# *721 RETROALIMENTACIÓN:*

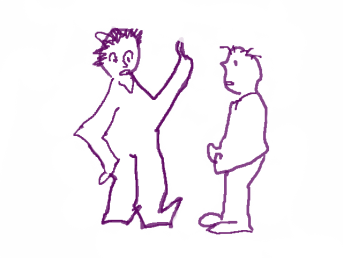
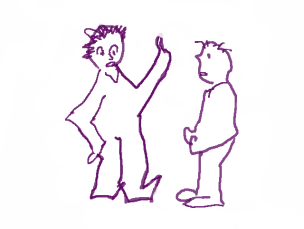
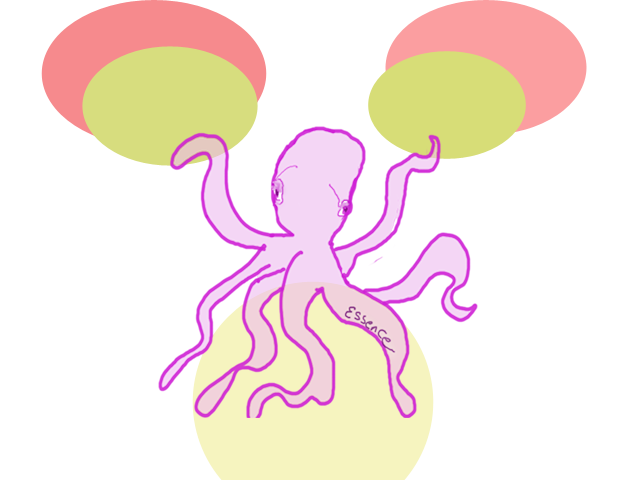
###### *Texto e imágenes para elucidar la retroalimentación, la supervisión y el proceso de aprendizaje, orientados a procesos*

**Amy Mindell**

**Noviembre 2005**

Traducción al español de

Mati Vargas-Gibson



**Realidad consensuada**

**Ensoñar**

**(Ensoñación)**

**Esencia**

Notas del traductor:

1. Para tomar en cuenta la diversidad, en lo más posible utilizo el(la) supervisor(a), maestro(a), supervisado(a), o voy intercambiando los géneros de estas palabras a lo largo del texto. Sin embargo, para facilitar la lectura también utilizo el género masculino, siguiendo las pautas gramaticales usuales. En el inglés, *supervisor, supervisee, teacher* y *therapist* son palabras neutras que no denotan un género en particular.
2. Utilizo **consciencia (alertancia)** como traducción de **“awareness”**, basándome en el artículo [All About Processwork, de Leticia Mendoza Abascal](http://www.aamindell.net/download/translations/PW-Abascal.pdf" \t "_top) (Process Work México), el cual presenta esta definición: La palabra ***Alertancia*** es un neologismo que usamos en español para traducir la palabra en inglés “*awareness”* que implica al mismo tiempo estar alerta de la información que entra a través de nuestros sentidos y tomar conciencia de su significado.
3. Utilizo el tú informal, ya que el texto original de Amy Mindell en inglés se presenta con ese tono.

Todos estamos, o estaremos en algún momento, en la posición de darles retroalimentación a los demás, ya sea como maestros, jefes o padres o, sencillamente, como amigos que se aconsejan mutuamente. Con los años me he convertido en maestra y supervisora de otros terapeutas y de terapeutas en capacitación, y encuentro que, a mi parecer, la tarea de dar retroalimentación me causa sensaciones iguales de emoción y aprendizaje y de temor y desafío. Siempre hay más que aprender acerca de cómo enseñar y ofrecer retroalimentación en formas útiles.

La supervisión puede ser un proceso maravilloso de aprendizaje para todos quienes participan en ella. Al mismo tiempo, reconozco intensamente que no importa cuánta sea la bondad del supervisior, o qué tan abierta y capaz sea la persona supervisada; la atmósfera que rodea la situación de retroalimentación casi siempre contiene varios espíritus de trasfondo, algunos provenientes de experiencias educativas pasadas (maravillosas o difíciles), o de situaciones parentales tempranas, temas de abuso, etc. Al mismo tiempo, lo que ocurre se verá afectado en forma importante por los roles que ocupen la naturaleza del alumno o la persona supervisada, la supervisora o maestra en particular, el temple del momento, el "desempeño" que se esté revisando, el momento preciso y los sentimientos de todos los participantes. La persona que ocupa la posición de recibir retroalimentación puede sentirse relajada y emocionada, o quizás tensa, acerca de lo que se podría comentar. Al mismo tiempo, el supervisor puede presentarse totalmente empeñado e interesado, o quizás nervioso, acerca de qué decir, cómo decirlo y cómo estar consciente de las diferencias de rango que tiene con la persona supervisada.

En ocasiones como supervisora he tenido una sensación de bienestar; en otras me he sentido bastante incómoda en mi papel. He tenido momentos en los que me sentí atorada en un modelo tradicional de enseñanza poco confortable o adecuado para mí. Siempre he tratado de brindarles información útil a las personas a quienes superviso, basándome en sus cualidades, habilidades y estilo individuales; sin embargo, a menudo sentí que a la interacción le faltaba algo importante, una cierta dimensión más profunda que no llegué a tocar. Se me fue llenando la cabeza de preguntas. Como supervisora, ¿qué es lo que realmente puedo dar a los demás? ¿Por qué a veces siento que yo también estoy bajo escrutinio y supervisión? ¿Por qué a menudo siento que no estoy utilizando *todo* mi ser para participar en el proceso de aprendizaje y enseñanza? ¿Qué significa realmente seguir el *proceso* de retroalimentación, en lugar de las ideas preconcebidas acerca de la enseñanza y el aprendizaje?

Repasé varias de las mejores experiencias de aprendizaje de mi vida. Todas parecieron tener un destello de algo mágico, misterioso o espontáneo, aparte del material práctico que aprendía. Me di cuenta de que esta combinación de claridad y "magia", de la vida cotidiana y el proceso de ensoñación, fue el factor clave que despertó mi interés original en Process Work y mi deseo de convertirme en terapeuta orientada a procesos. No obstante, en mi trabajo de supervisión no encontraba la misma magia.

# El trasfondo oculto de la enseñanza y el aprendizaje

En 2002, sentí un gran alivio cuando Arny comenzó a desarrollar un nuevo formato de supervisión, el cual tituló *Retroalimentación 721 (721 Feedback).* Su concepto de Retroalimentación 721 es una dinámica remozada y mucho más amplia para enseñar y supervisar, comparada con lo que yo conocía antes. Y, desde entonces, ha mejorado en formas mágicas la supervisión que llevo a cabo con otros. Este nuevo concepto amplía los métodos tradicionales de retroalimentación y los apunta hacia una *dinámica de niveles múltiples* que incorpora la toma de consciencia (alertancia) (o el estar consciente) de las *diversas dimensiones de experiencia* que surgen durante la interacción entre un(una) supervisor(a) y una persona supervisada. Al utilizar la Retroalimentación 721, la supervisión se ensancha para incluir, no solo el aprendizaje práctico, sino también el *trasfondo oculto de ensoñación* de la enseñanza y la supervisión, el cual resulta crucial para cualquier situación de aprendizaje.

En este artículo introduzco el concepto de Retroalimentación 721. La información en el mismo se deriva de las enseñanzas de Arny y de mis cursos recientes acerca de esta materia, impartidos en Portland, y de las formas en las que hemos utilizado la Retroalimentación 721 con terapeutas en países alrededor del mundo. La respuesta positiva y utilidad de esta modalidad nos han permitido percibir el potencial que tiene la aplicación intercultural de estas ideas.

## Espero que los conceptos en estas páginas te ayuden a aumentar y enriquecer los métodos que ya utilizas para evaluar y dar retroalimentación. Para simplificar, en las páginas siguientes hablo del proceso de Retroalimentación 721 en términos de la interacción entre un(una) supervisor(a) y un(a) terapeuta en capacitación. Sin embargo, este modelo corresponde de igual forma a la interacción entre instructor(a) y aprendiz, maestro(a) y alumno(a), asesor(a) (coach) y cliente, jefe(a) y empleado(a), etc. Tu estilo particular dictará las maneras en las que podrías incorporar estas ideas en tu propio trabajo. Habrá quienes las utilicen en forma cognitiva, principalmente, mientras que otros las usarán de una manera menos lineal. En cualquier caso, un buen supervisor ya integró elementos de estas ideas en su trabajo, aunque no los haya identificado como tales.

# Retroalimentación a 360 grados

Las raíces de la Retroalimentación 721 se pueden encontrar en el término de "retroalimentación a 360 grados" que surgió en los años ochentas como método de evaluación y calificación utilizado en ciertas empresas y organizaciones para transmitirle retroalimentación a un empleado en particular.[[1]](#endnote-1) Le agradecemos mucho al Dr. Max Schuepbach por habernos informado originalmente acerca de la retroalimentación a 360 grados utilizada en organizaciones. La retroalimentación a 360 grados fue diseñada como un método más eficaz para dar retroalimentación, comparado con el estilo tradicional de proporcionarla "desde arriba" (o sea, donde los superiores o jefes evalúan a los de abajo, empleados, por ejemplo). Los "360 grados" se refieren a todos los grados de una brújula[[2]](#endnote-2); por lo que la retroalimentación proviene de muchas fuentes y niveles en relación con el empleado: colegas (pares), supervisores, trabajadores con mayor rango, clientes (si corresponde) y la evaluación propia.

Ciertamente, la retroalimentación a 360 grados es un hito hacia los cambios en los estilos de evaluación tradicionales de las organizaciones; cambios que apuntan hacia un modelo menos jerárquico y más holístico. Esta dinámica "enfatiza más los temas de empoderamiento, trabajo en equipo, aprendizaje continuo, desarrollo individual y responsabilidad propia".[[3]](#endnote-3)

# Retroalimentación 721 y la democracia profunda de la educación

## Hace unos años, Arny amplió el concepto de retroalimentación a 360 grados. Comenzó a hablar acerca de su concepto de "Retroalimentación 721" en el contexto de la supervisión para terapeutas (aunque este se puede aplicar en cualquier sistema educativo o de evaluación). Se dio cuenta de que, aun cuando la retroalimentación a 360 grados fue un paso importante para relativizar las diferencias de rango y crear un sistema educativo más satisfactorio y completo, esta dinámica puede también omitir aspectos importantes de las capacidades y los procesos de aprendizaje de la persona. Arny destacó que el contexto de la retroalimentación a 360 grados abordaba principalmente el desempeño *consensuado* del individuo, basándose en medidas acordadas o aceptadas. También hizo notar que, si bien las medidas consensuadas son cruciales, también existen otros dominios de experiencia que son parte fundamental del proceso de aprendizaje y de la interacción durante la retroalimentación.

## Arny basó la cifra de 721 en su concepto de la *democracia profunda[[4]](#endnote-4),* filosofía y método que han sido aplicados al trabajar con individuos y grupos. El concepto de democracia profunda se refiere a la importancia igual que tienen todas las personas, partes y *niveles* o *dimensiones* de la experiencia; obren estos en nosotros mismos como individuos o en los grupos a los que pertenecemos. Los tres niveles son: la *realidad consensuada;* las dimensiones del *ensoñar*, llamadas *ensoñación;* y, la *esencia*.

## Arny mostró que, cuando se abordan todos estos niveles durante la enseñanza y la supervisión, ocurre una experiencia de aprendizaje más profunda. Inventó el término de “Retroalimentación 721” asignándole los *360 grados* a la *realidad consensuada* (parecidos al modelo de los 360 grados); *360 grados* al nivel de *ensoñación* y *1* *grado* al nivel de la *esencia*. Es de allí que surge el concepto de “721”. Todos los niveles son importantes, cuentan con el mismo valor y son básicos para el proceso de enseñanza y aprendizaje. La Retroalimentación 721 requiere que la persona que da la retroalimentación se de cuenta de la forma en que surge cada nivel durante la supervisión; también pide que logre tener acceso a estas diversas dimensiones y las aborde en forma útil durante la interacción de la supervisión.

## La Retroalimentación 721 es un método basado en la consciencia (alertancia) y, por lo tanto, depende de la capacidad del supervisor para notar y abordar los diversos niveles conforme vayan surgiendo. Aunque trato de enfocarme en todos los aspectos de los 721 grados cuando ofrezco retroalimentación, no siempre tengo éxito, ya que mucho depende de mi consciencia (alertancia) momentánea. Además, cada situación única entre supervisor(a) y supervisado(a) puede convocar o destacar un aspecto particular de supervisión en vez de otro.

No obstante, si la retroalimentación no se enfoca en *todos* estos niveles en algún momento, la mayoría de las personas siente que algo falta, que parte de ellas se siente malentendida o, sencillamente, no vista. Por lo tanto, para conectarse realmente con otra persona, como maestro(a), supervisor(a) o amigo(a), es crucial que ofrezcamos retroalimentación desde todas las dimensiones.

# Panorama breve de las tres dimensiones

Veamos brevemente las tres dimensiones y cómo corresponden a la supervisión. Más adelante daré más detalles acerca de cada dominio y hablaré de cómo utilizarlos en la práctica.

*La* ***realidad consensuada*** (CR - Consensus Reality) se relaciona directamente con el tipo de información que se confiere en la retroalimentación a 306 grados. En la CR, la retroalimentación se enfoca en las capacidades del terapeuta, en términos de las habilidades y metahabilidades que se consideran importantes en una comunidad terapéutica específica. La retroalimentación puede proceder de supervisores, colegas y clientes; y desde la retroalimentación propia del terapeuta. Los parámetros de evaluación y aprendizaje dependen de la institución terapéutica en particular o de una tarea u organización específica. En la terapia orientada a procesos (Process Work), las habilidades importantes incluyen la capacidad de notar la estructura del proceso del cliente, los límites (bordes) de comunicación, y el uso de las habilidades del sentir (que yo denomino "metahabilidades"[[5]](#endnote-5)), tales como la compasión y la fluidez

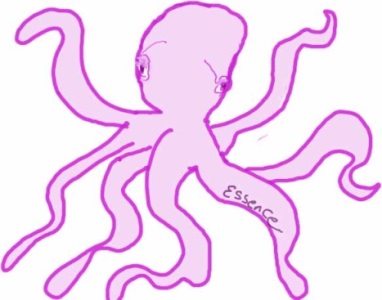
El ***ensoñar (ensoñación)*** nos transporta a otro dominio; uno que puede parecerle algo inusual los acostumbrados a enfocarse únicamente en el nivel de la *realidad consensuada*. Sin embargo, no es difícil imaginar el trasfondo de *ensoñación* de la supervisión. Todos nos damos cuenta sutilmente de otros sentimientos y figuras de ensoñación que surgen durante una interacción de retroalimentación.

Por ejemplo, imagina que un supervisor comienza a darle retroalimentación a la persona supervisada. Antes de que el primero diga nada, al (a la) supervisado(a) se le alzan los hombros, se le hunde la cabeza y comienza a verse temoroso(a). Aun cuando el supervisor esté lleno de retroalimentación positiva, es muy posible que en el ambiente se encuentre otra figura, el *crítico negativo,* por ejemplo, que está insatisfecha con la labor del terapeuta. Inevitablemente, este "crítico" le dará su opinión internamente a la persona supervisada, durante, y, sobre todo, después de la sesión de supervisión (sin importar lo que el supervisor externo diga).

Esas figuras pueden dominar la interacción durante la retroalimentación en forma silenciosa y potente, y, a tal grado, que se podría llegar obviar cualquier otro aprendizaje. Imagina que la cara de la persona supervisada se va nublando lentamente conforme avanza la sesión de aprendizaje. Puede mover la cabeza afirmando lo que dice el supervisor, pero realmente no está escuchando nada más que la voz incesante del crítico (¡por supuesto!). Las opiniones del crítico son como una nube semitransparente que cubre y colorea la situación del momento.

Es más que poco común que haya interferencia en la comunicación de parte de una figura u otra. De hecho, debido a la naturaleza compleja de la supervisión y la retroalimentación, ¡en esas situaciones es raro que *únicamente* estén presentes en la habitación el supervisor y la persona supervisada! En el ambiente puede haber una gran cantidad de figuras, tales como un demonio, una persona mayor cariñosa y solidaria, un niño juguetón, una persona deprimida o, ¡hasta un colega celoso! Aunque el enfoque no se centre directamente en ellas, estas figuras disturban y afectan sutilmente a las personas presentes.

Podríamos preguntar por qué es importante tomar en cuenta a estas figuras de ensoñación durante estas situaciones de aprendizaje. Los talantes y las figuras de ensoñación ejercen una influencia potente y, son, por lo tanto, aspectos cruciales del proceso de aprendizaje. Pueden mejorar, disturbar u ofuscar la situación momentánea para todos. El supervisor astuto se dará cuenta de las figuras de ensoñación presentes y las incorporará en el proceso de retroalimentación. Él o ella sabrán que el momento de aprendizaje y retroalimentación es una combinación compleja de todas las partes, los estados de ánimo y las figuras participantes; y, que el proceso de aprendizaje en general se enriquece cuando se enfoca en estas en forma útil junto con los elementos consensuales de retroalimentación. A continuación daré algunos ejemplos, pero primero demos un vistazo al dominio de la *esencia*.

El nivel de la ***esencia*** nos lleva hasta otra dimensión adicional de la retroalimentación. En general, la esencia se refiere a la parte más profunda en nosotros; el aspecto de nuestro ser que abarca y acoge a todas nuestras partes. Arny denomina esta parte nuestra la "Gran U" (Gran Tú/Big U).[[6]](#endnote-6) Al incorporarla, es como una persona mayor y sabia en nuestro interior que incluye todas nuestras partes, pero que es más grande que la suma de estas. La Gran U tiene una actitud compasiva que acoge a todos nuestros aspectos; cuenta también con un sentido de desapego que existe por estar conectada con algo más grande que los eventos momentáneos de la vida, con un sentido de la eternidad que radica fuera del tiempo y el espacio ordinarios. Al mayor sabio le podemos dar la imagen juguetona de un pulpo (a la izquierda) que habita en la profundidad del mar y tiene tentáculos que se estrechan hacia todos los lados, siendo aún más que la suma de todos ellos. Para poder acercarnos a nuestra esencia como supervisores, necesitamos ser capaces de entrar un poco en un estado alterado y sentir nuestra parte más profunda. Existen muchos métodos para hacerlo y mencionaré varios más adelante.

En la supervisión, utilizar la esencia significa que el supervisor se pone en contacto con la parte más profunda de su ser y permite que la retroalimentación fluya, desde ese aspecto de su naturaleza, hacia la persona supervisada. De hecho, la Gran U del supervisor es su mejor maestro(a). Cuando percibe desde la mirada de esta parte profunda de su ser, puede también dirigirse a las profundidades de la persona que está supervisando.

El(la) supervisor(a) puede hablar desde este nivel de *esencia* en un momento dado; o, bien, la cualidad del sentir de la *esencia* se puede usar como metahabilidad básica desde la cual ocurre *toda* la retroalimentación (incluida la de la CR y la ensoñación). En seminarios recientes hemos visto que la retroalimentación a todos los niveles se confiere y se recibe mejor si surge de la Gran U del supervisor. Cuando el supervisor sale desde su esencia más profunda, el acto de supervisar se transforma mucho más allá de los dominios típicos de las habilidades "buenas" o "malas" de la persona supervisada. En su lugar, cualquier retroalimentación que ocurra queda anidada en un contexto más amplio que abarca el aprendizaje momentáneo, así como la totalidad y profundidad de quien aprende.

Entonces podrías preguntarte si es posible ofrecerle retroalimentación *negativa* a la persona supervisada. De hecho, la Gran U hace que ese tipo de comentario sea mucho más fácil y eficaz. La Gran U permite que el supervisor se sienta más libre con los diversos aspectos de su retroalimentación, ya que serán conferidos desde el sentir de la actitud de su Gran U. Por ejemplo, Arny ha mencionado que cuando se da retroalimentación negativa desde la Gran U, tal como: "Pienso que no estás haciendo bien esta destreza en particular", esta se comunica con un sentido de desapego y, por lo tanto, no lleva la punzada que generalmente se proyecta con ese tipo de información. A menudo, la retroalimentación más dolorosa ocurre cuando el supervisor no se siente distanciado sino más bien intensamente apegado a lo que está diciendo. Y, por supuesto, ¡todos sentimos eso de vez en cuando! ¡Es algo natural que me ha pasado a mí en muchas ocasiones! No obstante, si una retroalimentación compleja o difícil se dice con la metahabilidad del desapego, la persona supervisada recibirá el mensaje de que debe aprender algo, pero que sigue siendo una persona creativa y profunda que cursa una trayectoria y un proceso propios.

La democracia profunda enfatiza la importancia *igual* de los tres niveles. Son como mundos paralelos[[7]](#endnote-7) que ocurren simultáneamente, aunque a menudo tendemos a enfocarnos en uno y no tomamos en cuenta los demás. Es natural que ocurra esa marginación de ciertos niveles; pero, para conectarse realmente como maestro(a) o supervisor(a) es necesario dar retroalimentación desde todas las dimensiones. Sin embargo, la forma y el momento exactos en la que el supervisor utilizará estos niveles depende de su estilo particular y de la situación momentánea de retroalimentación.

**Supervisión local y no local: aprendiendo juntos**

Arny ha descrito la diferencia entre la supervisión "local" y "no local". La realidad consensuada es *local*, lo cual significa que tú eres tú, y yo soy yo. Somos individuos separados. Sin embargo, en los mundos de la *ensoñación* y la *esencia*, los sucesos *no son locales*; o sea, en la ensoñación, las figuras y experiencias *se comparten* y no le pertenecen a un solo individuo. A ese fenómeno le llama realidad no consensuada (Non-Consensus Reality, NCR).[[8]](#endnote-8)

Por lo general estamos familiarizados con la supervisión o educación local. El maestro es el maestro. El alumno es el alumno. En la supervisión no local, los roles no son fijos ni rígidos, sino que todos los comparten. En la supervisión no local, la retroalimentación que te doy a ti, *también* me corresponde a mí de alguna forma. Ambos somos maestros y alumnos simultáneamente. Los dos puntos de vista, local y no local, son importantes en el proceso de retroalimentación.

Este es un ejemplo de supervisión no local que algunos de ustedes conocerán. Imagina que un supervisor le dice varias veces a una persona supervisada que debe aprender algo en particular. En la realidad consensuada, el maestro está enseñando algo y el alumno está tratando de aprenderlo. Digamos que aun con recordatorios y charlas constantes la persona supervisada parece no aprender ni absorber la información nueva, no importa cuántas veces se le diga. ¡El supervisor se frustra, reacciona e insiste que el alumno aprenda esa cosa en particular!

En situaciones como esta y si el supervisor no puede salirse de su reacción, es momento de considerar que se está compartiendo el problema de aprendizaje. Aunque podría ser muy cierto que la persona supervisada debe aprender algo, el supervisor debe considerar, al mismo tiempo, que él o ella podría necesitar aprender lo mismo.[[9]](#endnote-9) Por ejemplo, si el supervisor insiste repetidamente que el(la) terapeuta alumno(a) sea más directo(a) y menos maternal con sus clientes, es probable que el supervisor tenga la misma dificultad con los suyos.

Este es otro ejemplo de la supervisión no local. En una de mis sesiones de supervisión noté que había un crítico en el aire que plagaba a mi supervisada. Sin embargo, ¡me di cuenta de que yo misma me sentía bastante inhibida y que ese crítico me molestaba a mí también! Ambas decidimos que había un espíritu bastante odioso en el ambiente. Decidí colocar en el suelo a uno de los títeres que tengo en mi oficina, para que representara el papel del crítico. Escogí un demonio verde con una gran cara fruncida. Luego nos turnamos para moverle la cabeza y comentar nuestro trabajo desde la voz crítica. Al jugar con esta figura nos comenzamos a reír y a darnos cuenta de que ambas habíamos sentido cierta timidez entre nosotras y que el crítico nos mostraba que necesitábamos un poco más de su energía intensa. La supervisada necesitaba ser más directa con sus clientes y ¡yo necesitaba ser más directa con mi retroalimentación!

Puede resultar muy útil compartir y comentar que tú, como supervisor(a), tienes las mismas dificultadas y problemas que la persona supervisada; también se pueden aligerar algunas de las diferencias de rango entre ustedes y crear más aprendizaje para todos.

**Dos terceras partes (2/3) del maestro están adentro y una tercera parte (1/3) obra desde afuera**

### Es muy importante la idea de que el maestro y el estudiante son roles compartidos. Aunque es obvio que es crucial que haya un supervisor o maestro por fuera, también es útil recordar que el mejor maestro de cada persona es su propio proceso. Ningún maestro externo será tan bueno o tan útil como el proceso interno y propio de la persona; su maestro interno es, y siempre será, el mejor guía para todo. Esencialmente, Arny ha dicho que las dos terceras partes del maestro se encuentran en el interior del alumno y el otro tercio del mismo viene del maestro externo. El maestro interno de la persona (su Gran U) sabe cosas que nadie más le puede enseñar. El(la) supervisor(a) que sea consciente de esto alistará al maestro interno de la persona supervisada para que sirva de guía y ayudante. En algún momento dado, la persona supervisada podría dar el paso de supervisarse a sí misma para que su sabiduría interna ocupe el primer plano.

**Reconocer las figuras de la ensoñación**

La información exacta que cada supervisor confiere en la realidad consensuada depende del paradigma terapéutico particular con el que se esté trabajando, así como del carácter y enfoque individual del mismo supervisor. Por lo tanto, no entraré en demasiados detalles acerca de la retroalimentación dada en la realidad consensuada (CR). Pero sí me gustaría ampliar ciertos métodos con los que podemos entrar a los mundos de la *ensoñación* y la *esencia*, así como varias formas con las que se puede utilizar exitosamente la consciencia (alertancia) al interactuar en la supervisión.

¡Entrar al dominio de la ensoñación es una de mis actividades favoritas! Es algo que me da la oportunidad de salirme de mi mente "ordinaria" y permitir que surjan otras figuras e información. Es un proceso muy natural para algunos, mientras que otros deben esforzarse para abrirse a soltar su pensar dentro de la realidad consensuada, momentáneamente, para percibir la figura de ensoñación que aparezca en ese instante.

Es por eso que se requieren diversos métodos que concuerden con el estilo y carácter del supervisor. Hay quienes descubren las figuras de ensoñación al *escuchar* con exactitud el contenido de lo que está diciendo la persona; otros entran en un *estado alterado* de tipo chamánico para imaginar figuras; y, otros *observan* las señales corporales de la persona para descifrar pistas. En cualquier caso, se requiere un cambio de consciencia (alertancia) para abrirse y darse cuenta de las "otras" figuras presentes en la sesión de supervisión.

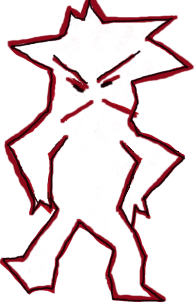
La idea básica es que la energía o esencia de la figura, o la interacción con esta, tiene algo que importante para el proceso de aprendizaje de la persona. Por ejemplo, es posible que la persona se de cuenta de que necesita enfrentar a un crítico negativo y defender su forma de hacer las cosas. O bien, podría necesitar integrar algo de la energía o esencia de ese crítico (u otra figura). (La esencia significa la raíz precisa o semilla de una figura, no solo su manifestación evidente. Por ejemplo, la raíz de una voz crítica puede ser la "exactitud" o un "enfoque singular y preciso").

No existe una pauta exacta de lo que se debe hacer con una experiencia de ensoñación; cada supervisor tendrá su propio estilo de acuerdo con la situación del momento y el proceso de la persona supervisada. Sin embargo, un método general podría incluir percibir primero la figura de ensoñación, incluirla en la conversación y esperar retroalimentación positiva de la persona supervisada acerca de su presencia. Cuando tengas la respuesta, puedes avanzar y explorar la figura de cualquier forma creativa que se sienta bien, tanto en ti como en la persona supervisada. Puedes pensar acerca de la figura y de lo que puede esta significar para el aprendizaje del (de la) supervisado(a). Puedes dialogar con ella, o hasta levantarte y dramatizarla para conocerla mejor. Entonces el proceso te mostrará qué dirección es la importante. Voy a intercalar varios ejemplos a continuación.

También plantearé cuatro métodos para descubrir figuras de ensoñación. Les llamaremos "fantasmas"[[10]](#endnote-10) , para referirnos a las figuras que andan "en el aire" pero que no están representadas directamente en la interacción.

*Notar los fantasmas implícitos en lo que dice la persona.*

Si escuchas cuidadosamente el contenido de lo que dice una persona supervisada durante la interacción de retroalimentación, a menudo puedes descubrir fantasmas en lo *implícito* de sus enunciaciones.

Por ejemplo, imagina que estás a punto de darle retroalimentación a un(una) supervisado(a) y te comenta: "Siento timidez acerca de mi trabajo, ¿lo hice mal?" En este caso, la figura implícita es un personaje crítico dice que la persona hizo algo incorrectamente.

Mencionar a terceros (no presentes) también es una indicación de que hay fantasmas en el aire. Imagina que alguien dice: "Qué barbaridad, mi colega "fulano de tal" habría hecho esto mucho mejor que yo". En este caso, el "colega" es un tercero, un fantasma que se puede incorporar en la sesión de retroalimentación. ¡De seguro esta "otra" persona tendrá algo interesante que decir!"

*Notar los fantasmas en la conducta de la persona y en sus señales corporales.*

También puedes notar los fantasmas al observar la conducta y las señales corporales de la persona. Por ejemplo, imagina que cuando está a punto de comenzar la retroalimentación, la persona supervisada se sienta muy erecta y aprieta la quijada, como si estuviera lista para entrar a la batalla. ¿Qué fantasma podría estar presente? ¡Quizás se trata de un soldado listo y determinado para enfrentar cualquier reto!

Como mencioné antes, si el(la) supervisado(a) sume la cabeza hacia los hombros y muestra miedo o anticipación en el semblante, es bastante posible que en el aire se encuentre algún crítico o una figura parental crítica.

Si no estás seguro de qué figura que obra en las señales de la persona supervisada, puedes, sencillamente, preguntarle lo que está experimentando. Por ejemplo, imagina una mujer que, al comenzar nuestra supervisión, se sentó bastante erguida, alzando un poco el mentón con una leve sonrisa. Cuando le pregunté qué expresaban esas señales, dijo que sentía una sensación de orgullo acerca de su trabajo. De hecho, ¡dijo que se sentía como mujer héroe!

*Permitirte soñar acerca de las figuras en el ambiente.*

Otro método útil para descubrir fantasmas, particularmente para quienes no se enfocan en las señales y el contenido sino que están más acostumbrados a los estados alterados y chamánicos (o que los disfrutan más), es cambiarse a un estado medio nublado de consciencia (alertancia) e imaginar a las figuras de ensoñación en el ambiente. Este es uno de mis métodos preferidos.

Por ejemplo, en una de mis sesiones de supervisión, ¡de repente imaginé un mono sentado en la espalda de mi persona supervisada! Me sentí bastante tímida al comentárselo, pero ella estuvo muy dispuesta a escuchar mi loca imaginación. Cuando se lo dije, me respondió que de niña había soñado con un mono en repetidas ocasiones. Este mono era capaz de ser juguetón y tomarse las cosas a la ligera. Cuando le pedí que imaginara cómo incluir más de esas cualidades de "mono" en su trabajo y en su aprendizaje se sintió contenta y que se le iba el gran peso de la seriedad.

En otra sesión, imaginé en el ambiente un gigante verde y jocoso que deseaba manifestar su opinión para apoyar la labor del terapeuta. ¡Nunca sabes qué puede surgir!

Si tu imaginación no es precisa deja que la persona te corrija o espera hasta que aparezca otra imagen.

Notar las figuras de ensoñación de tus propios sentimientos y conducta.

Otro método para descubrir fantasmas es darte cuenta de tus propios sentimientos y comportamiento y de cómo estos apuntan a otras figuras presentes en el éter del ambiente de aprendizaje.

Por ejemplo, recuerdo una sesión de supervisión en la que el supervisado mencionó que necesitaba aprender muchas cosas y deseaba que yo le diera retroalimentación muy directa acerca de su trabajo. Sin embargo, cuando llegó el momento de comentar acerca de su labor, yo vacilé en decirle cosas negativas. Cuando estudié mis sentimientos me di cuenta de que me sentía protectora y deseaba cuidar al supervisado. Decidí metacomunicarle mis sentimientos (o sea, *hablarle acerca* de mis experiencias) y le dije: "Se que quieres que te diga mis opiniones acerca de tu aprendizaje en forma muy directa, y yo quisiera hacerlo; pero, ¿hay algo que me prohíba decirte cualquier cosa negativa? ¿Hay un espíritu maternal o protector en el ambiente que quiere prevenir cualquier información potencialmente difícil?

El supervisado dijo nuevamente que deseaba escuchar lo que yo estaba pensando; pero, cuando volví a vacilar, insistió que había tenido muchas experiencias difíciles en los últimos días y que aun cuando sentía que necesitaba una situación de aprendizaje "ardua", para crecer más plenamente, de hecho se sentía bastante expuesto y sin poder tolerar nada más. Dijo que esta contundencia había dominado su vida personal desde hacía rato y reconoció que había empujado a sus clientes hasta el punto de incomodarse un poco. Luego vio que, si bien necesitaba ese "empuje" a veces para concentrarse mejor, se sentiría mejor si actuara en forma más lenta y sensible en su vida diaria y en su trabajo con clientes. Este hombre quedó bastante contento con la supervisión. No obstante, después de la sesión yo noté que mi sensación protectora permaneció durante varias horas y tuve que considerar las maneras en las que tiendo a empujarme más de lo que me acomoda.

En otra ocasión, me sentí algo incómoda justo antes de darle retroalimentación a mi supervisada. Entré a un ligero estado alterado y noté que si tuviera toda la libertad, ¡comenzaría a jalarle las piernas y los brazos! Mi supervisada era una persona bastante abierta y le comenté lo que me estaba sucediendo. Me pidió que le jalara el brazo ligeramente de verdad, para ver que sucedía. Lo hice y de pronto tuve la sensación de que la estaba jalando para sacarla de una caja de la cual necesitaba liberarse. Ella inmediatamente dijo que se sentía presa por todos los *deberes* relacionados con la forma en que tenía que trabajar con sus clientes. Las exigencias la hacían sentir muy tensa y atrapada. Luego tuvimos una charla fructífera acerca de cómo podía utilizar la energía y esencia de la figura que la atrapaba en formas más útiles: para ser más exacta en su trabajo. Al mismo tiempo, experimentó con soltar todas las exigencias del hacer y permitió que su mente vacía la guiara en su trabajo. Paradójicamente, al soltar y tener la mente vacía logró un mayor acceso a sus habilidades y conocimientos.

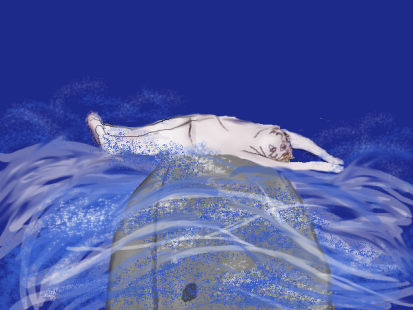
Preguntarle a la persona acerca de las figuras de ensoñación en el ambiente.

Finalmente, si tu percepción de la ensoñación no está funcionando muy bien en cierto momento, o si no estás seguro de cuáles son las figuras que andan por allí, ¿por qué no preguntarle a la persona supervisada qué es lo que él o ella está imaginando? ¡Podría tener ideas sorprendentes y muy útiles acerca de las figuras de ensoñación en el ambiente!

*Un breve ejercicio.*

¿Por qué no intentar lo siguiente con un amigo para practicar la ensoñación y darse cuenta de las figuras en el ambiente? Siéntense juntos y pídele a tu amigo(a) que hable acerca de su aprendizaje o de cualquier otra cosa que tenga en la mente. Ahora, permítete entrar en un estado alterado y medio nublado de consciencia (alertancia) y escucha, percibe o imagina a alguna figura en el ambiente, ya sea por lo que dijo o hizo tu amigo(a), desde tu imaginación o de tu propia experiencia. Date cuenta de la retroalimentación y, cuando tu imaginación reciba retroalimentación positiva de tu amigo(a), simplemente habla acerca de las formas en las que la figura (o su esencia) puede ser un aspecto importante de su proceso, o, incluso, del tuyo.

**Retroalimentación desde la esencia: Metahabilidad básica para todas las dimensiones**

En la supervisión, utilizar la *esencia* significa que el(la) supervisor(a) se pone en contacto con la parte más profunda de su ser y permite que la retroalimentación fluya, desde ese aspecto de su naturaleza, hacia la persona supervisada. Hay veces que en mi experiencia de la Gran U siento como si esta me transportara y mostrara qué hacer y qué decirle a la otra persona.

El(la) supervisor(a) puede dar retroalimentación desde la *esencia* en un *momento dado*, o basarse en esta para *toda la retroalimentación* que confiera. Como mencioné anteriormente, toda la retroalimentación (incluida la que se de desde la CR y la ensoñación), se otorga y recibe mejor cuando se basa y proviene desde el estado de ser de la Gran U del supervisor. Por lo tanto, resulta útil que el supervisor pueda entrar en contacto con su Gran U desde el inicio de la sesión de supervisión.

Hay muchas formas para entrar en contacto con nuestra esencia profunda. Estos son un par de métodos:

Relajarse y recordar el estado de dormir.

Relájate e imagina que comienzas a sumirte en un dormir. Comienza a hablar y a darle retroalimentación a tu supervisado(a) desde esta mente ensoñada y profunda.

Ponerse al servicio de una mente mayor.

Imagínate que te pones al servicio de una mente mayor, tal como el planeta tierra, el universo, el espíritu, etc. Usa la imagen o el sentimiento que concuerde más contigo. Déjate ir y siente que esa mente mayor te mueve; comienza a hablarle al (a la) supervisado(a) desde este sentir interior.

Descubrir la Gran U en el cuerpo.

Descubre tu Gran U preguntándote en qué parte de tu cuerpo se ubica tu parte más profunda. Toma tiempo para sentirla en ese lugar. Cuando estés listo(a) y, aún sintiéndola, gira y encuentra la dirección en la tierra o en la habitación hacia la cual desea dirigirse la sensación, o con la cual se relaciona más cercanamente.[[11]](#endnote-11) Cuando la encuentres, avanza unos cuantos pasos hacia allí, siente el significado de la dirección y haz un gesto que capture la importancia de esa trayectoria. Ahora pregúntate qué tipo de estilo te está recomendando este sentir, dirección o significado (en relación con ser supervisor o terapeuta). Imagina cómo actuarías, como te relacionarías como supervisor con ese estilo y sentir. Dibuja un bosquejo rápido del gesto y anota varias palabras junto a este para capturar su significado. Si puedes, lleva contigo ese papel a tus sesiones de supervisión para que te sirva como recordatorio de esta parte profunda que te pertenece.

Cuando me pregunté a mí misma acerca de mi parte más profunda, la sentí en el pecho y mi sentir se dirigió hacia Kenya. Cuando caminé en esa dirección, recordé la ceremonia chamánica en la que participamos Arny y yo en ese lugar. La gente allí fue extremadamente amorosa y chamánica. Como supervisora, me imaginé muy abierta y cariñosa al decir lo que ofrecería y, al mismo tiempo algo, impredecible y ensoñada, permitiendo que mi naturaleza chamánica se expresara a través de los dominios de la *ensoñación* y la *esencia*.

Estos son algunos ejemplos de dar retroalimentación desde la esencia.

En una situación, después de darle comentarios a un supervisado desde la *realidad consensuada* y la *ensoñación*, entré más profundo en mi Gran U y comencé a hablar. Le dije que aunque como terapeuta en capacitación trataba de aprender varias cosas, él también tenía algo muy terrenal que nunca sería alterado o destruido; algo que resultaría ser su don principal al trabajar con los demás. El terapeuta sintió que yo había tocado algo que le encantaba de sí mismo pero en que casi nunca se enfocaba; y, que podría utilizar más su sapiencia de la tierra junto con sus habilidades.

En otra situación, al comenzar a darle retroalimentación a una terapeuta desde mi Gran U, comencé a sentirme muy sosegada y respetuosa. Sentí que había algo más que necesitaba decir antes de comenzar a hablar acerca de sus habilidades. Me di cuenta de que ella tenía cierta presencia de corazón que, desde mi perspectiva en la Gran U, necesitaba ser honrada y respetada. La mujer comentó que ella siempre había estado consciente de una gran presencia amorosa en su interior. Entonces meditó unos momentos en ese sentir y dijo que al contactarse con esa sensación se reconectaba con su motivo inicial de convertirse en terapeuta. Mencionó que había perdido el contacto con ese lado suyo y que recordarlo en ese momento le daba una razón más profunda para lo que hacía; razón que la apoyaría en su crecimiento general y aprendizaje.

En la interacción de supervisión, es útil que ambas partes puedan estar cerca de su Gran U, tanto la terapeuta como el supervisado(a). Cuando el(la) supervisado(a) entra en el estado mental de la *esencia*, es posible que escuche los comentarios de una forma nueva (a través de los ojos y los oídos de su Gran U); podría sentir más fluidez dentro de la situación de retroalimentación y darse retroalimentación él (ella) misma desde su ser más profundo.

**Algunos consejos para dar Retroalimentación 721**

Este es un ejercicio básico de Retroalimentación 721 que puedes practicar con amigos, personas supervisadas, colegas, etc. Antes de describirlo, me permito darte un par de consejos.

*Sigue el proceso momentáneo.*

Más que nada, la supervisión es una interacción. El(la) supervisor(a) dice algo, el(la) supervisado(a) responde de alguna forma, el supervisor nota la retroalimentación, etc. El proceso tiene su propio método natural y orgánico para desenvolverse; uno que involucra la consciencia (alertancia) de todas las partes. Sin embargo, en este caso, será ideal que el supervisor cuente con más consciencia (alertancia) y la utilice para beneficiar a la persona que está supervisando.

Por lo tanto, el siguiente ejercicio no pretende ser un proceso lineal que hay que seguir paso por paso. En la segunda parte, por ejemplo, podrías dar retroalimentación desde la *ensoñación* primero si una figura de ensueño surge intensamente en un momento dado. Luego podrías fluir a la retroalimentación en la *realidad consensuada*, o la *esencia*, etc. El proceso en sí tiene que ver con tu capacidad de darte cuenta de la retroalimentación, interactuar con la persona supervisada o terapeuta y fluir entre los distintos niveles conforme vayan surgiendo. Idealmente, el supervisor aborda todos los niveles pero sigue el proceso momentáneo para determinar lo que está sucediendo realmente. Y, lo más importante es que utilices este ejercicio para practicar tu fluidez como supervisor(a).

*Menciona el nivel desde el que estás hablando.*

Una lección básica de la Retroalimentación 721 es darte cuenta y hablar acerca del nivel desde el que hablas en un momento dado. Por ejemplo, si das información basada en hechos de la *realidad consensuada* que deseas que aprenda la persona, declara que, por el momento, hablas desde el nivel de la *realidad consensuada*. Si entras a la *esencia*, decláralo también. Indica claramente que estás cambiando de un nivel a otro y que regresarás a los demás cuando sea el momento.

*Todos, en todas las posiciones, aprenden y enseñan.*

El principio de la no localidad nos dice que todos somos maestros y todos somos aprendices. Por lo tanto, uno de los pasos del ejercicio pide que el(la) supervisor(a) considere cómo podría ser verdadera, para él o ella, la información recomendada a la persona supervisada. Incluyo un paso adicional y solicito que *todos* en la tríada se den retroalimentación mutuamente. El(la) terapeuta puede darle retroalimentación al(a la) supervisor(a), el cliente se la puede dar al terapeuta, etc. En mis clases muchas personas parecieron disfrutar este tipo de mesa redonda para aprender.

#### *Más notas acerca del ejercicio.*

#### 3En el ejercicio, durante aproximamente 40 minutos, una persona será el cliente, una el terapeuta y una el supervisor. Si hay tiempo, pueden cambiar de roles dos veces más para que todos tengan oportunidad de estar en todas las posiciones. Recuerden que este es un ejercicio de supervisión y capacitación, por lo que el enfoque se coloca principalmente en el proceso de Retroalimentación 721 y menos en el proceso individual del cliente. Por lo tanto, he limitado el tiempo asignado para el trabajo entre este y el terapeuta, (aunque ustedes pueden adaptarlo según sus propias necesidades).

#### Ejercicio de Retroalimentación 721

# I. Trabajo en conjunto y con el supervisor interno del terapeuta (20 minutos)

1. Todos en la tríada dedican varios minutos para conectarse con su Gran U, utilizando uno de los métodos arriba mencionados.
2. El(la) terapeuta trabaja con el(la) cliente durante 15 minutos (sobre cualquier tema en el cual se quiera enfocar).
3. Después de los 15 minutos el terapeuta debe recordar su Gran U, sentirla y convertirse un poco en ella. Luego, desde el maestro interior de su Gran U, el terapeuta debe tomarse unos minutos para darse consejos o retroalimentación a sí mismo(a) acerca de su propio trabajo con el cliente.

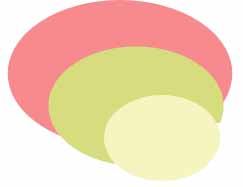
**II. Retroalimentación 721** (10 minutos)

1. El supervisor ahora recuerda y se reconecta con su Gran U. Desde ese sentir, debe comenzar a darle Retroalimentación 721 al terapeuta. (También anima al terapeuta a mantenerse en su Gran U al mismo tiempo). El supervisor debe seguir el proceso lo mejor posible y saber cuándo hablar desde cada uno de estos niveles (y saber cuál seleccionar para hablar):
   1. Realidad consensuada (CR): Habla sobre habilidades, metahabilidades, etc. Lo que estuvo bien y qué más se puede aprender.
   2. Ensoñación: Nota y utiliza la imaginación para sentir una figura de ensoñación en el ambiente y en el momento. Espera hasta que tengas retroalimentación positiva del terapeuta y luego dialoga o actúa roles con esta figura para descubrir cómo sería útil su energía o esencia en cuanto al aprendizaje del terapeuta.
   3. Esencia: Entra aún más a tu Gran U y deja que fluya una retroalimentación más profunda acerca del terapeuta.

**III. Reflexión:** (10 minutos)

1. Como supervisor, ¿cómo fue para ti dar Retroalimentación 721? ¿Qué tanta fluidez sentiste entre los tres niveles? ¿Permaneciste en tu Gran U? ¿De qué forma es cierta para ti también la retroalimentación que le ofreciste al terapeuta?
2. Como terapeuta, ¿cómo fue para ti recibir Retroalimentación 721? ¿Qué fue más útil?
3. Si hay tiempo, continúen la mesa redonda con Retroalimentación 721. O sea, el terapeuta puede dársela al supervisor, el cliente al terapeuta, etc.

**Una vida multidimensional**

Espero que este ejercicio y la información en este breve artículo te den un buen comienzo acerca de la Retroalimentación 721. El concepto de Retroalimentación 721 nos enseña que el proceso de aprendizaje tiene muchos niveles y que a menudo no vemos varios de ellos. Sin embargo, para que todos tengan una experiencia rica y completa, es importante crear un diálogo entre las capas de la *realidad consensuada* y de la *ensoñación*. Todas están presentes en cualquier situación de aprendizaje y son importantes e influyentes.

La práctica de la Retroalimentación 721 me ha liberado para utilizar más partes de mí como supervisora y maestra y, creo, para ayudar mejor a los demás. Tengo el potencial de ser didáctica y práctica; puedo usar mi naturaleza soñadora para descubrir el trasfondo de ensoñación en mis interacciones; y, puedo usar mi ser más profundo en servicio de los demás. Cuando participo en este proceso total soy maestra y aprendiz y voy tejiendo los elementos prácticos y mágicos del autodescubrimiento y del aprendizaje mutuo. Al mismo tiempo, se que este aprendizaje no termina cuando salgo de una sesión de supervisión, sino que todas estas dimensiones están presentes en la totalidad de mi vida. Algo central para sentir que vivo una vida plena y creativa es darme cuenta de la fluidez con la que me muevo de un momento a otro.

Espero que este breve trabajo te inspire a explorar estas dimensiones de la experiencia y a enriquecer el proceso de retroalimentación y tu vida cotidiana. ¡También espero que juntos actualicemos y volvamos a crear la educación!

1. “*360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Maintenance*” de Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, American Management Assoc., New York, 1996, p.25. [↑](#endnote-ref-1)
2. “El término retroalimentación a 360° viene de la analogía de una brújula: un círculo con 360 puntos de referencia que se utiliza para determinar y monitorear la dirección. La retroalimentación a 360° ofrece datos sobre el desempeño desde varios puntos de referencia, no solo de uno. Al igual que una brújula, es una herramienta para navegar con mayor precisión y que nos ayuda a detectar cuando nos salimos de curso. Puede llenar las brechas que existen invariablemente entre la forma en la que nos percibimos a nosotros mismos y la manera en que nos ven los demás. Su propósito inicial es percibir con mayor profundidad la forma con la que la persona y los demás ven el desempeño. En segundo término, sirve para reforzar y acelerar la necesidad de desarrollarse constantemente". De: <http://www.bnet.com/abstract.aspx?scid=1539&sortby=title&docid=72256> [↑](#endnote-ref-2)
3. Edwards y Ewen, pág.5. [↑](#endnote-ref-3)
4. Ver el libro de Arny: *Leader as Martial Artist (El líder como experto en artes marciales),* HarperCollins, New York, 1992, págs.5-6, 154-155. [↑](#endnote-ref-4)
5. Puedes consultar mi libro: *Metaskills: The Spiritual Art of Therapy* (Metahabilidades: El arte espiritual de la terapia), Lao Tse Press, Portland, OR, 2001. [↑](#endnote-ref-5)
6. Ver, su libro *Dreaming While Awake (Soñar despierto)*, Hampton Roads, Charlottesville, 2000, págs. 200-206. [↑](#endnote-ref-6)
7. ## Arny habla de los mundos paralelos en la física cuántica, sobre todo en la interpretación sobre los muchos mundos de Hugh Everett. Ver su libro *Quantum Mind (Mente cuántica).* Capítulo 18, págs. 227-236, así como mi artículo “Amy’s Hyperspaces: Creativity, the Bird of Paradise, and the Doorway to Parallel Worlds” ”("Los hiperespacios de Amy: Creatividad, el pájaro del paraíso y la puerta hacia mundos paralelos) en esta página web: <http://www.aamindell.net/research_frame.htm>.

   [↑](#endnote-ref-7)
8. Ver, su libro *Dreaming While Awake (Soñar despierto)*, Hampton Roads, Charlottesville, 2000, pág. 47. [↑](#endnote-ref-8)
9. De nuestras investigaciones anteriores, y mis cursos sobre la interfaz entre las habilidades de aprendizaje y el estilo personal, hemos descubierto que si una persona no es capaz de aprender algo con el tiempo, eso generalmente indica que hay un obsequio detrás de esa dificultad de aprendizaje que aún no se ha reconocido. Solo cuando se valore ese obsequio se abrirá potencialmente el aprendizaje "bloqueado". Ver mi texto *Alternative to Therapy (Alternativa a la terapia)*, Newport, Oregon: 2002, págs. 314 - 315, para más al respecto. [↑](#endnote-ref-9)
10. Ver el libro de Arny: *Leader as Martial Artist (El líder como experto en artes marciales),* Pág. 36 y mi libro *Alternative to Therapy* (Alternativa a la terapia), Capítulo 9, págs. 93-101, para más información sobre los fantasmas. [↑](#endnote-ref-10)
11. Ver el próximo libro de Arny (por publicarse) *Cosmic Path Walker: The Teachings of Don Juan, Richard Feynman and Lao Tse in Shamanism, Physics, and Community* *(Caminante del camino cósmico: Las enseñanzas de Don Juan, Richard Feynman y Lao Tse, en chamanismo, física y comunidad),* para más información acerca de la consciencia “direccional”. [↑](#endnote-ref-11)