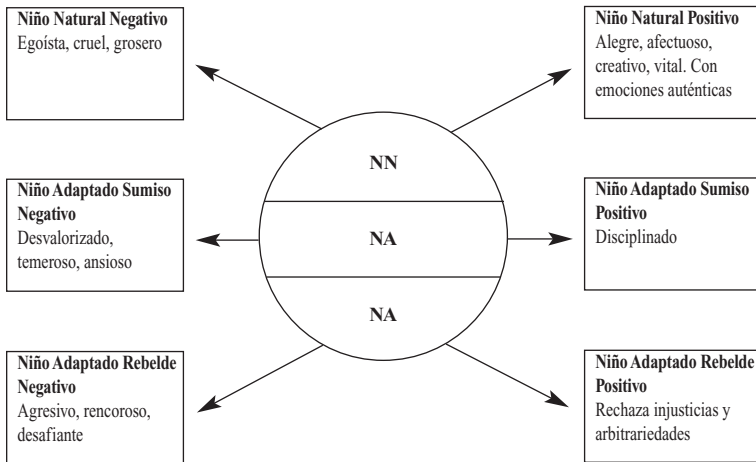
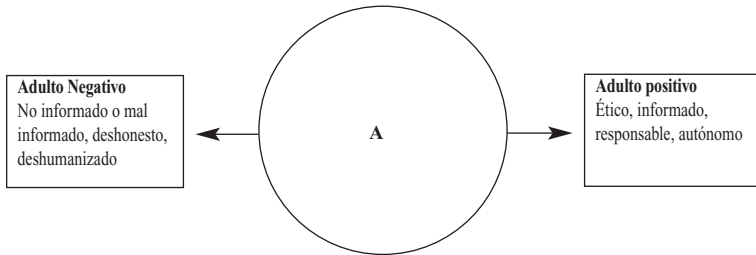
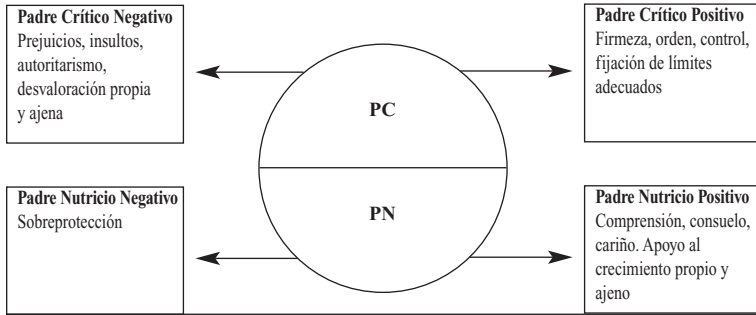


Gráfico 4 (Tomado y adaptado de Roberto Kertész, 1985)

7. *Mensajes envenenados: cuentos que nos
contamos a nosotros mismos*

Es muy habitual que muchos pensamientos se expresen en forma de conversaciones internas, silenciosas. Entre los Estados del Yo se producen frecuentes diálogos. La calidad de estos diálogos no es siempre la misma.⁷ Todo va bien cuando se utilizan las versiones positivas de cada Estado. Pero cuando se activan los mensajes provenientes de las partes negativas, la persona queda atrapada en un malestar emocional, su energía interna y externa se bloquea y por lo tanto, se siente desmotivada.

En realidad, los dos Estados más activos en los diálogos (tanto internos como externos) son el Padre y el Niño. El Estado Adulto, por ser más racional y reflexivo no «salta» con la rapidez de los otros dos y es más reacio a intervenir. Esta reticencia puede subsanarse mediante un entrenamiento que le enseñe a poner al servicio de los otros Estados la riqueza de su visión objetiva y racional (y deshaga los «hechizos» grabados en y por el Padre Cultural [James 1982])

Acerquémonos un poco más y escuchemos una conversación entre el Estado Padre Crítico Negativo (autoritario y descalificador) y el Estado Niño Adaptado Sumiso Negativo (acobardado, desvalido y crédulo al mensaje del Padre):

Estado Padre: ¡eres tonto, siempre te equivocas!

Estado Niño: Bueno no es del todo cierto, cuando presenté el informe la supervisora no lo encontró mal...

Estado Padre: Bah! eso no era importante. No tiene mucho mérito. En cambio, la supervisora no elogió tu intervención en la reunión de técnicos. No estás a la altura de Pedro o de Carla. ¡Ellos sí que lo hacen bien!

Estado Niño: Bueno, es que ellos tienen más experiencia

Estado Padre: Por eso mismo, más mi favor: con el tiempo que llevas trabajando deberías saber hacer las cosas mejor.

Estado Niño: (silencio, mirada baja, avergonzado) Sí, es cierto... no soy tan inteligente como debería. Quizás debería dedicarme a otra cosa porque, en efecto, no avanzo. No veo futuro... ¡Uf, qué pesado es esto! No tengo ganas de hacer nada. Ojalá que fuese la hora de plegar. ¡Este trabajo es un asco!

⁷ «¡Se estima que tenemos alrededor de 90.000 pensamientos por día, ¡en su mayoría negativos!» (Redfield & Adrienne 1995, p. 48).

Estado Padre: Eres un bueno para nada, nunca llegarás a ninguna parte...

El esquema de esta conversación interna es muy simple: el Estado Padre (PC-) acusa, denigra, critica. Portavoz y conciencia del *deber ser*, marca las expectativas sociales, culturales, de clase (y de cualquier otro componente identitario) y el Estado Niño (NAS-) se deja embaucar. Ha aprendido a desconfiar de su valía.⁸ La situación es grave ya que en esta escalada emocional de acusaciones, se polarizan las posiciones, implantándose la lógica de Amo-Esclavo. Es un *impasse* que impide el cambio y la búsqueda de salida. Como colofón, puede aparecer el resentimiento del Niño y transformarse —si se activa el NAS— en un boicot o rebote hacia la conducta de «lucimiento» que está añorando el Padre. Es decir, que para modificar esta situación, se necesita que el Estado Adulto brinde datos contrastables de la realidad que los otros dos han excluido.

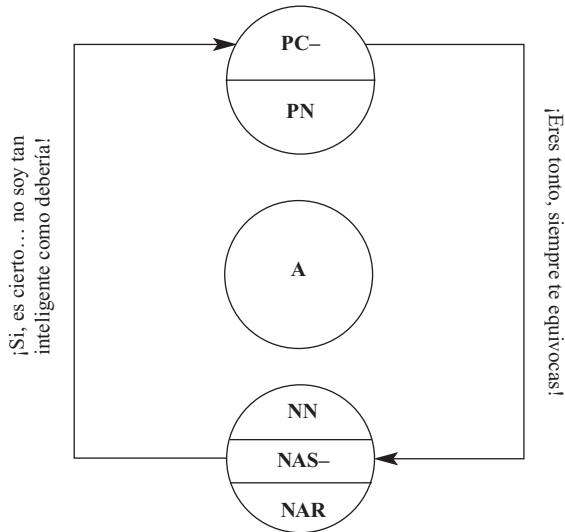


Gráfico 5

⁸ No hay que olvidar que la cultura occidental y cristiana ha enseñado a percibir, casi exclusivamente, lo que está mal, lo que falta (y paradójicamente, lo ha reforzado). La mayoría de críticas que se reciben a lo largo de la vida se ceban en lo incorrecto, al punto que la sola mención de la palabra «crítica» pone los pelos de punta. Existe la suposición de que lo está bien no hay que tenerlo en cuenta ya que es lo «lógico y esperado», se da por descontado. En lugar del refuerzo positivo, se ha tendido a la corrección de la falta.

Por lo tanto, la intervención de cualquier facilitador del diálogo, educador emocional o especialista en D. A. debería ir encaminada a interrumpir el circuito de descalificaciones presente en los diálogos internos, mediante:

— El aumento de los aspectos positivos de los estados Padre y Niño (neutra zando los aspectos negativos de ambos)

— El reforzamiento de la participación del Adulto (encargarlo de aportar y contrastar datos y frenar la escalada de descalificaciones)

La primera fase de los D.A. se centra precisamente en hacer evidentes las mejores cualidades de los participantes. Y esto es un cambio de perspectiva muy interesante. Es por eso, que este enfoque de trabajo no puede pasar de puntillas por sobre los mensajes denigrantes grabados a fuego en la conciencia de los asistentes. No debería pasar por alto que estos mensajes se ponen en funcionamiento como una grabadora a la que no se le acaban las pilas.

El primer momento de los D.A. o fase del Descubrimiento, parte del convencimiento de que si no hay una concienciación de los aspectos positivos, productivos, efectivos de los participantes y un reconocimiento real por parte de las personas que participan en la experiencia, no habrá una valoración correcta de los aspectos que conforman la potencialidad de cada uno de los integrantes de la experiencia apreciativa, así como del colectivo que asiste al diálogo.

Es por eso que, para seguir en esta tarea de neutralización de diálogos internos negativos, necesitamos proporcionar instrumentos de alfabetización a los participantes en los diálogos, necesitamos que sean buenos gestores de los reconocimientos. Y para esto ayuda el conocimiento y correspondiente aplicación de otro elemento del A.T. que se explica a continuación.

8. *Los signos de reconocimiento o caricias*

En A.T. a los intercambios con uno mismo y con los demás se les llama reconocimientos. Se los podría definir como:

Cualquier estímulo físico, verbal o escrito dirigido a uno mismo o a otro, tendiente a reconocer su existencia o algún aspecto de su ser.

Por ejemplo, cada vez que saludamos a alguien o cuando no contestamos un mensaje de correo o una llamada telefónica, estamos *reconociendo* la existencia del otro (en positivo y en negativo respectivamente). Tener —o no tener— en cuenta al otro, a los otros, es reconocimiento.

A estos reconocimientos, Berne los llamó *stroke* y en español se ha traducido por caricias. Esta palabra da cuenta de la importancia de estos estímulos ya que así como los bebés necesitan ser tocados, acariciados, y sin estimulación física mueren, también los adultos no pueden subsistir sin el reconocimiento propio y de los demás (o subsisten en condiciones muy precarias).

Para el A.T. tan caricia es una sonrisa encantadora, como una paliza. Tan reconocimiento hay entre decirse a uno/a mismo/a o a otra persona «eres un desastre total» que «eres fenomenal».

Ambas contienen la misma cantidad de reconocimiento. Pero es evidente que no suenan igual ni producen los mismos efectos. Unas se reciben mejor que otras y generan reacciones y respuestas de diferente calidad.

Para las personas encargadas de actuar como facilitadoras de los D.A. es muy provechoso conocer estas unidades de relación intra e interpersonal. Ayudar a las personas a respetarse y valorarse a sí mismas y a las demás contribuye, de hecho, a una convivencia más armónica. Y en el caso de empresas y organizaciones un buen clima de convivencia laboral se traduce en una mayor productividad.

Las caricias son una unidad de intercambio entre los Estados del Yo (ya sea al interior de la misma persona como en la relación con los demás). Según se activen los aspectos positivos o negativos de los mismos, se pueden reconocer diferentes tipos de caricias:

<i>Por su influencia en el bienestar (físico, psicológico y social)</i>
ADECUADAS. Aumentan el bienestar a corto o largo plazo
INADECUADAS. Provocan malestar a corto o largo plazo
<i>Por la emoción que invitan a sentir</i>
POSITIVAS invitan a emociones o sensaciones agradables
NEGATIVAS invitan a emociones o sensaciones desagradables
<i>Por los requerimientos o condiciones para darlas o recibirlas</i>
INCONDICIONALES se dan o reciben por el mero hecho de existir o ser
CONDICIONALES se dan o reciben por conductas objetivas, contrastables

Gráfico 6 (Tomado y modificado de Roberto Kertész 1985)

Caricias ADECUADAS: se originan en cualquier Estado del Yo en versión positiva. Son una fuente de empoderamiento, fortalecen la autoestima. Conviene darlas a los demás y a uno mismo. (Por ej. «¡Qué bien!, hoy he avanzado al ritmo que me había marcado»; «Tu exposición fue amena y concisa»)

Caricias INADECUADAS: se originan en cualquier Estado del Yo en versión negativa.

Socavan la autoestima, empequeñecen, menosprecian (y toman la parte por el todo: «Eres un desordenado, en lugar de «Has dejado las carpetas fuera de los archivadores») No conviene darlas ni a los demás ni a uno/a mismo/a (Por ej. «Soy ridículo como dicen que era mi abuelo, debe venir de familia»; «Nunca llegarás a nada»)

Caricias POSITIVAS: invitan a sentir una emoción agradable. (Ej. «Soy fenomenal»; «Es uno de nuestros mejores directivos»).

Hay que saber administrarlas ya que a veces son INADECUADAS porque, aun invitando a sentirse bien en el momento, resultan perjudiciales por su grandiosidad o porque invitan a una actitud poco responsable (Por ej. «Soy fenomenal, ¿para qué preparar el informe?, invento cualquier cosa sobre la marcha y asunto arreglado»)

Caricias NEGATIVAS: invitan a sentir una emoción desagradable. Pero al igual que las anteriores, su administración debe regirse por el criterio de Adecuación/Inadecuación. (Por ej. «Hoy me he descontrolado, he fumando demasiado» es claramente Negativa pero Adecuada desde el punto de vista del bienestar físico a corto y largo plazo).

Caricias INCONDICIONALES: expresan el apoyo inherente al derecho a la vida y a la existencia de cada ser humano. Independientemente de cualquier otra consideración, constituyen la base sobre la que deben asentarse las interacciones humanas. Representan el sustrato más básico. (Por ej. «Te respeto como me respeto a mí mismo; «Tu tiempo vale tanto como el mío»)

Caricias CONDICIONALES: se dan y reciben por conductas consideradas correctas. Constituyen el grueso de las caricias que se administran en la familia, la escuela, la vida laboral, profesional y social. Si se las combina con el criterio de Adecuadas (aunque sean Negativas) son una fuente muy importante de motivación y representan el grueso de los intercambios sociales. Bien gestionadas, constituyen un refuerzo positivo y estimulante. Gran parte de los aprendizajes exitosos descansan en una buena administración de estos signos de reconocimiento ⁹.

⁹ Por ejemplo la jefa que con «guasa» le dice a una empleada: «¡Vaya, las he visto más rápidas!». O el compañero que «graciosamente» le repite a otro «tú, tío, no tienes una

Especial atención en este apartado merecen las llamadas caricias Correctivas Negativas (Ej. «Para que el balance cuadre correctamente, no olvides considerar los gastos de representación. Por favor, vuélvelo a elaborar y lo presentas mañana en la reunión»). Con caricias de este tipo, la buena relación laboral está garantizada, ya que a pesar de que no resulta agradable rehacer algunas tareas es también la oportunidad para aprender. En este caso la persona que ha hecho la crítica ha utilizado un Adulto muy claro y conciso y un Padre Crítico Positivo.

Resumiendo, es útil recordar que en la administración de caricias conviene:

- Dar y darse caricias desde los 3 Estados del Yo en versión positiva
- Dar caricias a los 3 Estados del Yo (propios y ajenos)
- Dar y darse caricias Adecuadas; Condicionales e Incondicionales, Positivas y Negativas

9. *Diálogos realistas: caricias adecuadas para Adultos Integrales*

¿Cómo podría sonar un diálogo interno si se usan los Estados del Yo en versión positiva (y por lo tanto en disposición para generar caricias adecuadas, condicionales e incondicionales, positivas y negativas)?

Todas las personas tienen la capacidad —luego de un reaprendizaje emocional— de transformar los diálogos internos negativos en positivos. El diálogo reproducido anteriormente podría transformarse de esta manera:

Estado Padre: ¡Claro que vas a poder, con esfuerzo, por supuesto que vas a poder!

Estado Niño: Sí, yo creo que sí, porque cuando presenté el informe, la supervisora lo encontró bien...

Estado Adulto: dijo que era correcto en lo referente a los temas tratados y al orden de presentación de las temáticas. También dijo que había que modificar lo relativo al calendario y a las fuentes de financiación.

Estado Padre: ¿Ves? no es poca cosa que sólo te hayan hecho esas observaciones que además no eran el asunto central. Señal de que tienen en cuenta tu aportación!

flor, tienes un jardín: cada vez que presentas los balances el jefe siempre te los elogia» sin tener en cuenta en esta afirmación, el tiempo y la dedicación invertidos en la elaboración de esos documentos. Se trata de las Caricias Mixtas: bajo una apariencia de broma subyace un descuento y desprecio hacia el buen hacer de la persona a quien se critica.

Estado Adulto: Es cierto que en esa reunión de técnicos se estaban evaluando otros aspectos del proyecto y tu parte no figuraba en la agenda como tema central.

Estado Niño: uy!, esto de cuadrar agendas se me da muy bien y me encantan las relaciones públicas! Y seguramente habrá una cena y luego ir a bailar ¡qué guai!

Estado Adulto: ahora lo importante es planificar las acciones que se deben seguir para sacar adelante la primera parte. Y además es conveniente ir haciendo la lista de los posibles inversores. Hay que diseñar un calendario muy detallado y no hay que olvidar que...

Estado Padre: Ahora comes y después de la siesta verás lo energizado que te sentirás para empezar a cumplir con el plan de trabajo que has diseñado!

Estado Niño: ¡Ya tengo ganas de poner manos a la obra!

Como podemos observar estamos ante un Adulto Integrado totalmente centrado en la acción y armonizando perfectamente los intereses de cada uno de los Estados del Yo. De esta forma, no habrá boicots ni resistencias y todos colaborarán poniendo sus energías al servicio de los objetivos. Todos los Estados recibirán sus beneficios. Cada persona, gestionando sus Estados y el régimen de caricias puede acceder a un uso más asertivo de sus habilidades relacionales.

10. Algunas dinámicas para utilizar en la Fase del Descubrimiento

A continuación presentaré algunas dinámicas para incidir en el descubrimiento de los aspectos positivos de las personas que participan en la experiencia de D.A.

Todas están fundamentadas sobre los aspectos del A.T. que he venido desarrollando hasta ahora, y quieren ser una aportación a esta fase del proceso que, sin una suficiente preparación, puede encontrar resistencias entre las personas y los colectivos que justamente asisten a los D.A. porque «las cosas no van bien».

En todas y cada una de las dinámicas existen apartados que brindan al facilitador del D.A. explicaciones sobre los objetivos que se persiguen y los aspectos que se han de cuidar para favorecer diálogos internos no sesgados hacia la negatividad.

Hay que tener en cuenta que un ambiente agradable y lúdico posibilita que afloren rasgos personales que ayudan a llevar adelante esta fase.

10.1. Dinámica: Reflexión personal: Yo soy...

Materiales: un folio o cartulina tamaño DIN-4 (a ser posible que no sea de color blanco), post-it tamaño pequeño, bolis, lápices.

Clima de trabajo: el facilitador debe crear un ambiente seguro y confortable. Que cada participante disponga de intimidad para escribir (sin temor a que alguien vea lo que escribe). Música ambiental relajante para invitar a la concentración. Conviene crear un espacio distendido, con estímulos que ayuden a la reflexión. Conviene acentuar la sensación de que se está trabajando de una manera diferente a la habitual. Dar permiso para ser y comportarse de manera diferente a las expectativas de «todos los días». Dar también pautas para que este espacio de trabajo de reflexión no sea sólo una ruptura con el día a día, sino la expresión de los aspectos más agradables del trabajo individual y grupal. Favorecer la sensación de que un clima de trabajo agradable, distendido y productivo es posible.

Objetivos:

- Facilitar una percepción, en positivo, del *self* de los participantes
- Ayudar a completar la visión de sí mismos, integrando también dichos aspectos en su bagaje de habilidades y destrezas
- Ayudarles a observar con objetividad su desenvolvimiento

Estrategia subyacente: Básicamente es un ejercicio dirigido al A. Se busca activarlo y frenar el PC-. El A busca en su banco de datos las características personales. Hay un espacio para que el A puede hacer «recuento» de los aspectos que no son correctos y se da salida al PC + para que más adelante (dentro de un mes) pueda abordarlos si así lo desea. Pero de momento, con esta estrategia hemos dejado fuera de combate al PC-. Está también dirigido al Niño Natural (N.N.) y se pide su concurso para que aporte las características que le resultan cómodas y agradables.¹⁰ Se potencia la generación de caricias adecuadas, (incondicionales, condicionales, positivas y negativas) Mientras, se busca mantener entretenido y colaborador al N. N. + (mediante los materiales y el clima de trabajo —que buscan reforzar el bienestar, el placer, los aspectos lúdicos).

¹⁰ Por razones de economía de espacio, en la exposición de los elementos básicos del AT, en la cartografía funcional, no he mencionado la existencia del Pequeño Profesor (P.P.). El A.T. recurre a una instancia que representa el Adulto en el Niño. Es decir la com-

Mediante una explicación inicial del sentido de las dinámicas que se realizarán a lo largo de la experiencia en DA, se busca también la participación del NAS+ (y se evita que se rebote el NAR- y haga boicot).

Consigna: Será leída en voz alta por la persona facilitadora de DA:

1. Escribe en cada uno de los post-it *Yo soy* seguido de una característica de tu manera de ser que acostumbres a adjudicarte (por ejemplo cuando hablas de ti puedes decir algo así como «yo soy ordenado-a / yo soy yo soy divertido/a».¹¹

Yo soy puntual

Yo soy ordenado/a

Yo soy simpático/a

Yo soy una persona que sé cuidarme a mí misma

Yo soy una persona con sentido del humor

Yo soy...

2. Trata de escribir por lo menos 15 características.

3. Una vez que hayas acabado adhiérelas sobre la cartulina. Obsérvalas con atención ¿Falta algo? ¿Sobra algo? Si es así agrega o quita post-it.

4. Ahora que tienes la lista, coloca en el ángulo superior de cada post-it el signo de positivo (+) o negativo (-) según esas características te resultan o no cómodas-agradables y/o útiles.

5. Ordena todas las de signo + una al costado de otra, en fila en la parte superior de la cartulina. (como los vagones de un tren)

Coloca los post-it de las que hayas marcado con un signo – uno encima del otro y colócalos en el ángulo inferior izquierdo del folio. Con un bolígrafo o lápiz recuádralos. Ponles como título: Aspectos a considerar de aquí a 1 mes (anota la fecha de hoy) y si lo crees conveniente puedes abordarlos cuando haya pasado un mes.

6. Ahora echa un vistazo a los post-it que están ordenados como vagones de un tren. Elige los 3 que más te gusten y/o te sean útiles.

7. Júntate con 2 compañeros/as y comenta estas características. (Cuándo las usas, para qué te sirven, etc.)

binación de los elementos agradables, seductores y creativos con las razones de la conveniencia y la pertinencia para llevar adelante cualquier acción. La combinación de ambos contenidos es dinamita pura y posee un potencial altamente efectivo.

¹¹ Conviene tener en cuenta la importancia del factor modelador de los ejemplos que proporciona la persona facilitadora.

10.2. Dinámica: Reflexión personal: Observar con objetividad

Materiales: un folio o cartulina tamaño DIN-4 (a ser posible que no sea de color blanco), post-it tamaño pequeño, bolígrafos, lápices.

Clima de trabajo: el facilitador debe crear un ambiente seguro y confortable. Que cada participante disponga de intimidad para escribir (sin temor a que alguien vea lo que escribe). Música ambiental relajante para invitar a la concentración. Conviene crear un espacio distendido, con estímulos que ayuden a la reflexión. Conviene acentuar la sensación de que se está trabajando de una manera diferente a la habitual. Dar permiso para ser y comportarse de manera diferente a las expectativas de «todos los días». Dar también pautas para que este espacio de trabajo de reflexión no sea sólo una ruptura con el día a día, sino la expresión de los aspectos más agradables del trabajo individual y grupal. Favorecer la sensación de que un clima de trabajo agradable, distendido y productivo es posible.

Objetivos:

- Darse cuenta de las características personales adecuadas, útiles, correctas, de la propia manera de ser.
- Aprender a observar con objetividad las propias destrezas laborales, profesionales.

Estrategia subyacente: Básicamente es un ejercicio dirigido al A. Se busca activarlo y frenar el PC-. Se intenta que elabore un banco de datos con las características personales. Está también dirigido al N. N. y se pide su concurso para que aporte las características que le resultan cómodas y agradables.¹² Es útil emplear el recurso del personaje colaborador (el observador racional y objetivo) para desplazar hacia un tercero la tarea de hacer la lista de aspectos positivos de una/a mismo/a. y salvar el escollo de la persona que no se permita darse a sí misma, caricias adecuadas, positivas y condicionales.

Se invita a proporcionarse a uno/a mismo/a caricias adecuadas, (incondicionales, condicionales, positivas y negativas).

¹² Por razones de economía de espacio, en la exposición de los elementos básicos del AT, en la cartografía funcional, no he mencionado la existencia del Pequeño Profesor (PP). El AT recurre a una instancia que representa el Adulto en el Niño. Es decir la combinación de los elementos agradables, seductores y creativos con las razones de la conveniencia y la pertinencia para llevar adelante cualquier acción. La combinación de ambos contenidos es dinamita pura y posee un potencial altamente efectivo.

Mientras, se busca mantener entretenido y colaborador al N. N. + (mediante los materiales y el clima de trabajo —que buscan reforzar el bienestar, el placer, los aspectos lúdicos—). Mediante una explicación inicial del sentido de las dinámicas que se realizarán a lo largo de la experiencia en DA se busca también la participación del NAS+ (y se evita que se rebote el NAR-).

Consigna: Será leída en voz alta por la persona facilitadora de DA:

Versión A

1. Haz una lista de 3 ó 4 acciones o actitudes que haces o usas de manera correcta en tu trabajo. Escríbelas en cada uno de los post-it. (Por ejemplo: «Cuando atiendo el teléfono me muestro amable y paciente»).¹³

2. Una vez que hayas acabado adhiérelas sobre la cartulina. Obsérvalas con atención ¿Falta algo? ¿Sobra algo? Si es así, quita o agrega post-it.

Versión B

1. Si una persona racional y objetiva te estuviese observando durante una semana en tu trabajo e hiciese una lista de las cosas (acciones, actitudes, pensamientos) correctos que tú desarrollas, ¿qué aspectos destacaría? (Por ejemplo: «Cuando atiende el teléfono se muestra amable y paciente»).

2. Ve anotando sus observaciones en cada uno de los post-it.

3. Una vez que hayas acabado adhiérelas sobre la cartulina. Ahora este observador repasa la lista, se da cuenta de que es importante añadir uno o más elementos...

Para finalizar se pide a las personas que se reúnan de grupos de 3 y que compartan dos de las acciones o actitudes que más valoren de ellos mismos.

10. 3. Dinámica de reflexión personal: Más marcha

Materiales: un folio o cartulina tamaño DIN-4 (a ser posible no de color blanco), post-it tamaño pequeño, bolígrafos, lápices.

Clima de trabajo: el facilitador debe crear un ambiente seguro y confortable. Que cada participante disponga de intimidad para escribir (sin

¹³ Conviene tener en cuenta la importancia del factor modelador de los ejemplos que proporciona el facilitador.

temor a que alguien vea lo que escribe). Música ambiental relajante para invitar a la concentración. Conviene crear un espacio distendido, con estímulos que ayuden a la reflexión. Conviene acentuar la sensación de que se está trabajando de una manera diferente a la habitual. Dar permiso para ser y comportarse de manera diferente a las expectativas de «todos los días». Dar también pautas para que este espacio de trabajo de reflexión no sea sólo una ruptura con el día a día, sino la expresión de los aspectos más agradables del trabajo individual y grupal. Favorecer la sensación de que un clima de trabajo agradable, distendido y productivo es posible.

Objetivos:

- Crear un clima de participación colaborativa
- Ayudar a descubrir nexos entre los participantes
- Comprender la importancia de encajar las características personales en el trabajo conjunto
- Tender puentes de complicidad de cara al futuro inmediato
- Encontrar los conectores (intereses comunes) entre los participantes

Estrategia subyacente: Mientras se busca mantener entretenido al N con los materiales y las diferentes consignas (NAS, aplicado y obediente), se trabaja con el A que busca en su banco de datos las características personales. Al finalizar se ha hecho una lista de los características que le son cómodas-agradables (N) útiles (A) y de paso se distrae al PC— de su tarea de buscar lo negativo y de su tarea de Perseguidor (sabueso que busca —y encuentra— sólo lo negativo). Se estimula la capacidad de creatividad del Adulto junto con la capacidad imaginativa del N para crear puntos de conexión y un trabajo colaborativo entre los miembros del equipo.

Consigna: Será leída en voz alta por la persona facilitadora de DA:

1. Comparte con dos compañeros 2 o 3 de las anotaciones en post-it de la Dinámica 2. Los otros compañeros también pondrán sobre la mesa los post-it que hayan elegido.

2. ¿Cómo os arreglarías para que cada uno de vosotros pudiese poner en movimiento, poner a disposición del equipo, las características que el Observador Objetivo fue destacando de cada uno de vosotros?

3. Ir escribiendo las ideas que se os ocurran para que cada una de las características propias encaje con las características de los otros/as dos compañeros/as (Por ej. la afabilidad de Juan sirve para los contactos telefónicos de la empresa y otras empresas clientas y suministrado-

ras lo que liga con la facilidad de Inés para diseñar nuevas campañas de publicidad, que a su vez es aprovechado por Rocío, que al tener facilidad para redactar proyectos interesantes, logra que éstos sean aprobados por la dirección y Juan pueda encontrar los canales para «venderlos»).

4. Al finalizar las tres personas hacen un resumen de la compatibilidad de sus puntos fuertes.

11. Un futuro esperanzador y con los pies en la tierra

Hemos visto que el éxito de esta primera fase consiste en aliarse con el Estado Adulto de cada uno de los participantes para que, con su aporte de objetividad, «deshaga» los mensajes envenenados del Estado Padre Crítico Negativo. Los participantes entrarán en contacto con sus habilidades y destrezas y tendrán una visión más realista de sí mismos.

En esta primera fase se apela también al concurso del Niño positivo, creativo, imaginativo, que sabe disfrutar de sus actuaciones acertadas, que se lo pasa bien cuando hay un clima de distensión y de cordialidad entre los compañeros de la organización.

Significa entonces que, mediante dinámicas participativas, se ha logrado generar, en el grupo, un ánimo realista (en cuanto a las destrezas) y entusiasta en cuanto a participar, compartir y sumar esfuerzos y compromiso.

Es acertado afirmar que en D.A. los participantes experimentan entusiasmo y se sienten responsables, ya que descubrir sus talentos implica hacerlos crecer y ponerlos a disposición del colectivo.

El camino o método que utiliza la perspectiva de D.A. se basa, en que el facilitador como agente de la realidad, ayuda a sanar, lo que Six llama: «relaciones perturbadas»¹⁴. Y como hemos visto en la explicación sobre qué son y cómo se originan los diálogos negativos, no cabe duda de que la persona que utiliza las partes negativas de su personalidad mantiene con ella misma y con los demás relaciones realmente perturbadas. En este caso se imponen intervenciones en que los participantes se den cuenta y pongan atención en las habilidades que ya poseen.

¹⁴ La mediación es una «...acción llevada a cabo por una tercera persona entre dos personas o grupos de personas que consienten libremente en participar y a la que pertenece la decisión final, destinada a hacer nacer o renacer relaciones nuevas que sirvan para prevenir o curar las relaciones perturbadas» (Six, 1990: 165).

Parafraseando a Gimeno-Bayón y Rosal se podría afirmar que: «...el facilitador se convierte entonces en un acompañante que más que ofrecerle soluciones para sus carencias le indica por dónde debe buscar esas soluciones en sí mismo, ayudándole a poner de relieve lo que omite.» (2001, p. 273)

Podríamos decir que el facilitador de D.A. *es un provocador de alianzas entre las partes colaborativas y sanas de las personas*. Al hacer esto ya está transformando la realidad.

Si se logra que los participantes se perciban a sí mismos y a los demás como seres que valen la pena y por los que conviene apostar, se está generando expectativas de futuro. Sólo si los participantes conocen y aceptan su valía, el proceso de D.A. podrá construirse sobre cimientos sólidos. Y desde un aquí y ahora sentido en positivo, es viable avizorar un futuro realista, un futuro con los pies en la tierra.

Bibliografía

- Berger, Peter y Thomas Luckmann (1972): *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Berne, Eric (1974): *¿Qué dice usted después de decir «hola»?*, Barcelona: Ediciones Grijalbo.
- Burns, David D. (1990): *Sentirse bien. Una nueva fórmula contra las depresiones*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- Gimeno-Bayón, Ana y Ramón Rosal (2001): *Psicoterapia integradora humanista*, Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- James, Muriel (1982): *¡Libre! Podemos ser buenos padres de nosotros mismos*, México D.F.: Fondo Educativo Interamericano.
- Kertész, Roberto (1985): *Análisis transaccional Integrado*, Buenos Aires: Editorial IPPEM.
- Six, Jean-François (1990): *Le temps des médiateurs*, Paris: Éditions du Seuil.
- Steiner, Claude; Perry, Paul (1998): *L'ABC des émotions. Développer son intelligence émotionnelle*, Paris: InterEditions.
- Redfield, James y Carol Adrienne (1995): *La novena revelación: guía vivencial*, Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Varona, Federico (2003): *«Todavía es posible soñar». Teoría apreciativa y comunicación empresarial*, Accesible a www.sjsu.edu/faculty/fvarona

