



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE TALLER INTRODUCTORIO ORIENTADO A LA
TRANSFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO MEDIANTE UN
ENFOQUE GESTALT**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

MARIBEL ESPINOZA MONDRAGÓN

DIRECTORA DE LA TESINA:

MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ

COMITÉ DE TESIS:

Mtra. Isaura Elena López Segura.

Lic. Mirna Rocío Ongay Valle.

Mtro. Carlos Rodrigo Alonso Peniche Amante.

Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez.



Ciudad Universitaria, D.F. Junio 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

De manera especial quiero agradecer y honrar a mi casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme proporcionado sabiduría, fuerza y tenacidad, lo cual hizo de mí una persona íntegra y apasionada en todos los aspectos de mi vida. Gracias por acogerme con lo más valioso, tus conocimientos.

A la Facultad de Psicología por darme las mejores experiencias como estudiante y por todas las herramientas que hoy me permiten ser una profesional plena y dispuesta para la sociedad.

A mi tutora, Maestra Mirna Rocío Valle Gómez, por guiarme con su experiencia y alentarme en el logro de esta meta. Gracias por su acompañamiento personal y profesional en este cierre de ciclo tan importante en mi vida.

A mis sinodales Isaura Elena López Segura, Mirna Rocío Ongay Valle, Carlos Rodrigo Alonso Peniche Amante y Ricardo Alberto Lozada Vázquez por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma.

A la División de Educación Continua, por todo su apoyo, calidez y paciencia, sin lo cual el camino hubiera sido muy complicado.

Al Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt, por darme la oportunidad y las herramientas para especializarme como Terapeuta Gestalt.

A la Doctora Myriam Muñoz, por todas sus enseñanzas y por ser un gran agente de cambio en mi vida.

A mis padres, por haberme brindado la posibilidad de realizar una carrera profesional aun cuando las circunstancias no eran tan favorecedoras.

A mi madre, a quien debo infinita gratitud por cada noche y cada mañana que sin falta me alentó a ser optimista y a enfrentar todos los obstáculos por muy complicados que parecieran. Eres el ejemplo que indudablemente siempre seguiré.

A mi padre, gracias por enseñarme la humildad y la sencillez, sin ellas no hubiera abierto las puertas de las cuales hoy me siento orgullosa. Eres el mejor padre.

A mi querido equipo de trabajo Dalia Paredes, Rubí Jiménez y Sandra Martínez, quienes fueron el motor del tema de esta tesina. Gracias por las experiencias, logros y sonrisas compartidas.

A Nancy García y Leslie Cuevas, por ser cómplices de mis alegrías y tristezas. Gracias por su amistad y hermandad que tanto soporte han dado a mi vida.

Gracias a la Doctora Jacqueline Hernández, por haberme sanado con su escucha, amor y aceptación. Gracias por haber creído en mí.

A la Maestra Patricia Ávila, muchas gracias por ser un modelo a seguir y por apoyarme a clarificar mis objetivos e impulsarme a cerrar este ciclo profesional.

Maribel

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, CONCEPCIÓN DE SER HUMANO Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO	
1.1 El cambio en las organizaciones	6
1.2 Resistencia al cambio	9
1.3 Modelos alternativos para el manejo de cambio	11
1.4 Concepción de ser humano desde la Psicología Humanista	17
1.5 Equipos de trabajo	20
1.6 Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo	22
1.7 Equipos efectivos	24
CAPÍTULO 2. TERAPIA GESTALT: ANTECEDENTES, CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y TÉCNICAS	
2.1 Antecedentes de la Terapia Gestalt	28
2.2 Principales conceptos de la Terapia Gestalt	31
2.3 Ciclo de la experiencia y mecanismos de interrupción	38
2.4 Técnicas de intervención	40
CAPÍTULO 3. TERAPIA GESTALT APLICADA A LAS ORGANIZACIONES	
3.1 Terapia Gestalt aplicada a las organizaciones	46
3.2 La fenomenología de campo en las organizaciones	47
3.3 La teoría paradójica aplicada a la organización	50
3.4 El ciclo de la experiencia en la organización	52
3.5 Mecanismos de defensa en la organización	54
3.6 Consideraciones para la intervención	60
3.7 Actitud Gestalt en la organización	62
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE TALLER INTRODUCTORIO AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE GESTALT	
4.1 Justificación	66
4.2 Objetivo general	67
4.3 Participantes	67
4.4 Espacio	68
4.5 Materiales	68
4.6 Metodología	69
4.7 Actividades propuestas	69
DISCUSIONES	77
REFERENCIAS	79
ANEXO	82

RESUMEN

El propósito de la presente propuesta es la creación de un taller inicial orientado a la transformación de equipos de trabajo mediante un enfoque Gestalt. A través de la adaptación de la teoría y técnicas derivadas de la Terapia Gestalt (TG) se pretende proporcionar herramientas que favorezcan el desarrollo de los grupos de trabajo dentro de una organización.

La Terapia Gestalt maneja como hipótesis la observación de los sistemas como seres sanos que no han podido llevar las herramientas pasadas a una mejor adaptación en su presente, por lo que traducido al ámbito organizacional podemos mirar a los equipos de trabajo como pequeños sistemas que necesitan actualización de herramientas personales, comunicaciones y/o administrativas. Enfocándonos en lo personal, la Gestalt brinda un panorama alentador, confiando en que en donde hay transformación personal puede haber una transformación organizacional.

En lenguaje Gestalt, aprender se refiere a una transformación en el límite de contacto entre un organismo y su entorno en el campo fenomenológico que forman. De acuerdo con este modelo se supone que los cambios que surjan en un individuo, un grupo o una organización, ocurrirán cuando logren experimentar un verdadero “contacto” y un “darse cuenta”.

Por tanto, al tomar como base estas premisas surge la propuesta de un taller que permita potencializar los equipos de trabajo dentro de una organización por medio del reconocimiento de herramientas gestálticas para generar estrategias que les permitan enfrentar los obstáculos que impiden el crecimiento de su grupo de trabajo.

Asimismo, una de las características del taller propuesto es el “enfoque participativo vivencial”, donde a través de una revisión personal, el trabajo en grupo, exposiciones, discusiones y análisis de casos se busca que cada participante obtenga un aprendizaje significativo por medio de la experiencia.

Finalmente, a su vez, se pretende que exista documentación formal en México acerca del tema, a la cual puedan acceder profesionales interesados en la materia y que esté disponible para generar nuevas ideas, propuestas o investigaciones en beneficio de la transformación de los equipos de trabajo.

Palabras clave: Equipos de trabajo, transformación, Terapia Gestalt.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones pueden surgir diversas estrategias para realizar cambios en los métodos de trabajo, procesos, productos, estructura o en el ambiente de la organización. Asimismo, existen estrategias relacionadas con los cambios de comportamiento individual y de cambio en los equipos de trabajo.

Para esta propuesta, los equipos de trabajo y el individuo serán las unidades que se pretende apoyar mediante técnicas derivadas de la Terapia Gestalt.

El desarrollo de la existencia de los individuos por sí sola implica una gran complejidad en términos biológicos, psicológicos y sociales. En los grupos de trabajo, estas dificultades son multiplicadas debido a que se deben conjugar intereses y necesidades de varias personas y alinearlas en un objetivo común para lograr el crecimiento de la organización.

Para tratar cualquier proceso de cambio es necesario comprender con profundidad lo que sucede con el recurso humano cuando se enfrenta a esta situación. Sin la capacidad para tratar y entender los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resultaría mucho más complicado.

Los actuales escenarios muestran que las organizaciones exitosas han sabido prepararse en todos sus recursos para garantizar productividad y éxito; uno de los recursos más difíciles de manejar y básico en su supervivencia es “el factor humano”.

Actualmente, dentro del mundo organizacional existe el reto de generar nuevos escenarios que dejen de lado la idea de una organización rígida para dar paso a una organización participativa, consciente y plena, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran.

A fin de lograr una transformación o cambio en un grupo de trabajo de la mejor forma posible, la Psicología Organizacional y Clínica pueden conjugarse para ayudar a los directivos, gerentes, coordinadores, dueños de empresas y otros agentes de cambio a comprender y diseñar mejores estrategias que permitan una mayor probabilidad de éxito.

De acuerdo con la Psicología Organizacional, uno de los recursos más importantes son las personas, quienes conducen al desarrollo o estancamiento de la organización. El factor humano —único recurso creativo de las organizaciones—, sus relaciones y el cambio son temas esenciales a la hora de abordar el logro de objetivos en una organización.

Trabajar con las personas y con su “darse cuenta” puede movilizar voluntades para lograr la transformación y con ello lograr una vivencia de un desarrollo más eficiente. Por lo que uno de los modelos que puede apoyar a abordar el tema es la Terapia Gestalt, cuyo enfoque brinda bases sólidas para el desarrollo personal y que mediante sus técnicas puede generar los siguientes aspectos: un “darse cuenta”, entrar en verdadero contacto con el entorno, identificar qué ocurre con los propios bloqueos y los del equipo de trabajo, llevar a las personas a la acción plena y consciente, apoyar a la expresión de sentimientos, formar figuras claras, responsabilizar a las personas de sus decisiones, apoyar a ajustes creativos dentro del entorno laboral, permitir la revisión de la propia congruencia, fomentar la empatía, ayudar a generar relaciones auténticas, favorecer a mejores relaciones entre los individuos, evitar los prejuicios, apoyar a que se valore el presente y a que se resuelvan las situaciones dentro del aquí y ahora, es decir, que no queden figuras inconclusas que puedan representar problemas futuros.

La Gestalt también pueden apoyar a realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y lograr una mayor efectividad, ya que una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar de sus integrantes en la medida en que cada uno de ellos haga un análisis de su mundo interior, sus deseos, motivaciones, cualidades, defectos, virtudes, miedos para ser cada día empleados efectivos e ir formando gradualmente relaciones productivas con sus compañeros de trabajo, jefes y superiores.

Comprender los criterios generales del cambio en las organizaciones, el papel del individuo, los equipos de trabajo y la Terapia Gestalt es esencial para facilitar, analizar y ajustar las estrategias generadas, para lo cual este trabajo se divide en cuatro capítulos:

El capítulo 1 da inicio con la descripción del cambio en las organizaciones y sus implicaciones; se revisa el concepto del individuo desde una mirada humanista para llegar

finalmente a la delimitación de los equipos de trabajo y los elementos inherentes para lograr un equipo efectivo.

En el capítulo 2 se contextualiza acerca de los orígenes, elementos constitutivos, principios y metodologías de la Terapia Gestalt, a partir de las posturas de los teóricos más sobresalientes de este enfoque terapéutico.

En el capítulo 3 se mencionan las justificaciones de diversos autores acerca de la aplicación de Gestalt al mundo organizacional, así como la aplicación concreta de la fenomenología, la teoría paradójica del cambio, el ciclo de experiencia, los mecanismos de defensa y la actitud Gestalt en las organizaciones. Por último, se aterrizaran algunas técnicas y consideraciones para la intervención dentro de la organización.

En el capítulo 4 se incluye la propuesta de intervención, que es un taller introductorio orientado a la transformación de equipos de trabajo mediante un enfoque Gestalt. Dicho taller está conformado por cinco sesiones de cinco horas por cada sesión, en donde se abarcan diversos temas que buscan mejorar estrategias en favor de la transformación de los equipos de trabajo.

Finalmente, se encuentran las discusiones del taller propuesto para ser consideradas en su implementación, o bien para ser consideradas en futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES, CONCEPCIÓN DEL SER HUMANO Y EQUIPOS DE TRABAJO

“Un montón de rocas deja de ser una pila de rocas, en el preciso momento en que un hombre la contempla, construyendo la imagen de una catedral” A. de Saint-Exupé.

1.1. El cambio en las organizaciones

En la actualidad el manejo del cambio es de creciente interés para las organizaciones que desean asegurar el éxito continuo. Las empresas cambian todos los días en cuanto a reestructuraciones, automatización de procesos, integración de tecnología, productos, servicios y en su factor humano.

El cambio es un fenómeno que se encuentra en todas partes, ha estado presente desde la creación del universo y acompaña al hombre en todas las etapas de su historia, teniendo siempre que enfrentarlo para una adecuada adaptación. Por tanto, todos los seres humanos desde nuestro nacimiento nos familiarizamos con él y nos adaptamos a él.

Cambio es una palabra inherente a desarrollo y vida, por lo cual es de suma importancia detenernos a explicar su significado.

Stewart (1992), realiza una comparación de lecciones de la naturaleza para ayudar a comprender el cambio:

- El cambio es un fenómeno natural, continuo y progresivo.
- El propósito del cambio es ayudar a la supervivencia y al crecimiento.
- La supervivencia y el crecimiento dependen de la adaptación a un ambiente variable.
- Aprender con base en la experiencia es esencial para la adaptación y el cambio del éxito.
- Los individuos cambian en direcciones comunes y únicas.

González (2007), nos menciona que el cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en

función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y efectividad en las ejecuciones de acciones.

Jeanenne LaMarsh (en Novoa, 2000), define el cambio de una manera práctica: “alejarse del presente hacia una nueva situación de desequilibrio (inestabilidad) en busca de un orden diferente” (p.3).

El cambio en las organizaciones, al igual que en los seres humanos, encamina sus esfuerzos a alcanzar el equilibrio en su estructura y funcionamiento. Los integrantes establecen relaciones con el ambiente y aprenden a convivir con otros. Al adaptarse los integrantes de la organización se establece un equilibrio. Cuando se presenta un cambio deben de buscar los ajustes necesarios para regresar a su equilibrio.

Una definición que nos lleva a considerar un aspecto más concreto del cambio referido al trabajo es la siguiente: “El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo” (González, 2007 p. 176).

Rodríguez, et. al. (2004), señala que el cambio en las organizaciones es una diferencia en forma, cualidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional.

Autores contemporáneos como Hellriegel y Slocum (2009), nos mencionan que el cambio en las organizaciones suele ser difícil e implica tiempo y a pesar de los desafíos, numerosas organizaciones consiguen hacer los cambios que necesitan, aunque muchas de ellas se enfrenten a fracasos. Existen pruebas que las organizaciones adaptables y flexibles tiene una ventaja competitiva sobre las empresas rígidas y estáticas. Dichos autores también afirman que las organizaciones bien posicionadas para el cambio prosperarán y aquellas que no lo hacen terminan en un fracaso.

Es muy importante diferenciar el cambio que inevitablemente sucede en las organizaciones y el cambio que los miembros de una organización planean de forma deliberada. El cambio

organizacional planeado es un intento consciente por parte de los gerentes y empleados para mejorar el funcionamiento de los equipos, los departamentos o la organización entera.

El cambio puede tomar varias formas, puede ser planificado o no planificado, continuo o radical, y recurrente o abrupto.

De acuerdo a lo señalado por Ivancevich, Matteson y Konopaske (2006), todas aquellas organizaciones que se enfrentan a la necesidad de aplicar y planear el cambio deben considerar los siguientes puntos:

- Todos los participantes deben estar comprometidos con el esfuerzo.
- Las personas que intervendrán necesitan tener información adelantada que les permita saber cómo actuarán.
- Los directores deberán unir esfuerzos en conjunto con un agente de cambio.
- El esfuerzo debe basarse en un buen diagnóstico y tiene que ser congruente con las condiciones de la organización.
- La organización debe mantenerse comprometida con el esfuerzo en toda la extensión de sus pasos, desde el diagnóstico hasta la instrumentación y la evaluación.
- La evaluación es esencial y debe consistir en más que preguntarle al personal qué impresiones tiene.
- El personal tiene que ver con claridad la relación entre el esfuerzo y la misión y las metas de la organización.
- El agente de cambio, si se recurre a él, tiene que ser un competente estratégico.

La mayoría de los esfuerzos hacia el cambio enfrentan alguna forma de resistencia de los empleados. La resistencia al cambio es una respuesta de comportamiento, emoción, o amenaza, las cuales están presentes en la transformación. El cambio desata reacciones racionales o irracionales debido a la incertidumbre. Es importante tener presente y claro porque la gente se resiste al cambio, no para evitarlo sino para tener estrategias de intervención que apoyen a trascender dicha resistencia.

1.2. Resistencia al cambio

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), refieren que la resistencia al cambio en las organizaciones es inevitable, siendo un elemento muy conocido para cualquier persona que ha trabajado con implementación de cambios. Afirman que a mayor magnitud de cambio, mayor será la resistencia. La resistencia se puede manifestar desde una resignación pasiva hasta un sabotaje deliberado. Es importante aprender las diversas formas en que las personas manifiestan sus resistencias. Tales autores durante una investigación encontraron cuatro razones por las que la gente se resiste al cambio, las cuales se describen a continuación.

- Egoísmo intolerable

Algunas personas se resisten al cambio por temor a perder algo que valoran, temen perder poder, recursos, libertad para la toma de decisiones, amistades y prestigio. En los casos en que se teme una pérdida, las personas piensan en sí mismos y en lo que tendrán que ceder. Las personas temerosas experimentan un egoísmo intolerante al momento del cambio; la organización y los intereses de los compañeros de trabajo no son prioritarios para él.

- Malos entendidos y falta de confianza

Cuando no se entiende del todo la razón por la que se necesita el cambio y cuáles son sus implicaciones se resistirán a él. Si la persona que inicia el cambio y el individuo afectado no tienen confianza, hay más probabilidad de que se malinterprete la intención y las consecuencias del cambio. En las organizaciones caracterizadas por altos niveles de desconfianza, cualquier cambio estará asociado con malos entendidos.

- Diferentes evaluaciones

Las personas visualizan el cambio de formas distintas, a menudo existen diferentes evaluaciones de la situación. Quienes inician los cambios ven los resultados de éstos como positivos a diferencia de quien no los inician y son afectados por ellos, estos últimos a menudo ven que el cambio incluye más costos que beneficios. Cualquiera que sea la

circunstancia, los iniciadores y los empleados afectados a menudo poseen distintos datos e información. Lo anterior ocasiona gran resistencia al cambio.

- Baja tolerancia al cambio

Los empleados generalmente se resisten al cambio porque temen no poder desarrollar las nuevas habilidades necesarias para desempeñarse bien. Los individuos pueden tener claro que necesitan a cambiar, pero pueden ser emocionalmente incapaces de hablar de la transición. La baja tolerancia al cambio se encuentra también en las personas que se resisten a él para evitar humillaciones porque suponen que hacer ajustes y cambios necesarios sería admitir que se equivocaron en su comportamiento, decisiones y en sus actitudes.

De manera general se puede decir que la resistencia al cambio es una respuesta humana en la cual se deben de tomar medidas para minimizarla. Reducir la resistencia al cambio llevará de manera más acelerada al logro de metas establecidas y a que el desempeño de los empleados sea más efectivo.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), sugieren las siguientes estrategias para disminuir la resistencia al cambio:

- ⊙ Educación y comunicación. Explicar las necesidades y lógica del cambio a los individuos, grupos e incluso a toda la organización.
- ⊙ Participación e intervención. Pedir a los miembros de la organización que apoyen a diseñar el cambio.
- ⊙ Facilitación y respaldo. Ofrecer programas de capacitación, tiempo libre, respaldo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.
- ⊙ Negociación y acuerdo. Negociar con los opositores potenciales; incluso solicitar cartas de comprensión.

- ◉ Manipulación y cooptación. Dar a las personas clave un papel deseable en el diseño o implementación del cambio.
- ◉ Coerción explícita e implícita. Como último recurso y en casos extremos dar ultimátum a los opositores acerca de su transferencia, pérdida del empleo o falta de promoción.

A fin de gestionar el cambio de la mejor forma posible y mitigar los riesgos que puedan significar las resistencias antes mencionadas, la Psicología Organizacional ha enfocado esfuerzos en el estudio de modelos y técnicas que pueden ayudar a comprender el proceso de cambio de la mejor manera y a diseñar estrategias que permitan una mayor probabilidad de éxito.

Es importante mencionar que los modelos y métodos de cambio organizacional son diversos, dichos modelos permiten explicaciones oportunas y predicen comportamientos. Los diferentes modelos tienden a enfocar los problemas desde diferentes ángulos y toman una o varias dimensiones y trabajan con ella para entender y mejorar a la organización.

1.3. Modelos alternativos para el manejo del cambio

Novoa (2007), menciona algunos modelos empleados para el cambio organizacional que a continuación enlistaremos.

- Modelos centrados en el cambio de las personas

Existe una gama de enfoques que plantea el cambio de las personas, el llamado movimiento de las relaciones humanas que se caracterizó por un tipo de participación diseñado basado en la idea de que una mejora en las relaciones interpersonales perfeccionaba el ambiente de trabajo y que esto llevaría a obtener un mayor compromiso hacia la productividad.

Los modelos humanistas para 1970 mostraron un enfoque diferente, al cambiar la negociación hacia la creación de condiciones satisfactorias duraderas y no relacionadas directamente con la productividad, se dio un paso hacia una sana relación de trabajo, lo cual

condujo a las personas a un compromiso por convencimiento. En este modelo humanista, la satisfacción de la persona con su trabajo era consecuencia de una nueva consciencia, un ‘despertar’ hacia la búsqueda de la realización personal a través de la superación, deseo de logro y metas elevadas.

Hacia 1980 se creó una corriente hacia la participación apoyada en una idea de liderazgo a través de mayor comunicación y participación de los empleados en la toma de decisiones e involucramiento del personal.

➤ Modelo de desarrollo organizacional

La administración científica de principios de siglo XX (Taylor, Owen, Gilbert, entre otros) describió las áreas de conocimiento de la organización y las tareas, y contribuyó con una descripción técnica de la empresa. Después de 1940, sociólogos y psicólogos participaron activamente analizando la interacción entre el individuo y la organización en temas de liderazgo, motivación, trabajo en equipo y comunicación; generaron una nueva corriente denominada Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional no tiene una sola definición, sin embargo, hay elementos importantes en todas las definiciones existentes:

- Es un cambio planeado.
- El enfoque básico está apoyado en las ciencias del comportamiento a fin de cambiar valores, creencias, actitudes y conductas. Gran impulso del cambio se da a partir del convencimiento y el desarrollo de las personas.
- Tiene dos fines: Favorecer el desarrollo de la organización y el de los individuos.
- Los grandes cambios se instrumentan con la participación de agentes de cambio quienes propician el desarrollo en tres áreas: Técnica, humana y administrativa.
- El clima organizacional debe proveer confianza y conocimiento para reconocer los problemas y resolverlos.
- La organización requiere del trabajo individual y de equipo, por lo que todos los individuos en la organización deben estar preparados para ello.

➤ Modelo de desarrollo humano

Debido a que la organización es ante todo producto de la interacción humana, este modelo enfatiza el desarrollo de la persona, mejores personas hacen mejores organizaciones. Este modelo se basa en el enfoque humanista de Abraham Maslow, Carl Rogers, Victor Frank entre otros. El enfoque se concentra en la búsqueda de la salud y en el modo de llegar a ella mediante la satisfacción de las necesidades del trabajo.

El desarrollo humano tiene dos vertientes; el primero se dirige a las personas desde su propia capacidad para vivir con mayor plenitud y entrega en búsqueda de su congruencia con sentido de vida y servicio. El enfoque de grupo se centra en equipos de trabajo donde se influyen unos a otros estableciendo relaciones sanas que permiten un crecimiento psicológico hacia la realización personal.

Algunas de las herramientas son programas o cursos relacionados con liderazgo, relaciones humanas, asertividad, comunicación, motivación, integración de equipos de trabajo, planeación de vida y carrera entre otros. Se incluyen juegos vivenciales que afloran sentimientos, comportamientos y recuerdos de experiencias sobre las cuales se elaboran nuevos patrones más funcionales y adaptativos. También son herramientas las experiencias de crecimiento que semejan situaciones de supervivencia y que implican cierto riesgo en donde se analiza y compara con experiencias, actitudes, prejuicios y temores que se viven en el trabajo. Este enfoque aplicado a la empresa favorece un sano clima de trabajo, reduce las tensiones y conflictos laborales, se trata de un buen complemento para profesionales que carecen de reflexión profunda sobre aspectos humanistas; también despierta en los miembros de la empresa el deseo de aplicar sus conocimientos y experiencias a áreas que trascienden su vida laboral, como la familia, los hijos y amigos. Dentro de este modelo se espera que las personas obtengan mayor sensibilidad a la reacción de los demás y que poco a poco busquen metas superiores, logren una comunicación directa, sincera, constructiva de apoyo mutuo y sinergia. Implementar cursos o programas de desarrollo humano tiene la función de conservar saludables las relaciones humanas.

- Equipos autoguididos o de alto desempeño.

Un equipo autoguidido es un grupo de trabajadores que posee un alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, esencialmente se maneja a sí mismo sin una supervisión directa. La función de la gerencia para desarrollar a estos equipos es darles la facultad para que asuman el liderazgo de su propio trabajo y entrenarlos en su proceso de autorregulación.

Algunas de las actividades de realizadas por estos equipos son:

- Autogobernarse en cierto grado, sustituyendo la supervisión por reglas comunes que todos respetan.
- Organizan sus tareas de acuerdo a la demanda.
- Se apoyan unos a otros para evitar cuellos de botella.
- Se ocupan de la producción de su área como unidad de negocio productiva y rentable.
- Se capacitan entre sí para tener habilidades multifuncionales, con el objeto de resolver cualquier eventualidad y tener mayor capacidad de respuesta.
- Coordinan sus premios y vacaciones.
- Controlan su materia prima.
- Miden y controlan sus costos.
- Evalúan continuamente la calidad producida.

Existen otros modelos que Novoa refiere, los cuales no ahondaremos en este trabajo, sin embargo son importantes de mencionar.

Dentro de los modelos administrativos y mejora de procesos se encuentran:

- Cambios centrados en el proceso administrativo. En donde la finalidad es dirigir a los grupos hacia la consecución de objetivos bajo dos criterios específicos: eficacia

y eficiencia. Ambos son pilares de las maniobras de cambio con un enfoque administrativo.

- Modelos de reingeniería. Este modelo trata de una revisión de rediseño radical de los procesos como medida para alcanzar mejoras en el rendimiento, es decir en costos, calidad, servicio y rapidez. El cambio surge fundamentalmente en la aplicación de la línea de producción a los procesos administrativos.

- Modelos de innovación. Este modelo se basa en el uso de la inteligencia creativa en todos los niveles de la organización, todas las personas desarrollan habilidades de pensamiento y utilizan técnicas para generar ideas novedosas y variaciones a las existentes, con el fin de explorar nuevas posibilidades de procesos, productos y servicios.

Otros autores como Gibson (2006), mencionan diferentes métodos alternativos para el manejo de cambio, entre los más importante podemos señalar los siguientes:

- Manejo del cambio mediante el poder

La aplicación del poder para lograr el cambio implica la coerción. Los administradores tienen acceso al poder y pueden utilizarlo para obligar a cambiar en la dirección que ellos lo desean. En este modelo se ejerce el poder a través del control sobre las recompensas y las sanciones. Pueden determinar las condiciones del empleo, incluidas la promoción y el desarrollo. La aplicación del poder con frecuencia manifiesta liderazgo autocrático, lo que anteriormente llevó al aumento de sindicatos laborales.

- Manejo del cambio a través de la razón

El empleo de la razón para realizar el cambio se basa en difundir la información antes de realizar el cambio pretendido. La suposición subyacente es que la razón prevalecerá y que los participantes y parte del cambio harán la elección correcta. El método basado en la razón apela a la sensibilidad de quienes adoptan un punto de vista utópico del mundo

organizacional. Las organizaciones requieren que se reconozca que existen motivos y necesidades individuales, normas de grupo y sanciones, así como que las organizaciones existen como unidades sociales y de trabajo, todo lo cual significa que sólo la razón no será suficiente para producir el cambio.

➤ Manejo de cambio por medio de la reeducación

Este método implica un conjunto de actividades que reconocen que ni la razón ni el poder pueden producir el cambio que se desea. Este modelo se ha tomado para lograr éxito en el desarrollo de las organizaciones.

Hellriegel y Slocum (2009), nos resumen tres métodos para promover el cambio organizacional: el interpersonal, el de equipo y el organizacional. El método interpersonal se concentra en transformar la conducta de los empleados de modo que puedan mostrar un desempeño más efectivo. Por lo general, en este método se utiliza la retroalimentación para la consecución de objetivos. Como su nombre lo indica, el método de equipo se concentra en la manera de mejorar el desempeño de los equipos y está fundamentado en las actividades para mejora o cambio de equipos. El método organizacional busca cambiar la estructura, el sistema de recompensas y el nivel de toma de decisiones.

Si bien, se pueden analizar gran cantidad de criterios y modelos específicos para atender el cambio, el enfoque que en éste caso es lo que nos ocupa, es el modelo de desarrollo humano o interpersonal aplicado a los equipos de trabajo para proporcionar las competencias de los empleados para resolver problemas propiciando que se identifiquen y comprometan en términos emocionales para mejorar a la empresa.

Gran parte de los esfuerzos encaminados al cambio dentro de una organización tienen que ver con el activo humano de la organización. Uno de los factores esenciales para la transformación organizacional efectiva y duradera es el cambio individual. Todas las tareas de transformación estructurales y tecnología pueden ser mejoradas si las personas son receptivas al cambio propio.

De acuerdo a Peter Senge (en Ivancevich 2006), las organizaciones que están interesadas por el aprendizaje valoran el aprendizaje continuo, individual y colectivo. Dicho autor argumenta que los miembros organizacionales tienen que hacer a un lado sus antiguas formas de pensar, aprender a ser abiertos con los demás, entender cómo funciona su compañía, trazar planes con lo que estén de acuerdo y trabajar en conjunto para llevarlos a cabo.

Comprender el comportamiento individual es fundamental y una fuerza poderosa para la transformación dentro de la organización.

Enseguida estudiaremos al individuo, a los equipos de trabajo mediante un enfoque humano que apoya a preparar al personal para el cambio y aprendizaje. El comportamiento individual es la base del desempeño organizacional. Por consiguiente es crucial entender la conducta individual para un desarrollo efectivo.

Daremos paso a una breve explicación de la personalidad de acuerdo a la corriente de interés de este trabajo: El Humanismo.

1.4. Concepción del individuo desde la Psicología Humanista

La Psicología Humanista aporta un soplo de aire fresco a la manera de afrontar el tema de la personalidad. Tiene una visión positiva del ser humano, estudia al ser humano de manera integral, desde su totalidad y no sólo de una manera reducida.

La Psicología Humanista o tercera fuerza en Psicología, nombre que Maslow acuñó, plantea una concepción del ser humano en donde lo importante para su desarrollo es la confianza en él, este enfoque ayuda a que la persona se descubra y atienda sus necesidades y con esto promueva y aprenda de su propia experiencia. Esta concepción surge del intento de una búsqueda más optimista y positiva que pueda dar cabida a aspectos más constructivos y creativos del hombre.

La Psicología Humanista propicia una aproximación al entendimiento del ser humano que denota una actitud de comprensión hacia las personas con respecto a sí mismos y a su

realidad. Esta concepción va más allá de una visión autodestructiva, mecanicista; si no que se ve al ser humano como aquel que tiene la capacidad de autodeterminarse, de ser constructivo, autónomo, de elegir valores, de amar y de compadecerse a sí mismo.

Muñoz M. (2008) menciona las siguientes cualidades típicamente humanas

- ⊙ Capacidad de autoconciencia.
- ⊙ Tendencia a la autonomía.
- ⊙ Capacidad de tener ideales.
- ⊙ Capacidad para ser creativo.
- ⊙ Capacidad para tener libertad interna.
- ⊙ Capacidad de sacrificio personal.
- ⊙ Capacidad para sentir pena.
- ⊙ Capacidad para amar.
- ⊙ Sentido del humor.
- ⊙ Goce del arte y belleza.
- ⊙ Tener valores.
- ⊙ Actuar con propósitos.
- ⊙ Buscar el sentido de la vida.
- ⊙ Buscar el sentido del sufrimiento

C. Rogers (en Trechera, 2004), resalta la firme convicción de que todas las personas poseen poderosas fuerzas constructivas en su personalidad que necesitan ser desplegadas. Aquello que tiene el potencial para crecer no necesita ser cultivado sino tener las condiciones que le permitan realizar su crecimiento, ya que en cada individuo mismo se presenta la tendencia inherente al desarrollo y a la actualización. Cada sujeto conoce lo que favorece su autorrealización prestando atención a los sentimientos que acompañan a sus experiencias. Una condición importante para el desarrollo de la personalidad es la formación del “sí mismo” o “representación del sí mismo”. Esta imagen es la que dirige el proceso de autorrealización. Si se ha desarrollado una representación abierta y positiva, el sujeto puede exteriorizar toda clase de sentimientos.

Rogers (1961), emplea el término de congruencia para referirse a la siguiente situación; cuando las personas asumen todas las experiencias psicológicas en forma consciente, estará en un estado de congruencia y en ese momento inicia a actuar la concepción del yo que corresponde a su yo real. Lo contrario, provocaría un estado de incongruencia. La persona debe llegar a ponerse en contacto consigo misma, con su propia experiencia y sólo lo realizará relacionándose con otras personas.

Muñoz (2008), nos proporciona el siguiente resumen acerca de la concepción del ser humano desde el enfoque de la Psicología Humanista:

- El ser humano nace con la tendencia a la autoconservación, tiene dentro de sí mismo todo lo necesario para su conservación y desarrollo.
- El ser humano funciona como una totalidad organizada.
- A medida que aumenta la consciencia en el ser humano, tiene la posibilidad de incrementar su libertad interna.
- El ser humano es un ser en proceso de auto-creación.
- El ser humano requiere de un ambiente propicio para crecer.
- Toda persona está constantemente buscando preservar y enriquecer su vida.
- Hay una necesidad intrínseca de relación y afecto en el ser humano
- El ser humano es un ser en relación y desde ahí se puede comprender de una manera más efectiva.

Este último punto señalado por Muñoz nos refiere a uno de los pilares fundamentales en el desarrollo humano: El grupo y el poder de transformación que puede haber en él.

El ser humano siempre ha ligado su existencia a la de los grupos, mismos que le han permitido establecer las bases necesarias para su convivencia y desarrollo individual. De la misma manera, dentro de una organización los equipos de trabajo ejercen una considerable influencia en la conducta individual.

Para lograr una mayor comprensión y dominio del tema es importante mencionar la definición, características e implicación de los equipos de trabajo, las cuales serán descritas a continuación.

1.5. Equipos de trabajo

A lo largo de toda la historia, los seres humanos han tenido la necesidad de formar grupos, mismos que han permitido establecer las bases para una plena convivencia social. En todos los sitios existe la evidente necesidad de los grupos. Aún cuando todavía se puede entender o emplear los términos de grupos y equipos como sinónimos es fundamental señalar las diferencias.

Un grupo es un conjunto de personas cuyos miembros interactúan entre sí, trabajan hacia algún propósito común y se perciben ellos mismos como una unidad. De acuerdo con Katzenbach y Smith (en DuBrin, 2003), los grupos y equipos funcionan diferente, dichos autores afirman que un equipo es tipo especial de grupo, ya que los miembros del equipo tiene habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque en determinada tarea. Una parte importante del funcionamiento del equipo es el trabajo en equipo, un entendimiento y compromiso con las metas del grupo por parte de los miembros que lo integran.

De acuerdo a lo señalado por DuBrin (2003), los equipos en un lugar de trabajo tienen los siguientes elementos en común:

- Están formados por personas que trabajan en conjunto.
- Trabajan en forma cooperativa y
- Poseen una mezcla de habilidades.

Con González (2007), encontramos similitudes en los conceptos anteriormente citados. Él nos menciona que un grupo es una formación social organizada, compuestas por varios individuos estrechamente relacionados entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes. Indica que los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden el propósito común. Dentro del equipo efectivo cada miembro desempeña el

papel asignado empleando su talento para lograr una mayor ventaja. Cuando los miembros integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo. En los equipos se integran personas que comparten aspectos de su historia laboral, educación, capacitación, intereses, valores, llegando a conocerse entre sí y estando conscientes de sus capacidades, necesidades, fortalezas y debilidades. Comparten un mismo interés para lograr un determinado objetivo del cual son responsables.

Establece la siguiente definición formal:

“Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo componen personas que optan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y de confianza” (p.2).

De acuerdo a Carreño (2012), un equipo de trabajo es la suma de personas unidas por el deseo de lograr objetivos compartidos entre los que prevalecen los procesos de cooperación sobre los de competencia.

Katzenbach y Smith (en García 2012), nos ofrecen la siguiente definición:

“Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, que se consideran mutuamente responsables” (p.2).

Los equipos son una pieza clave en cualquier tipo de organización. En las empresas se tiende a trabajar mediante procesos, y estos, para que sean más eficaces requiere equipos de trabajo, así mismo las empresas demandan que dichos equipos sea un sistema coordinado y generadores de sinergias.

Formar un equipo de trabajo no es cuestión sencilla. A cualquier grupo lo podemos llamar equipo, pero el nombre no siempre designa la realidad.

El éxito de la vida de un equipo no es un hecho aislado en el tiempo. Su eficiencia se comprueba en el transcurso del tiempo. La eficacia se comprueba en el transcurso del tiempo donde surgen éxitos y fracasos. El funcionamiento es el resultado de hacer un balance desde la creación del equipo.

Los equipos eficaces no surgen de una manera espontánea. A lo largo del desarrollo, se suscitan diversas condiciones que determinan el éxito o el fracaso. Es importante comprender las etapas del desarrollo, porque cada una de ellas es capaz de influir en la efectividad del grupo.

1.6. Etapas de desarrollo de los equipos

Nos enfocaremos en la descripción de desarrollo de las etapas planteado por Hellriegel y Slocum (2009).

- ⊙ Etapa de formación

Los integrantes del equipo se concentran en la definición o comprensión de las metas y en el desarrollo de procedimientos para llevar a cabo las tareas durante la etapa de formación. En ésta etapa el equipo se conoce y comprende el liderazgo y otras funciones de los integrantes. En cuanto a conductas sociales, también se relacionan con los sentimientos de los demás. De manera general existe una incertidumbre acerca de los propósitos, la estructura y el liderazgo. Los miembros están atentos y receptivos para determinar que conductas les parecen aceptables. La etapa se concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

- ⊙ Etapa de conflictos

La etapa de conflictos se caracteriza por los choques sobre las conductas laborales, las prioridades relativas de las metas, quién es responsable de qué, la guía y la dirección del líder en relación con las tareas. Las conductas sociales son una mezcla de expresión de hostilidad y de una gran gama de sentimientos. La competencia por la función del liderazgo y el conflicto respecto a las metas dominan en esta etapa. Algunos integrantes pueden

retirarse o aislarse del estrés emocional producido. Una clave es manejar el conflicto durante esta etapa, no eliminarlo o retirarse. Los equipos no logran evolucionar con efectividad a la siguiente etapa si los integrantes se inclinan hacia alguno de los extremos. Suprimir el conflicto crea amargura y resentimientos que durarán mucho después que los integrantes del equipo intenten expresar sus diferencias y emociones, el retiro hace que el equipo no se consolide. Una manera de trascender esta etapa es que los participantes utilicen un proceso de construcción sólida desde el inicio desarrollando habilidades de toma de decisiones, de manejo de relaciones interpersonales y técnicas cuando se carece de ellas.

- ⦿ Etapa de normalización

Las conductas de trabajo en la etapa de normalización evolucionan conforme se comparte información, se aceptan diferentes opciones y se hacen esfuerzos positivos para tomar decisiones que pueden requerir una negociación. Durante esta etapa, el equipo contribuye al establecimiento de las reglas mediante las cuales operará. La hostilidad se sustituye por empatía, el interés en los demás y las expresiones positivas de los sentimientos que conducen a un sentido de cohesión, además se establece la cooperación y el sentido de responsabilidad compartida entre los miembros del equipo.

- ⦿ Etapa de desempeño

En esta etapa el equipo muestra que cuenta con efectividad y eficiencia y que es capaz de obtener resultados. Se aceptan y comprenden los papeles de todos los miembros del equipo y ya se generó el aprendizaje de en qué momento deben de trabajar de manera independiente y en qué momentos deben de brindarse ayuda mutua. Algunos equipos continúan aprendiendo y desarrollándose con base en las experiencias, haciéndose aún más eficientes y efectivos, otros equipos sólo se mantienen en el nivel necesario para su supervivencia. Un equipo que ha llegado de manera madura a este nivel se puede llamar un equipo auto dirigido.

- ◉ Etapa de conclusión

En esta etapa terminan las relaciones laborales y los miembros del equipo se desligan de las conductas sociales. El grupo se prepara para disolverse y su prioridad ya no es un desempeño superior, sino que dirige su atención a las actividades de cierre y de nuevas direcciones.

Se tiene la impresión, que el equipo de trabajo se hace más eficaz a medida que pasa por las primeras cuatro fases. Aunque ésta suposición sea verdaderamente, lo que hace que un equipo sea más eficaz es más complicado que el recorrer estas etapas. Se tiene que tomar en cuenta el contexto de la organización y algunas tareas que darán un desarrollo acelerado del equipo.

1.7. Equipos efectivos

García (2012), enuncia puntos clave para que los equipos funcionen de la mejor manera posible:

- ❖ Entre las características que son deseables se requiere a un líder con carisma (don para atraer por presencia o palabra), capacidad de relación (consideración y respeto por las personas), inteligencia de situación (capacidad de llevar al equipo a las metas planteadas) y humildad (saber ceder, escuchar y evitar un abuso de posición como líder).
- ❖ Es importante que todos los miembros del equipo sepan que tareas hay que hacer a corto, mediano y largo plazo. Conociendo el sistema, el acoplamiento a las tareas permitirá un mejor rendimiento. Cuando los objetivos están bien definidos es posible medir el rendimiento y existe la posibilidad de mejorar los errores. La definición de objetivos, concreción y ambición de los mismos es importante para la implementación de la planificación y control del equipo.

- ❖ La selección de los miembros es un punto complicado ya que en las empresas se cuenta con las personas disponibles y en ocasiones no se contrata nuevo personal para conformar equipos, en estos casos la convivencia del equipo va seleccionando, mediante un filtro, la actuación de cada uno. El filtro consiste en ir aceptando y rechazando de manera espontánea el comportamiento de los miembros mediante actitudes de aprobación y rechazo a lo que se dice o hace. Así, el grupo va depurando de forma natural las cualidades que cada uno va a aportar.

- ❖ Definir el marco de actuación se refiere a generar una libertad de actuación amplia, para que se pueda llevar a cabo, deben de existir normas de actuación, no será suficiente que los miembros del equipo deseen tratarse con respeto. El equipo necesita establecer reglas de juego que todos cumplan.

- ❖ Es un factor elemental comunicar al equipo la importancia de definir normas de carácter administrativo e interpersonal, es decir, hacer referencia a las reuniones, la importancia de la asistencia, la puntualidad y la planeación. La segunda se refiere al comportamiento en las relaciones, se debe de mantener un alto nivel humano en las relaciones, no se debe de evitar los conflictos, sin embargo se pretende que se superen de una manera inteligente a nivel emocional.

Likert y McGregor (en French, 1996), observaron los siguientes comportamientos en los equipos efectivos:

- El ambiente tiende a ser relajado, cómodo e informal.
- El grupo comprende bien la tarea y todos los miembros la han aceptado.
- Los miembros se escuchan unos a otros; tiene lugar numerosas discusiones relacionadas con la tarea, en las cuales participa la mayoría de los miembros.
- Las personas expresan tanto sus sentimientos e ideas sin temores.
- Existen conflictos y desacuerdos, pero se centran alrededor de ideas, no de prejuicios.
- El grupo está consciente de su propia operación.

- Las decisiones por lo común se basan en un consenso.
- Cuando se decide emprender una acción, se hacen asignaciones claras y los miembros están de acuerdo.

Derivado de estas observaciones, enlistaron las siguientes características que posee un equipo efectivo:

- ✓ Propósitos claro.- Tiene una visión, misión, meta o tarea, y un plan de acción definidos y aceptados.
- ✓ Comunicación abierta.- Los sentimientos que se muestran son legítimos, dejando de lado ocultar cualquier sentimiento.
- ✓ Informalidad.- Se desarrollan en un ambiente cómodo y relajado.
- ✓ Participación.- Existen discusiones y todos se animan a participar.
- ✓ Escucha.- Los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como parafraseo, preguntas y resúmenes.
- ✓ Desacuerdo civilizado.- El equipo se siente cómodo con los desacuerdos, no evita, ni reprime el conflicto.
- ✓ Toma de decisiones mediante un consenso.- Se cierran acuerdos a través de discusiones.
- ✓ Roles y asignación de trabajo claros.- Hay expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa.
- ✓ Liderazgo compartido.- A pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas.
- ✓ Relaciones externas.- El equipo se ocupa de generar buenas relaciones al exterior con otros equipos.
- ✓ Diversidad de estilos. Muestran un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades de sus tareas.
- ✓ Autoevaluación.- El equipo se detiene periódicamente para examinar cómo está funcionando.

Una clase de formación de equipos efectivos que se centra en el individuo es el enfoque Gestalt, el cual será el abordado en este trabajo. Uno de los principales defensores de esta

orientación es Stanley M. Herman, quien enumera las ventajas de la aplicación de la Gestalt como consciencia, integración, madurez, autenticidad y autorregulación, elementos esenciales para el cambio.

Comprender los criterios generales del enfoque Gestalt puede ayudar a analizar y ajustar estrategias para aumentar la probabilidad de éxito en la transformación de equipos de trabajo.

CAPÍTULO 2. TERAPIA GESTALT: ANTECEDENTES, CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y TÉCNICAS

“La terapia Gestalt no es un conjunto de técnicas sino la transmisión de una actitud, una forma de estar en la vida” Claudio Naranjo.

2.1. Antecedentes de la Terapia Gestalt

A continuación se revisaran los antecedentes y las influencias teóricas de la Terapia Gestalt para lograr una mejor comprensión del enfoque.

Gestalt es una palabra de origen indogermánico, por primera vez en una traducción de la biblia significaba: lo que está puesto ante los ojos (Sinay y Blasberg, en Urzua, 2009). En el siglo XVI se le otorgó el significado de forma, estampa, figura y estructura. El gestaltismo que inicialmente fuera una escuela sociológica dedicada al estudio de la percepción, se propone estudiar los fenómenos psíquicos en su totalidad, sin disociar los elementos del conjunto en que se integran y fuera del cual pierden su significado. De acuerdo a esta escuela, uno de los procesos centrales de la percepción es la formación de la gestalt, la cual se refiere a la distinción que surge entre lo que está en primer plano, la figura, y el ambiente en que se encuentra en el fondo a lo cual se le denomina pareja figura- fondo (Perls, 1969).

Cuando se estableció la Psicología como ciencia, en Alemania en 1870, se consideró que su tarea principal consistía en el análisis de los elementos básicos de la mente, enfoque que era conocido como Estructuralismo, una de las primeras escuelas teóricas en Psicología, producto del trabajo de Wundt, quien fundó el primer laboratorio formal en Alemania. El Estructuralismo fue un intento por dividir la mente en unidades básicas llamadas elementos mentales.

Parte de las fuertes raíces filosóficas y por haber sido la primera escuela de pensamiento teórico, el Estructuralismo dominó por años en campo de la Psicología en Europa y América. A principios de siglo, tres fuertes escuelas llegaron a competir, la primera de ellas fue el Funcionalismo.

El Funcionalismo fue el producto del trabajo de psicólogos estadounidenses, entre ellos William James, James Catell y Thorndike. Los funcionalistas se preocupaban por estudiar cómo y porque trabaja la mente. Fueron los primeros en proponer la manera en que se

adaptan los individuos a través del aprendizaje mediante la adquisición de habilidades, también fue la primera escuela en poner atención científicamente en el proceso del aprendizaje.

Paralelo a esta escuela surge el Conductismo y el movimiento Gestáltico, esta última, la cual es de interés en este trabajo, fue creada por Max Wertheimer y Kurt Koffka poco antes de la primera guerra mundial. Los gestaltistas descubrieron que el humano percibe como configuraciones o patrones naturales y que estos aparecen en la experiencia directa del individuo. Esta escuela se centró sobre todo en el estudio de la percepción visual acerca de la cual se elaboraron un sin fin de leyes.

En 1912 se reunieron en la Universidad de Frankfurt, Alemania, Wertheimer, Köler y Koffka para realizar varios experimentos, uno de ellos llamado fenómeno Phi; este experimento tenía como objeto explorar aspectos de la percepción del hombre. Esta corriente sostuvo que el proceso de aprendizaje se daba dentro de un determinado contexto, cuando el sujeto percibía la relación apropiada entre los elementos que hubiera en dicho contexto, surgiendo así una gestalt.

Köler concluyó que el proceso de aprendizaje es secundario a la percepción; la llave para aprender es el descubrimiento de la respuesta adecuada, la que depende de la estructuración del campo y del surgimiento de la gestalt. Cuando nace una gestalt o figura por medio de un insight, surge el darse cuenta de dicho momento el cual puede aparecer como si fuera un flash. El verdadero insight se caracteriza por la producción de una nueva conducta, la que podría repetirse y aplicarse a una situación semejante a la original donde surgió el aprendizaje.

La Terapia Gestalt nace, al igual que otras escuelas de psicoterapia, como reacción a valores ya establecidos, siendo el determinismo del psicoanálisis y el intervencionismo del conductismo a las que se enfrenta. Su creador es Fritz Perls, médico psiquiatra de origen judío, junto a su mujer Laura Perls.

Frederick S. Perls entra en contacto con la Psicología Gestalt a partir de su estancia en Frankfurt en 1926. En ese momento en esta ciudad se encontraban los gestaltistas más importantes con quienes Perls interactuó. El impacto que estos encuentros tuvieron en Perls

se hicieron evidentes cuando dedica a Max su primera obra llamada: Ego, hambre y agresión, lo cual representó el paso del Psicoanálisis ortodoxo a la visión gestaltista.

Perls da inicio a la TG aplicando el concepto gestáltico no sólo a los estímulos sensibles externos, sino también a la percepción interna, a la personalidad en su conjunto, a la conducta y a las relaciones interpersonales, también mantuvo un gran respeto por la personalidad de Freud, al que consideró, como un maestro, sin embargo tuvo una concepción organísmica del hombre que rechazaba las ideas de Freud que trataba el hecho psicológico como algo aislado del organismo en su totalidad (Salama, 1988).

Si bien las bases teóricas del método de la TG se establecen en 1951 con la publicación del libro fundador “Gestalt Teraphy”, se puede decir que Fritz Perls empieza a elaborar la Terapia Gestalt alrededor del año 1942.

Poco después de la segunda guerra mundial Perls se instala en Nueva York, donde conoce a Paul Goodman, un escritor que colabora estrechamente con Perls para darle forma a la Terapia Gestalt. Las ideas que ambos generan dan nacimiento al libro fundador “Gestalt Theraphy” publicado en 1951, el cual fue ampliamente discutido y experimentado en un pequeño grupo neoyorquino. Alrededor de Perls, de su esposa Laura y de Paul Goodman, se reunían Isadore From y algunos otros que eran conocidos bajo el nombre de “Grupo de los siete”, fundadores del primer Instituto Gestalt en New York (Robine, 2011).

La principal revolución de la TG es la de pasar de un modelo de pensamiento individualista a un modelo de campo, en donde el concepto de holismo ya no sólo se refiere a la unidad cuerpo-mente, sino que incluye al entorno. Desde este momento el objeto de la Psicología y de la psicoterapia ya no es una psique, no es un sujeto, el objeto de la psicoterapia es la experiencia de la persona y ésta se da en un campo, que está constituido por un organismo y su entorno. Ya que el individuo no puede existir si no es en un campo.

Este enfoque centra la atención en la conducta presente y exige la participación activa del terapeuta para facilitar en el paciente el proceso de darse cuenta del sí mismo, como un organismo total, logrando que confíe en él y obtener de esta manera el desarrollo óptimo de todo su potencial.

La Terapia Gestalt hace énfasis en la toma de la consciencia de lo que ocurre en el momento inmediato, se centra en la importancia del darse cuenta, la observación de la conducta en el aquí y ahora y en el estudio de la fenomenología humana (Salama, 2008).

Una vez revisados los orígenes de este enfoque terapéutico, pasaremos a la descripción de los conceptos más significativos que conforman la teoría del enfoque gestáltico.

2.2. Principales conceptos en la Terapia Gestalt

La Terapia Gestalt no es sólo la suma de doctrinas y enfoques antes mencionados, sino también se trata de una integración creativa que ha consolidado una serie de principios que dan forma a la Psicoterapia Gestalt, de los cuales destacan: Aquí y ahora, darse cuenta, Selft, contacto, figura-fondo, resistencia, ajuste creativo, congruencia, empatía, responsividad, calidez, expresión, límites, autoapoyo, libertad, relación yo-tú y cambio.

Repasaremos cada uno de ellos para la mejor comprensión.

A) Aquí y ahora

Aquí y ahora es un concepto que se refiere a una forma de vivenciar. De acuerdo a Yontef (2003), es el proceso de estar en contacto, alerta de la situación más importante en el campo ambiente/individuo, con un total apoyo sensoriomotor, emocional, cognitivo y energético. Esto es darse cuenta de sí mismo y del mundo, de la relación en su propio organismo y entorno, enfatizando las sensaciones buscando que el paciente o cliente se dé cuenta de lo que hace y cómo lo hace para impedirse cumplir sus necesidades auténticas y cerrar la gestalten (poner en forma). Los mecanismos mediante los cuales se bloquea se llaman resistencia. Aquí y ahora significa estar enteramente en lo que se hace y no pensar en el pasado o en el futuro.

B) Darse cuenta.

El darse cuenta es entrar en contacto, natural, espontáneo, en el aquí y ahora, con lo que uno es, siente y percibe. Es un concepto semejante en algo al de insight, aunque es más amplio, una especie de cadena organizada de insights.

Existen tres Zonas del darse cuenta:

1. El mundo exterior: Esto es, contacto sensorial con objetos y eventos que se encuentran fuera de uno en el presente; lo que en este momento se ve, se toca, degusta o huele. Es lo que se presenta de por sí ante nosotros.
2. El mundo interior: Es el contacto sensorial actual con eventos internos, con lo que ocurre sobre y debajo de nuestra piel. Tensiones musculares, movimientos, sensaciones molestas, escozores, temblores, sudoración, respiración, etc.
3. La fantasía, la Zona Intermedia (ZIM): Esto incluye toda la actividad mental que transcurre más allá del presente, imaginar, adivinar, pensar, planificar, recordar el pasado y anticiparse al futuro. (Vásquez, s/f).

Es necesario lograr un equilibrio entre estas zonas, ya que todas son importantes para funcionar de manera óptima.

C) Selft

El selft en Gestalt no es abordado como una entidad fija, estable, en este caso no es la personalidad, sino un conjunto de funciones necesarias para la realización de ajuste creativo. El selft es el proceso de contacto en acción del organismo, contactando la novedad y realizando los ajustes necesarios. Esta secuencia de construcción destrucción de las gestalten o ciclo de contacto, es una manera de describir el selft en su despliegamiento temporal (Robine, 2011).

D) Contacto

El contacto es lo que sucede cuando se encuentra el organismo con su entorno. El organismo tiene que obtener de su entorno lo que necesita para sobrevivir, tanto lo material como lo no material. Cuando el organismo va hacia su entorno, ocurre un contacto y del entorno toma lo que le nutre, y desecha lo que no le sirve.

A través del contacto, cada persona tiene la oportunidad de encontrarse nutriciamente con el mundo exterior.

Perls (1969), menciona que el contacto es la consciencia de las novedades asimilables, el comportamiento correspondiente hacia ellas, y el rechazo a la novedad inasimilable, lo que se mantiene siempre igual o indiferente, no es objeto de contacto.

E) Figura-fondo

La teoría gestáltica mencionada por Köler, Kofka y Wertheimer (en Zinker, 1977), es la de figura fondo descrita hace mucho por terapeutas gestálticos, en donde la figura fondo les interesa en relación con todas las funciones del organismo. Descubrieron que al experimentar el medio visualmente, elegimos un centro particular de interés que se destaca, respecto a un fondo difuso. Lo que se destaca se llama figura, y el resto es el fondo.

El individuo sano está en condiciones de experimentar y diferenciar claramente, en todo lo que se le presenta en primer plano, algo que le interesa y lo cautiva, a diferencia de aquello que no le interesa. Siente la nitidez y la claridad de la figura y se interesan poco en el fondo homogéneo. En los individuos perturbados, hay confusión entre figura fondo. Hay falta de intención de enfoque, de modo que, cuando contemplan una situación particular, no son capaces de elegir lo que es central para ellos, lo que tiene importancia. Al pasar de un momento a otro, son incapaces de distinguir entre las cosas que presentan interés para ellos y las que no.

Al desarrollo de la consciencia se le puede comparar con el surgimiento de una figura clara, y la etapa de asimilación y retirada se parece a la destrucción de la figura y su conversión en un fondo homogéneo. Así, el ciclo de sensación, conciencia y contacto constituye un proceso.

F) Resistencia

Es nombrada como la autointerrupción de la energía dentro del ciclo de la experiencia y sólo puede resolverse con el incremento de consciencia proporcionada por la intervención del facilitador Gestalt. El marco de seguridad y confianza que tiene que otorgarse es

indispensable para que se cierre la gestalten debido a que la resistencia se nutre del miedo (Salama, 2008).

G) Ajuste creativo

Se refiere al proceso de puesta en interacción de las necesidades del organismo con las posibilidades del entorno. La creación se refiere a la novedad, es el descubrimiento de una nueva solución, de la mejor manera posible, la creación de una nueva configuración de una nueva integración a partir de datos presentes (Robine, 2011).

H) Congruencia

De acuerdo a Muñoz (2008), ésta es una de las actitudes más importantes. Sin ella, las demás actitudes no tienen sentido. La congruencia hacia el otro quiere decir que dentro de la relación se niegue lo menos posible la experiencia de relacionarse, darse cuenta de lo que se está experimentando y de lo que pasa en la relación. Una persona congruente se define a sí misma sin negar casi ninguna de sus experiencias, por el contrario, una muy incongruente sería aquella que negará muchas cosas de sí misma, experiencias que ha tenido y no ha podido asimilar. En estos casos la persona es altamente defensiva.

Referente a los terapeutas deben ser muy congruentes en la relación, es decir, no defensivo, abierto en contacto consigo mismo y expresando cuando sea importante y significativa para el otro.

I) Empatía

De acuerdo a Rogers (1961), este concepto se refiere a sentir el mundo privado del cliente como si fuera el propio. El terapeuta debe ser capaz de sentir el enojo, temor o confusión del cliente como si fueran propios, pero sin asociarlos con su propio enojo, temor o confusión. Cuando el terapeuta o facilitador capta con claridad el mundo del otro y se desplaza en él libremente, puede comunicar su comprensión de lo que el cliente ya sabe y transmitirle también los significados de su experiencia que éste mismo ignora.

J) Responsividad

Es un aspecto básico en la creación de una buena relación y se refiere a la existencia de una respuesta por ambas partes dentro de cualquier relación.

Una manera muy efectiva de matar una relación es mantener un punto neutral, un nivel de indiferencia. Una relación está viva mientras se mueva, mientras haya respuesta uno hacia el otro; esto es aplicable para cualquier tipo de relación (Muñoz, 2008).

K) Calidez

Para Troster (en Muñoz, 2008), se requiere de un nivel óptimo de calidez, de acuerdo con lo que se vaya necesitando en la relación terapéutica. La calidez irá siempre en un sentido creciente, hasta llegar al óptimo.

Una relación demasiada cálida genera expectativas de que va a cumplirse esa necesidad infantil de ser amado de una forma no realista. Por lo tanto, es necesario no generar en el cliente la expectativa de que se recibirá absolutamente todo lo que se ha necesitado, porque para la Psicoterapia Gestalt es importante que la persona cubra sus necesidades por ella misma y en la propia situación existencial de su vida cotidiana.

La calidez en la relación de apoyo al cliente ayuda a dar seguridad a sentirse apreciado y valioso, vitaliza la relación.

Parece ser que lo que experimenta el individuo en terapia, es la experiencia de ser amado. Amado no de un modo posesivo, sino de un modo que le permita ser una persona distinta, con ideas y sentimientos propios y una manera de ser que le es exclusivamente personal.

L) Expresión de sentimientos positivos y negativos

De acuerdo a Muñoz (2008), esta cualidad está sustentada en la creencia de más vale expresar que no hacerlo, debido a que lo negado en la comunicación se actúa. Se trata de una energía que no se queda presa; se hace algo con ella, y es mejor hacerlo abierta y directamente en lugar de dejarlo en modo oculto. La única limitación es la violencia física, sin llegar a ese extremo se atiende a la expresión, independientemente de que sea calificado

como profundo, trivial o sin importancia, lo que se debe buscar es que las personas se expresen.

M) Respeto positivo e incondicional

Este concepto Rogers (1961), lo define como la atmósfera que demuestre que “me preocupo”, y no, me preocuparé por usted si se comporta de tal o cual manera”, se denomina a esta actitud respeto positivo incondicional, puesto que no incluye condiciones de valor. Esto implica tanto la aceptación de las expresiones negativas, de sentimientos dolorosos, temerosos y anormales por parte del cliente, como la de los sentimientos positivos, maduros, seguros y sociables. En la medida en que el terapeuta es capaz de crear este clima generador de seguridad mediante el respeto positivo incondicional, es más factible que se verifique en su cliente un aprendizaje significativo.

N) Límites

Los límites van de acuerdo con las limitaciones de cada persona. Toda relación tiene límites, ninguna es totalmente abierta, siempre debe encuadrarse en un contexto generado mutuamente con límites que garanticen seguridad.

La esencia de estas condiciones básicas es el amor, pero no cualquier tipo de amor; se trata de un encuentro humano con el otro. Amar basándose en lo que es el otro, no en lo que hace; aceptándolo y respetándolo; queriéndolo con calidez; esperando y deseando que el otro decida optar por la vida, deseando ayudarlo cuando él lo requiera, respetando sus decisiones sean cuales fueren, sin posesividad.

Muñoz (2008), menciona a Rogers citando que una relación amorosa en su sentido más puro no es posesiva, pues una relación de éste tipo es la mejor promotora del crecimiento. Desgraciadamente la mayor parte de las relaciones no son así, por eso muchas personas necesitan que alguien los facilite; nadie necesitaría una relación profesional si tuviera a su alrededor relaciones que fomentaran su crecimiento.

Ñ) Autoapoyo

El autoapoyo es la capacidad que tiene el individuo para hacerse cargo de sí mismo, de satisfacer sus propias necesidades, de darse cuenta de que es lo que aparece como figura en el aquí y ahora del cliente y por tanto de cerrar sus propias gestalten (Robine, 2011).

O) Libertad

La libertad es interior, subjetiva y existencial, distinta a una elección exterior de alternativas definidas como libertad. Es la comprensión acerca de cómo el ser humano puede vivir aquí y ahora, con su propia elección; se trata de la energía la cual permite avanzar frente a la incertidumbre de la propia elección. Es la carga responsable acerca de lo que se elige ser, es decir, la capacidad de elección desde los propios valores internos (Rogers y Stevens, 1967).

P) Relación yo-tú

M. Buber da origen a este término en su libro llamado yo-tú, donde propone las relaciones yo-tú y el yo-ello. Explica que el hombre puede dirigirse hacia el otro como tú o como ello, donde la comunicación establecida no es igual. Sólo a partir de la acción de la relación entre el yo-tú o el yo-ello se da una realidad en donde el yo juega un papel distinto, ya que el yo-tú es para darse, tiene que venir desde el ser lo que provoca que surja relación dialógica. Puede que miremos al ser humano como un objeto y entonces se trate de una relación yo-ello. Buber, con esto indica que el hombre solo no existe, sino que existe en relación y la relación se transforma de acuerdo a como te estableces con el otro (Buber, 1984).

Q) Teoría paradójica del cambio.

Este concepto surge debido a Perls y a su propio conflicto con el orden existente, esta teoría se encuentra contenida en la práctica de las técnicas Gestalt. La llama teoría paradójica del cambio porque afirma que el cambio aparece cuando un sujeto se convierte en quien es, no cuando trata de convertirse en quien no es. El cambio podrá darse si la persona se toma el tiempo y las ganas de ser quien es y de estar plenamente investido en la posición que ocupa habitualmente (Fagan y Lee, 1973).

Es grande la influencia de Perls y Rogers en los conceptos mencionados anteriormente. Rogers menciona tener la impresión de que estos conceptos son una hipótesis general que aporta enormes posibilidades al desarrollo de la creatividad, de la adaptación y de la autonomía en los individuos pudiendo ser éstos aplicables a la relación con los alumnos, colegas, familia, e hijos (Rogers y Kinget, 1967).

A la par de estos conceptos, dentro de la Terapia Gestalt es indispensable trabajar con una metodología con base en el ciclo de la experiencia, que a continuación describiremos de acuerdo a lo mencionado por Salama (2008).

2.3. Ciclo de la experiencia y mecanismos de interrupción

Fases del ciclo de la experiencia

El ciclo de la experiencia es un ciclo psicofisiológico que se lleva a cabo continuamente en toda persona, y está relacionado directamente con la satisfacción de las necesidades. Es decir, es un ciclo mediante el cual se explica el proceso de satisfacción de las necesidades, un modelo que intenta dar cuenta de los diferentes flujos y cortes existentes en el presente de la experiencia.

El ciclo es una curva que consta de las siguientes fases:

- Reposo. Representa el equilibrio y punto de inicio de una nueva experiencia. Tiene el mismo valor de la necesidad fisiológica como la psicológica, por lo que el inicio de esta fase está conectada a la necesidad emergente, sea la que sea.
- Sensación. Determina la identificación de la zona interna al sentir físicamente una tensión de algo que aún no se conoce.
- Formación de figura. En esta fase el organismo ha diferenciado lo que le pertenece y necesita satisfacer. Se concientiza la sensación. Se establece contacto con la zona de la fantasía o intermedia.
- Energetización. En esta fase se reúne la energía indispensable para llevar a cabo lo que la necesidad demanda. Se potencia la energía hacia la acción.
- Acción. En esta etapa ocurre el paso a la parte activa movilizandando la energía del organismo hacia el objeto relacional. Se actúa ya en una zona externa.

- Precontacto. Es cuando se identifica el objeto relacional para contactar. El organismo localiza la fuente de satisfacción y se dirige hacia ella.
- Contacto. En esta fase se establece el contacto pleno con el satisfactor y se experimenta la unión con el mismo. El organismo experimenta placer ante la necesidad que se está satisfaciendo.
- Poscontacto. En esta etapa da comienzo la desenergetización hacia el reposo junto con los procesos de asimilación y de alienación de la experiencia, todo está dentro del continuo de consciencia.

Bloqueos en el ciclo de la experiencia

Se llama bloqueos a las interrupciones de energía que la persona presenta. Estos impiden el contacto con el satisfactor y con el cierre de la experiencia de acuerdo con los esquemas neuróticos adquiridos desde la infancia o adolescencia. A continuación se mencionan las definiciones de cada uno de estos bloqueos mencionados en Salama (2008).

- Retención. Se halla localizada dentro de la fase de reposo. Sirve para impedir la continuidad natural de cada momento evitando el proceso de asimilación-alineación de la experiencia e impidiendo el reposo.
- Desensibilización. Es la negación del contacto sensorial entre el organismo y la necesidad emergente. Se localiza en la fase de la sensación.
- Proyección. Se ubica dentro de la formación de figura. Este boqueo consiste en atribuir a algo externo lo que pertenece a sí mismo, negándolo en uno mismo.
- Introyección. Implica la incorporación de actitudes, ideas o creencias que no fueron asimiladas por el organismo y son distónicas del yo. Se encuentran en la fase de movilización de energía.
- Retroflexión. La persona se hace así misma lo que le gustaría hacerle a los demás, quienes generalmente son personas significativas. Se localiza dentro de la fase de la acción. Latner, conceptualizó la variante de proflexión y consiste en hacerle a los demás lo que le gustaría que le hicieran a uno mismo.
- Deflexión. Este bloqueo se encuentra dentro de la fase de precontacto. El organismo evita encontrar el objeto relacional dirigiendo su energía a objetos alternativos y no significativos.

- Confluencia. El sujeto no distingue límite alguno entre sí mismo y el medio. Confunde sus fronteras de contacto con las del ambiente que le rodea. La confluencia está ubicada dentro de la fase de contacto.
- Fijación. Consiste en la necesidad de no retirarse del contacto establecido, lo que lleva a rigidizar patrones de conducta.

De acuerdo a Robine (2011), en una persona sana la satisfacción de las necesidades se puede entender como un ciclo o recorrido completo. Por “persona sana” se refiere a una persona en la que su energía orgánica fluye de forma natural y espontánea, habla de una persona perturbada aquella en la que su flujo orgánico hacia la satisfacción de sus necesidades está autointerrumpido. Para estudiar estas interrupciones se debe de trabajar con el paciente para generar un continuum de consciencia para liberar la energía que ocasiona los bloqueos a través de diversas técnicas.

Las técnicas para trabar en la TG son diversas y cubren elementos de conducta como: verbales, no verbales, estructuradas, no estructuradas, introspectivas e interpersonales, dirigidas por el paciente mismo y apoyadas por el terapeuta.

En este trabajo, serán descritas aquellas que se son empleadas con mayor frecuencia por los terapeutas Gestalt.

2.4. Técnicas de intervención

Las técnicas que en Gestalt se emplean con mayor frecuencia, basándonos en la descripción de Claudio Naranjo (1983, en Salama 1992) se dividen en:

- Técnicas supresivas.
- Técnicas expresivas.
- Técnicas integrativas.

Dichas técnicas son interdependientes entre sí y por decirlo metafóricamente, son las manos del terapeuta Gestalt. Es importante entender los principios, los cuales serán descritos a continuación.

Técnicas supresivas

Uno de los principales requisitos para poder vivir la experiencia, es dejar de hacer algo más, sólo entonces se aprenderá que el vivenciar no es algo que se tenga que buscar, si no algo que se puede evitar. Muchas de las actividades mentales consisten en anticipar el futuro, por ejemplo, recordar memorias, fantasías, etc. Los gestaltistas observan tales actividades con suspicacia ya que constituyen generalmente una forma de evadir el presente.

La experiencia de no hacer ninguna otra cosa que no sea vivenciar, puede llevar al paciente a un contacto personal intenso o a un sentimiento de incomodidad. Cuando el paciente se queda nada más con lo obvio, sus actitudes hacia sí mismo y hacia su existencia se tornan más aparentes y esto particularmente sucede con los sentimientos negativos, que por costumbre son los sentimientos que el paciente manifiesta, aquí el paciente llega a sentirse avergonzado, raro, necesitado de explicarse a sí mismo o convertirlo en una situación cómica. Todas éstas no llegan a ser actitudes reales sino que dan luz a un sentimiento real, ya que si ha experimentado a través de su vida el darse cuenta como algo doloroso o incómodo, se hace claro entender que en el pasado o futuro constituye una evitación de tal incomodidad.

Se puede afirmar que en las técnicas supresivas el terapeuta desalienta al paciente a lo que no es. Existen diferentes formas de adquirir las técnicas supresivas dentro de la TG, por ejemplo:

➤ La nada o el vacío

Existe una experiencia en particular a la que se llega con frecuencia mediante la supresión de evitaciones y a la que los gestaltistas asignan importancia, y es el experimentar la nada. Hablar de experimentar la nada es, hasta cierto punto, una contradicción, ya que el vivenciarla conlleva a algo y se trata de un limbo donde los juegos superficiales de la personalidad se han hecho a un lado y el darse cuenta todavía no tiene lugar. La importancia de experimentar la nada consiste en que ésta constituye el puente entre la evitación y el contacto. Una vez aceptada la nada se vuelve una pantalla en la que se pueden ver las cosas.

➤ Hablar “acerca de”

Es una técnica que fomenta el evitar hablar acerca de. En la situación terapéutica las manifestaciones más frecuentes son: el ofrecer información, la búsqueda de explicaciones, la discusión de temas filosóficos o morales. Todos éstos, se evitan en sesión. Actualmente algunos gestaltistas no se encuentran tan de acuerdo con esa técnica y en lugar de ello aceptan la necesidad del saber intelectual de algunos pacientes, para ellos es suficiente saber que, por lo general, las racionalizaciones son resistencias.

Cuando el paciente se encuentra en el proceso gestáltico, donde la regla es no aceptar el porqué, llega tarde o temprano a descubrir su patrón y esto trae a la luz nuevas maneras de estar.

La regla de no hablar acerca de comprende, el evitar la explicación para tener más posibilidades de experimentar que está sucediendo en el presente.

➤ Debeísmos

El decirse a sí mismo o a los otros lo que debería ser, es otra manera de no permitir ver lo que se es, este patrón es basado en experiencias pasadas o extrapoladas hacia el futuro. La meta de la TG es vivir en el presente tanto como se pueda y que ningún estándar del pasado confunda el darse cuenta y que ningún “debería” nuble la identidad del paciente. Más que eliminar el “debeísmo” lo que se intenta es la asimilación de esta concepción

➤ Manipulación

El hablar “acerca de” se refiere al uso equivocado del intelecto, el “debeísmo” al uso equivocado de emociones; la “manipulación” es el uso equivocado de lo que corresponde a la acción. La manipulación que se hace a otras personas, es también la manipulación de uno mismo. La no manipulación para Perls era una regla implícita, parte de la demanda por autenticidad.

Existen algunos elementos que particularmente tienen relación con el tema de manipulación, por ejemplo:

- ✓ Las preguntas dirigidas a obtener respuestas que no expresa la experiencia del que pregunta. El que hace preguntas de este tipo necesita una respuesta para mayor evasión del asunto. En este caso el terapeuta va enseñando al paciente a comunicarse de manera directa y franca, mostrándose sincero y sin ocultar algún tipo de manipulación.
- ✓ Algunas respuestas constituyen un acceder pasivamente a la manipulación y no sirve para el que pregunta, ni para el que contesta, ni para el grupo (en caso de terapia de grupo). En estos casos la técnica se concentra en explorar las sensaciones provocadas por la pregunta que no puede ser respondida de manera directa.
- ✓ Pedir permiso, al pedir permiso para llevar a cabo alguna acción, el paciente está manipulando la situación para que otros tomen la responsabilidad por su acción y así evitar el impasse que sobreviene antes de tomar una decisión. Al ser ésta la conducta que va en contra de tomar el riesgo y la responsabilidad, el terapeuta confronta al paciente con la libertad.

Técnicas expresivas

Estas técnicas se refieren a todos aquellos ejercicios o intervenciones del terapeuta que fomentan la autoexpresión, yendo más allá del darse cuenta, e invitando directamente a la acción, a tomar el riesgo, a romper patrones fóbicos y aprender que la expresión de sí mismo y es reconfortante, lo cual es base para el contacto real con los otros.

Las técnicas expresivas en la TG se resumen en tres principios.

➤ Expresar lo expresado

Este principio se aplica de diferentes formas; una de ellas es la minimización de las conductas no expresivas. Una segunda forma es provocar situaciones no estructuradas o no previstas por el paciente, en la medida en que se presenten estas situaciones no estructuradas, el paciente se confrontará con sus propias elecciones. En este caso no existen reglas de interacción, el paciente determinará sus propias reglas y se hará responsable por sus propias acciones.

- Terminar o completar la expresión

En ocasiones el paciente presenta un sentimiento de “no haber terminado”, en términos gestálticos se dice que alguna situación no ha sido cerrada, que existen algunos asuntos inconclusos, pensamientos, acciones que los atan al pasado. El terapeuta invita al paciente a actuar sus fantasías sin descuidar el aquí y el ahora.

- Buscar la dirección y hacer la expresión directa

El propósito de esta técnica es intensificar el darse cuenta de una acción o frase determinada del paciente.

- Exageración y desarrollo

La exageración es un paso más allá que la simple repetición, casi siempre se da de manera automática después de ésta. Un gesto volverá más claro y preciso, algo dicho se gritará o susurrará, es decir se incrementará el tono emocional inicial. El desarrollo del tema no siempre acompaña a la exageración, es conveniente que el terapeuta invite a desarrollar el sentimiento que surge, es decir, indagar y preguntar con qué lo asocia, qué le recuerda, etc.

- Traducir

Esta técnica consiste en dar palabras a alguna conducta no verbal, por ejemplo “¿si tus lagrimas pudieran hablar, qué dirían?” con esto se logra que el paciente sea explícito e integre su sensación de totalidad.

- Actuación o identificación

La actuación se puede decir que es la siguiente fase de la traducción, el actuar da expresión motriz a una idea, un sentimiento o una imagen. Actuar puede ser entendido como completar la expresión. La actuación implica identificación, el ser uno con esa parte de su experiencia para poderla llamarla propia. Cuando surge esta identificación con todo lo que se es, ya sea bueno o malo, se estará tomando la responsabilidad por sí mismo y empezará a sentirse integrado.

Técnicas integrativas

En sentido general, toda técnica de expresión y supresión es integrativa, ya que despierta el darse cuenta de lo que estaba disociado de sí mismo. En TG hay técnicas cuyo objetivo principal es el de integrar partes aliadas del paciente y son:

➤ El encuentro intrapersonal

Esto es poner en contacto los distintos subyoes por medio de pedirle al paciente que haga hablar sus distintos caracteres. Para este tipo de diálogo pueden utilizarse la silla vacía y la silla caliente, sobre las que el paciente se sentará alternativamente cuando cambie el rol. La idea del encuentro intrapersonal es relacionar dos o más ángulos distintos o puntos de vista en una misma persona, de tal manera que se relacionen y permitan la integración. Es importante resaltar que los encuentros no deben de ser prematuros y es necesario que el paciente ya se haya dado cuenta de la existencia de estas polaridades.

➤ Asimilación de proyecciones

La proyección es aquella que se presenta como defensa, es el proceso de atribuir a algo o alguien cualidades o sentimientos propios no dispuestos a reconocer como propios. Un proceso importante es asimilar estas proyecciones, es decir que el paciente incorpore lo disociado, reconociendo como parte de su experiencia aquello que ha rechazado. La técnica empleada es la de identificación, y se lleva a cabo con algún elemento externo al paciente.

Estas técnicas y muchas más que existen dentro de la TG no deben de tomarse en formas estereotipadas en las que cada paciente debe entrenarse. Son útiles si se llevan a cabo de acuerdo con el contexto, el desarrollo personal de cada individuo, sus propias necesidades y la personalidad del terapeuta.

En el siguiente capítulo revisaremos cómo los principios mencionados en este apartado pueden ser aplicables al ámbito empresarial para comprender la forma de intervenir a los individuos y grupos de una organización mediante este abordaje terapéutico y favorecer en su transformación.

CAPÍTULO 3. TERAPIA GESTALT APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

“La Terapia Gestalt es demasiado valiosa para utilizarla sólo con los enfermos.” Perls.

3.1. Terapia Gestalt aplicada a las organizaciones

La teoría desarrollada por Fritz Perls (1969), proporciona las bases para crear un camino sólido que puede dar respuesta a las peticiones, valoraciones, intervenciones para el desarrollo, monitoreo del progreso, ajustes y no sólo a nivel individual o grupal, sino también a nivel organizacional.

Sean Gaffney, terapeuta Gestalt y consultor en DO (en Toman y Woldt, 2007) menciona:

Respecto al sensible tema de la terapia Gestalt y sus aplicaciones al desarrollo organizacional y de sistemas (DOS), yo soy de la firme opinión que nuestra filosofía y principios Gestalt se pueden aplicar con facilidad a otros entornos distintos a los de terapia. Mientras más lo pienso me queda más claro que el texto Gestalt Therapy se puede utilizar como una aplicación específica de la Psicología Gestalt, del existencialismo (en especial de Kierkegaard), de la teoría de campo de Lewin (que es una teoría de psicología social) y de la fenomenología de la terapia individual (p. 237).

Existen otros autores que coinciden con la aplicación de los fundamentos Gestalt a la organización, por ejemplo Prosper (en Salama, 1988), comenta que cuando en una empresa llama a un consultor se considera como cualquier individuo que acude a terapia, en donde se sufre de inercia, de pérdida de vitalidad, se observa el futuro con ansiedad y se percibe una incapacidad de encontrar una solución creativa a los problemas. Afirmando que hay similitud entre los síntomas de individuo y una empresa, teniendo como objetivo de trabajo en el último caso el mejoramiento del rendimiento de la empresa.

Stanley M. Herman (en French, 1996), uno de los principales defensores de esta orientación, enumera los objetivos de la Gestalt como: consciencia, integración, madurez, autenticidad, autorregulación y cambio de conducta. Harman, aplica una orientación Gestalt al desarrollo organizacional, concretamente cuando se trabaja con relaciones líder-

subordinado y en la formación de equipos. Su propósito parte de hacer al individuo más fuerte, más auténtico y que esté en contacto con sus sentimientos; intentando que la formación de un equipo sea más efectiva. Herman menciona:

Mi objetivo aquí no es proporcionar una instrucción sobre la forma de lograr que la cultura de la organización sea más segura, más placentera o más fácil para el individuo, sino más bien ayudar al individuo a reconocer, desarrollar, experimentar su propia potencia y habilidad para enfrentarse al mundo de la organización, cualquiera que sea su condición actual. Además me gustaría alentarlos para que descubriera por sí mismo sus propias necesidades de ese ambiente y su capacidad para influir sobre él y moderarlo en formas que le ofrezcan más de lo que él desea (p.183).

Para lograr lo anterior las personas deben ser capaces de expresar plenamente sus sentimientos, deben ponerse en contacto, deben aprender a permanecer con las transiciones de los demás, trabajar con ellas hasta su resolución y aceptar las polaridades de sí mismos.

El practicante del enfoque Gestalt fomenta la expresión de sentimientos positivos y negativos, estructura ejercicios que hace que los individuos estén más conscientes de lo que quieren de los demás y presiona hacia una mayor autenticidad.

En la propuesta de George I. Brown y Uri Mery citada en Salama (1988), se mencionan los mecanismos de defensa en las organizaciones, en la propuesta de Rick Mauren (en Toman y Woldt , 2007) se hace referencia a la teoría fenomenológica de campo, la teoría paradójica del cambio y el ciclo de experiencia.

A continuación nos detendremos a detallar estas premisas que en conjunto crean una herramienta muy poderosa que sirve para examinar e involucrarse con las personas dentro de la organización.

3.2. La fenomenológica de campo en las organizaciones

La teoría de campo tiene una base fenomenológica y algunos teóricos se refieren a ella como teoría fenomenológica de campo.

Nabozny y Carlson (en Toman y Woldt , 2007) mencionan al respecto:

“Una perspectiva de campo considera que todos los fenómenos tienen una unión compleja y que forma parte de una red de interacciones insertadas en un todo continuo: el campo organismo/ambiente. La teoría de campo supone que el organismo y el ambiente se regulan mutuamente y que el cambio en el organismo surge como resultado de las interacciones en la frontera de campo organismo/ambiente. Todo afecta a todo porque el campo es un todo unitario” (p.238).

Lo anteriormente mencionado es aplicable dentro de una organización en donde no hay una verdad objetiva sin una respuesta correcta. La realidad está en la mente del que observa. Enseguida una serie de situaciones acerca de la fenomenología de campo dentro de la organización (Toman y Woldt, 2007).

- Las organizaciones están conformadas por múltiples realidades

La realidad depende del cristal a través del cual se mire. Cuando una organización busca el cambio significativo, no hay una única verdad. La gente ve el cambio a través de sus propios ojos y la significa según su forma de construir la realidad. Por ejemplo, cuando un director quiere introducir un nuevo sistema de cómputo que permita acceder a la información financiera de todos los departamentos de la compañía. Desde su punto de vista, será una propuesta muy sensata, sin embargo, el departamento de contabilidad considera que el sistema le va a dar información a cierto tipo de gente que no tiene las herramientas adecuadas para interpretarla, otro punto de vista puede ser el de los gerentes de nivel medio que temen que pueda haber un recorte importante de personal. Desde la perspectiva de campo, todos tendrían la razón. La tarea de la Gestalt en este caso es abrir propuestas donde las perspectivas puedan ser escuchadas y comprendidas por todos.

- El cambio está en cambio continuo

El campo es un cúmulo de experiencias psicológicas internas frente a los eventos que ocurren dentro de la organización y se extiende a los acontecimientos del entorno y del mundo, cualquier cambio en una parte del campo tendrá impacto en todo el campo en su

conjunto. Las implicaciones son inmensas. Un estudio llevado a cabo entre los empleados en una fecha determinada tiene riesgo de expirar a consecuencia de otro acontecimiento que se presenta en el campo. Desde la perspectiva Gestalt no se puede pensar que los puntos de vista se convierten en una gestalten fija. Se debe estar abierto a la naturaleza cambiante del campo. No sólo estamos en el campo sino que somos el campo, por ejemplo, cuando un gerente vuela a una oficina regional para dirigir una reunión su presencia tiene impacto sobre lo que se dice y hace. En ese caso el trabajo de la Gestalt es estar atentos al impacto que ejercemos en el campo y el impacto que el campo ejerce sobre nosotros. Se trata de un proceso recíproco.

- No hay jerarquía en la información

Todo lo que existe en el campo afecta a todo lo demás y, como consecuencia, es afectado también. El reto en este caso se trata de permanecer abierto a la información que proviene de todas partes sin jerarquizarla. Si se le otorga más valor a la información que proviene de un lugar determinado es muy probable que se disparen las resistencias de otras partes del campo.

- Poner las percepciones entre paréntesis

Todas las personas tienen una versión de la realidad y por ello, es importante que los consultores de DO sean capaces de reconocer sus inclinaciones y tratar de ponerlas entre paréntesis, de manera temporal, para poder comprender los supuestos, valores, creencias y puntos de vista de los demás. Aunque resulta imposible poner entre paréntesis todas nuestras percepciones, el sólo hecho de intentarlo marca una diferencias. Los Gestaltistas tiene un doble reto: en primer lugar, estar conscientes de sus propias percepciones para poder hacer el trabajo, para apoyar a que los miembros de la organización logren poner entre paréntesis sus ideas preconcebidas. Esta labor puede resultar compleja, cuando la realidad de un grupo representa una amenaza para otro. Cuando la gente se siente amenazada, tiende a defenderse por consiguiente se obstaculiza su capacidad para dejar a un lado las percepciones y escuchar lo que el otro piensa o dice.

- La importancia del aquí y ahora en las organizaciones

Un terapeuta Gestalt necesita buscar la manera de favorecer que la gente exprese sus situaciones presentes evitando que la conversación fluya en el pasado o en el futuro, es labora del terapeuta llevar al paciente de manera corporal o por medio del contenido al aquí y al ahora. En el caso de miembros de la organización es importante dar peso al aquí y al ahora más que enfocarse en situaciones pasadas. Imaginemos a dos personas con mutua antipatía y que tiene que trabajar juntas. Su historia puede cambiar el fondo. En este caso se necesita apoyar a examinar cómo está vigente el pasado y como influencia en el trabajo presente.

3.3. La teoría paradójica aplicada a la organización

Arnold Beisser (en Toman y Woldt 2007), contribuyó a la teoría Gestalt cuando habló sobre la “teoría paradójica del cambio”. Aunque se refirió específicamente a la relación terapéutica añadió lo siguiente:

“yo pienso que la teoría del cambio también se aplica a los sistemas sociales y que el cambio de orden dentro de estos sistemas persigue la integración y el holismo. El cambio ocurre cuando uno se convierte en lo que es, no cuando intenta convertirse en lo que no es” (p.240).

A continuación se describirán algunas de las implicaciones de ésta teoría en el ambiente organizacional.

- Las acciones incrementan el darse cuenta del estado actual de las cosas

Como se mencionó en el capítulo anterior el darse cuenta es fundamental en la Terapia Gestalt. La tarea de la Gestalt en este caso se sitúa en apoyar a que la gente orientada a la acción pueda permanecer en el presente. El reto es encontrar un equilibrio entre el sentido de urgencia y la posibilidad de observarse de manera más integral.

- La batalla entre los deberías y lo que es

Beisser (en Toman y Woldt, 2007), menciona que existe una lucha constante entre los polos de lo que es y de lo que debería ser. El trabajo en este caso sería promover que todas las

partes de la organización mantengan el interés por lo que está en el presente y apoya la excitación que conduce a plantear el escenario de lo que podría ser.

➤ Sobre la responsabilidad en la organización

El trabajo consiste en ayudar a los miembros de la organización a que sean capaces de reconocer y responsabilizarse de lo que no pueden ver. En muchas ocasiones, la gente puede ver un problema, pero es incapaz de reconocerlo como propio. No puede ver que forma parte del campo que originó el desorden. Citemos otro ejemplo; los directivos pueden ver el impacto de las malas relaciones entre la administración y un sindicato, pero en ocasiones no pueden aceptar que las prácticas administrativas son las que han contribuido a la creación del problema. Los miembros del sindicato, a su vez, pueden ser incapaces de reconocer su apertura para escuchar las historias de los demás y, sobre todo, a que sean capaces de cuestionar sus propias acciones y creencias.

➤ Evitar el rescate

Nevis (en Toman y Woldt, 2007) sugirió que el trabajo de los consultores de DO consiste en educar y no en salvar a los clientes. Esto se trata de un esfuerzo difícil, porque, en general los directivos que contratan con gran complicación desean cambiar su status. La reputación y la paga del consultor dependen de que algo suceda y es muy tentador ceder ante esta presión. Para los directivos, o líderes de proyecto, el reto es igual de grande, ya que la evaluación de su desempeño se basa en la capacidad que tiene para lograr que las cosas ocurran. Sin embargo por muy tentador que sea la Gestalt ofrece una alternativa de ayuda más amplia.

Beisser menciona (en Toman y Woldt, 2007):

Cuando cooperamos desde la parte rescatadora el sistema se contamina por la diferencia entre nuestra posición y la del cliente o paciente, por el propio deseo de modificar la situación presente y por desear encontrar una cura o solución. Sin darnos cuenta, las acciones bien intencionadas dificultan la teoría paradójica porque nos hace cómplices del cliente en una intención de quererlo mover hacia el futuro.

3.4. El ciclo de la experiencia en la organización

En el ciclo de la experiencia como ya fue expuesto con anterioridad explicando cómo se crea y disuelve la energía del sistema. El ciclo describe un movimiento natural que parte de la sensación, lleva al darse cuenta, a la movilización de energía, a la acción, al contacto y al retiro. Aunque el ciclo sirve para describir el proceso por el cual atraviesa un individuo, también puede aplicar a las organizaciones de acuerdo a lo señalado por Maurer (en Toman y Woldt, 2007).

A continuación la adaptación de Muarer del ciclo de experiencia a la organización.

- Incidente dentro de la organización (Sensación).
- Reconocimiento (Darse cuenta).
- Acciones iniciales (Movilización de energía).
- Implementación (Acción).
- Integración en el sistema (Contacto).
- Disminución de la actividad (Retiro).

Dentro de las organizaciones es muy común que los líderes vayan directamente a la acción. Esta situación se convierte en un gran desafío porque exige que se actúe antes de entrar en contacto profundo con nuestro estado actual, es decir, con lo que somos en ese momento. El problema se agrava más cuando hay más personas involucradas, por ejemplo los líderes estén preparados para actuar, pero hay otros grupos que permanecen en la oscuridad y sólo pueden ver algunos incidentes aleatorios sin relación, otros tienen sus propias ideas y acciones sólo desde una perspectiva.

El ciclo de la experiencia es una herramienta que puede ayudar a ponderar a todos los miembros de la organización. Primero, se tiene que ubicar el punto en el que se encuentra la gente en el ciclo para tener un mapa más claro. El ciclo de la experiencia tiene numerosas implicaciones para el trabajo organizacional.

Éstas serán descritas a continuación:

➤ El diagnóstico

Cuando alguien dice “tenemos que hacer algo” generalmente se salta las etapas iniciales de los incidentes aleatorios y de reconocimiento y se ubica prematuramente a la acción. Quizá esa persona sí sea capaz de movilizar su energía, pero eso no implica que el resto de las personas puedan hacer lo mismo. Por ejemplo, es común que los ejecutivos tengan acceso a información crítica y restringida para otros. La información puede desatar el reconocimiento de que existe un problema grave, sin embargo, si esta figura no es clara para los demás elementos de la organización difícilmente movilizarán su energía.

➤ El trabajo en cada etapa

Cada etapa del ciclo lleva consigo la semilla de su propia disolución. La implementación no dura para siempre; inevitablemente conduce a la integración o al fracaso; después de la disminución de la actividad sigue la renovación o el cierre, y así sucesivamente. Una vez que la organización amplía su darse cuenta sobre la etapa del ciclo en la que se encuentra, entonces empezará a prepararse para la movilización. En la paradoja de este profundo reconocimiento se puede generar el cambio.

➤ Una nueva forma de observar

El movimiento a través del ciclo es más efectivo cuando los individuos y los subgrupos están alineados. Por ejemplo, cuando una masa crítica de personas reconoce un problema o una oportunidad facilita la movilización de la energía necesaria para considerar las acciones posibles que pueden calmar las perturbaciones al status. Conforme avanza el proyecto, es importante preguntarse si la gente está alineada y, en caso contrario, ubicar el lugar en el ciclo de los individuos o los grupos clave.

➤ El ciclo de experiencia como apoyo para ubicar puntos específicos para la intervención

Si la mayor parte de la organización se encuentra en la etapa de incidentes aleatorios con respecto a una situación determinada, entonces la intervención podría consistir en apoyar todas las formas posibles de incrementar el darse cuenta sobre los eventos que parecen no tener relación entre sí.

3.5. Mecanismos de defensa en la organización

Cuando los miembros de una organización encuentran que sus necesidades importantes, las cuales esperaban que la organización satisficiera son frustradas y creen no poder cambiar su situación; se desatan ilusiones. Estas ilusiones colectivas son una manera de vivir con una situación no soportable y que, la gente piensa que no podrá alterar.

A continuación se explicaran los cuatro mecanismos de defensa de acuerdo a Brown y Merry (en Salama 1988) que aclararán cómo se manifiesta cada uno de ellos a nivel organizacional.

Introyección en la organización

Las introyecciones en la organización son sistemas de creencias, ideología, normas de conducta, formas de evaluar y sentir, que una organización ha aceptado por completo sin haberlas pasado por un proceso de revisión, examinación y asimilación. El mecanismo por el cual actitudes, creencias, maneras de conducirse, sentimientos y valores no diferidos son aceptados por la organización es la introyección.

Las organizaciones pueden crecer y desarrollarse a través de tomar nuevas ideas, conceptos, valores y patrones de conducta importados del ambiente. Este crecimiento depende de que esta nueva información sea desestructurada y transformada, de tal forma, que la organización pueda asimilar e integrar los componentes y estructuras existentes. Si este proceso no se da, si la información no tiene una forma que sea asimilable e integrable a la organización no puede servir como una fuente de energía y crecimiento.

Como ejemplo se puede citar a una compañía que acepta a un grupo de nuevos miembros, los que son muy diferentes, de alguna manera, a los miembros ya existentes en ésta. Si la

organización no convierte al nuevo grupo mediante un arduo proceso de absorción y asimilación, puede no descubrirse a tiempo que está importando un problema al alojar un cuerpo extraño en su medio; entonces pueden desarrollarse dificultades entre ellos y/o en alguna parte de la organización, ya que estamos hablando de un todo.

Existen dos tipos de proyección. Un tipo de proyección se refiere a lo que es introyectado, es decir, se examina cuál es el contenido de la introyección; la segunda dimensión tiene que ver con quién hace la introyección, ya que puede ser la organización o sólo una parte específica.

Dentro de la primera dimensión, se pueden mencionar los siguientes contenidos en las introyecciones:

- ✓ Procedimientos y estándares organizacionales

Algunas organizaciones introyectan procedimientos y estándares, por ejemplo: la empresa acepta totalmente un procedimiento foráneo para contratar, despedir y controlar a su fuerza de trabajo. El procedimiento fue “tragado” totalmente sin una previa asimilación en base a la experiencia de la propia empresa. Una organización que ha introyectado un procedimiento o estándar, pierde la oportunidad de probar su propio procedimiento.

- ✓ Teorías gerenciales

Algunas compañías introyectan teorías de fuera sobre cómo deben ser sus administradores y/o procedimientos administrativos; un ejemplo de esto podría ser el que una industria mexicana aceptara una forma de gerencia japonesa que fue exitosa en ese país, sin tomar en cuenta si es congruente o no con las circunstancias de la empresa mexicana. Por ejemplo, uno de los errores que se puede cometer es el de “tragarse” una fórmula completa de métodos de calidad aplicado por japoneses. Otro ejemplo sería el aceptar la noción ampliamente reconocida de que un gerente hace “decisiones rápidas y debe mostrarse decisivo y seguro de sí mismo en todo tiempo.

✓ Sistemas acerca de cómo trabaja la organización

En muchas organizaciones se acepta lo que Westerlund y Sjostrand (en Salama, 1988) llamaron mitos. Los mitos se describen como algo que es verdadero y por esto son difícilmente cuestionados o discutidos por aquellas personas que creen en estos. Algunos ejemplos son: el mito de la causalidad unilateral, éste es comúnmente aceptado y afirma que la causa de un fenómeno organizacional se debe a un “X” factor, ignorando la causalidad dual y múltiple.

✓ Ideologías y sistemas de creencia total

Es un rango que va desde negocios hasta organizaciones industriales, sociales, políticas, religiosas y militares es posible identificar la introyección total que acompaña al sistema de creencias e ideología; en estos casos el objeto de introyección puede ser un punto de vista acerca de la orientación de la vida, la realidad, la creación, la sociedad y el hombre. En este tipo de casos, la ideología introyectada puede llegar a ser el foco central de la vida organizacional y ser el centro alrededor del que se desarrollarán todos los aspectos funcionales de la organización.

Respecto a la segunda dimensión, hacemos mención de los tres tipos de introyectores.

- La organización total. Se refiere a cuando todos los miembros de la organización coinciden en tener la misma introyección. Esto puede tener consecuencias importantes en la adaptabilidad organizacional a su medio.
- Líderes. Los líderes de la organización, pueden llegar a introyectar una teoría, enfoque o sistema de creencias que puede intentar imponer la organización.
- Grupos polarizados. Es cuando dos o más grupos dentro de una misma empresa, han introyectado enfoques, creencias y conflictos entre sí. La polarización entre ellos puede llegar hasta el grado de inmovilizar a la organización.

Una empresa introyectiva puede identificarse por su tendencia a moverse de una moda hacia otra. Cada moda reina por un periodo determinado y para los miembros de la organización, cada temporada puede parecer la respuesta a muchos problemas que enfrentan; después de todo se desvance para ser reemplazado por un nuevo sistema de creencias introyectadas.

La introyección en la organización llega a crear condiciones de rigidez y necesidades frustradas; con éstas, más el sentimiento de que las condiciones no pueden ser cambiadas, los miembros de la organización pueden empezar a creer y a mantener ilusiones. Así, la introyección puede ser la etapa inicial de una conducta organizacional neurótica.

Proyecciones en la organización

Perls (en Salama, 1988), hace referencia a la proyección no sólo como un proceso individual, si no como un fenómeno social y escribe 'el temor de que una determinada nación puede causar, es incrementado por la cantidad de agresión que la víctima proyecta' (p.93).

Los tipos de proyección que podemos encontrar en la organización son:

- La organización proyectando en parte del ambiente

Una organización puede proyectar su frustración o agresión en otras organizaciones o dentro de su ambiente. Una organización puede sentirse agresiva o enojada por sus constantes fracasos y su incapacidad para satisfacer las demandas de sus trabajadores, y en vez de tomar la responsabilidad por sí misma y sus condiciones para actuar hacia el cambio, las organizaciones transfieren sus responsabilidad a otros, ve a otras organizaciones como responsable de sus condiciones. En este caso el proyectado (en quien se hace la proyección), no es siempre un sistema social, puede ser cualquier artefacto o sistema natural o hasta un ser sobrenatural.

- La organización proyectando en parte de sí misma

Coser (1956 en Salama, 1988), visualiza este proceso de la siguiente manera

“La evolución o invención de un enemigo de fuera es un mecanismo mediante el que se refuerza la cohesión social que está siendo amenazada desde dentro, la búsqueda o invención de una disidencia en el interior de la organización, sirve para mantener una estructura que está siendo amenazada desde fuera” (p.94).

En este último caso, el que no está de acuerdo con el resto del grupo, es tratado con hostilidad y agresión. La agresión y hostilidad son proyectadas con frecuencia en los mandos de poder y/o en los subordinados.

- Un sistema organizacional proyectado en otro subsistema

Construcción de “ogros”, término con el que se le ha llamado a este proceso que se da con frecuencia en las organizaciones. El “ogro” es generalmente construido por la administración, en algunos miembros para causar temor mediante éstas imágenes. Por lo general son figuras compuestas con algo de realidad organizacional, más las proyecciones y predicciones.

Confluencia en la organización

Enseguida serán descritos los tipos de confluencia que pueden surgir dentro de una organización.

- Confluencia entre la organización y el ambiente

Esto se refiere a la situación en la que la organización tiene sus límites o fronteras abiertos hasta el punto que implica dificultad el diferenciarse entre la organización y su ambiente. Esta apertura se refleja de distintas formas de materia, energía e información como: sus miembros, ideas, costumbres, patrones de conducta, normas, grados de interacción, etc.

Berelson y Steiner (en Salama, 1988), proponen que los grados de interacción entre los miembros de una organización son por lo general más altos que el grado de interacción con gente que no pertenece a la organización. En una organización en confluencia con su ambiente, ocurre lo contrario, es decir, los miembros interactúan con miembros de fuera, en la misma medida o con más frecuencia, que con los miembros de la misma empresa.

- Una organización que trata a sus partes de manera confluyente

En esta forma de confluencia, las fronteras internas están rotas y disueltas, tratando así a las partes que son distintas, es decir con diferentes funciones, como si fueran iguales. Las reglas y procedimientos rígidos se imponen sin contemplar las diferencias individuales.

En medida en que las organizaciones crezcan, se modernicen y desarrollen, se convierten en más complejas y diferenciales, lo que crea una mayor variedad de los componentes de la organización. Este proceso lleva a aumentar la interdependencia, empujando a la organización a demandar más confluencia interna con el fin de asegurar el control de la organización.

- Parte de la organización confluyente con la organización

Esta forma de relación confluyente puede ser detectada con frecuencia entre el liderazgo de una organización y la organización. Las figuras de liderazgo se ven así mismas y a la organización como una sola. En estas situaciones es posible detectar distintas manifestaciones, por ejemplo, los líderes pueden ser más radicales y menos compasivos hacia los miembros que no pertenecen al grupo líder, y esto puede originar que los líderes no hagan caso de la información, reacciones y retroalimentación que les brinden otros miembros de la organización. La confluencia puede llevar también a que los líderes lastimen con más facilidad partes de la organización, ya que en su fantasía todo lo que hacen es por el bien de la totalidad de la empresa.

Retroflexión en la organización

Algunos autores sostienen que han encontrado algunos casos en los que ya sea el equipo o la empresa, se comportan de manera parecida a la retroflexión. Expresando que esto es más evidente, en las etapas finales del desarrollo de una organización. Después de las etapas de introyección, proyección y confluencia, la organización puede moverse a una etapa de retroflexión, culpándose a sí misma y sin esperanzas. Ante esto lo más importante es tener una actitud preventiva, que es precisamente lo que la Gestalt logra mediante el darse cuenta.

3.6. Consideraciones para la intervención

- Elección de la figura.- A medida que emergen las figuras en la organización, se abren un gran número de opciones. En este caso, desde el enfoque Gestalt se propone desplazarse constantemente en todos los niveles para determinar el lugar en donde se va a intervenir. No se trata de buscar un nivel perfecto, pero sí el más evidente y que pueda apoyar a incrementar el darse cuenta sobre la o las figuras. Si no se realiza una buena elección se corre el riesgo de generar confusión y que las intervenciones carezcan de fuerza, en este caso se puede corregir el rumbo a través de la retroalimentación y permitir que la información que surja de pauta para la siguiente intervención.

- Interactuar con todos los niveles del sistema.- En toda organización existen los siguientes niveles: El individual, el interpersonal (una persona en relación con otras personas o con un grupo), el de díada (pares de persona cuya conexión representa una fuerza particular insertada en el conjunto), el subgrupo, (equipos, departamentos, regiones o diversas alianzas). En el trabajo Gestalt, el consultor se puede mover de un nivel a otro para ofrecer un apoyo integral para poder apoyar la figura con la que se está trabajando.

- Unidades de trabajo.- Zinker (en Toman y Woldt, 2007), se refirió a la importancia de la estética del trabajo del terapeuta, a la que se refirió como la buena forma:

Las observaciones claras y poderosas que surgen de la calidez de nuestro corazón ejercen un efecto magnético, persuasivo, difícil de pasar por alto. Aprendemos a hacer una ‘danza’ interna para que a través de nuestra creatividad, podemos evocar los cambios en la ‘coreografía humana’ que le confiera el poder a una pareja, a una familia o una organización para caminar con paso seguro en la solidez de una fuerza bien cimentada (p.245).

Esta cita sugiere que cada encuentro con el personal de una organización puede convertirse en una unidad de trabajo. Una junta o una sesión de capacitación son más efectivas cuando hay claridad en el punto de inicio, de siguiente y de cierre. La experiencia de atender una obra desde el principio a fin puede convertirse en una vivencia fascinante. Es importante atender las unidades de trabajo en las organizaciones porque la gente generalmente salta de una relación a otra sin respirar. Existe una tendencia de llegar corriendo a la oficina y concluir una jornada de trabajo cuando se concluye con el último pendiente sin dar en ocasiones el suficiente tiempo de que los empleados comprendan el sentido de las reuniones, de que existan las condiciones necesarias para apoyar a que el equipo de trabajo forme una gestalten.

- El experimento.- Piedra angular dentro de la terapia Gestalt es el experimento: una experiencia real durante el encuentro que permite una exploración más completa de la información que la que se obtiene sólo a través de la discusión de los hechos. Polster y Polster (en Toman y Woldt, 2007) describen:

El experimento en la terapia Gestalt es un intento de contrarrestar la parálisis 'sobreísta' para llevar a la sala de encuentro el sistema de acción del individuo. El experimento moviliza al individuo para que se confronten las emergencias de su vida y saque a la luz los sentimientos y los actos abortados en condiciones de seguridad relativa. La emergencia segura así creada hace tolerable la explotación incierta que, por los demás puede extenderse a los dos extremos del continuum de seguridad-emergencia destacando primero el apoyo y luego la toma de riesgos (p.246).

La "emergencia segura" en el ámbito de la consultoría organizacional permite que las diferentes partes de la organización exploren sus asuntos y aumenten su capacidad de darse cuenta en un ambiente seguro. El objetivo del experimento puede ser, simplemente, incrementar el darse cuenta sobre cualquier asunto que esté enfrentando la organización, por ejemplo un juego de roles que lleve a reorganizar puntos de vista o explorar más a fondo las resistencias.

3.7. Actitud Gestalt

Las herramientas que se utilizan en Gestalt y el lenguaje empleado, no es lo que determina la potencia de las intervenciones, también tienen que ver factores en la forma de ser del especialista Gestalt, en la forma de presentarse y el estilo de vida. A primera vista, parece difícil de describir, pero la actitud de un Gestalt se puede observar y se puede aprender.

Algunos elementos esenciales del trabajo Gestalt son: capacidad para trabajar con la teoría paradójica del cambio, la capacidad de apreciar y respetar en momento en el que se encuentra el individuo, un grupo o una organización con respecto a su trabajo (ciclo de experiencia) y la perspectiva de campo, así como los principios señalados en el capítulo anterior.

El trabajo efectivo, desde la perspectiva Gestalt, no es en sí el resultado de una colección de herramientas y técnicas sino una forma de ser. Puede haber más eficiencia cuando se vuelve una filosofía de vida.

➤ Ser curioso

Cualquier persona que desee trabajar con los principios Gestalt en una organización necesita despertar su interés y curiosidad sobre todo lo que observa sin emitir juicios y sin pedir que las cosas sean distintas a como son en el momento del encuentro. La curiosidad abarca el interés sobre las diferentes formas en que la gente ve una situación. En las organizaciones se requiere compromiso para encontrar la manera de dar cabida a la diversidad de formas que le dan sentido a una situación.

Laura Perls, al igual que otros autores de la Gestalt, adoptó la filosofía del “yo-tú” de Buber. Hablar del pronombre yo implica hablar de una relación de yo en relación con alguien o algo. Se trata del yo en relación con el tú y del yo en relación con el objeto inanimado: un ello. El reto es tratar a la otra persona como un tú y no como un ello. Muchos procedimientos organizacionales operan sobre la base del yo-ello. Una relación yo-tú implica que ambos bandos se pueden influenciar mutuamente.

➤ Compromiso de diálogo

Judith Brown (en Toman y Woldt, 2007) dijo que el diálogo está en el corazón de toda buena práctica Gestalt. Puesto que todos somos parte del campo fenomenológico se puede argumentar a favor de que todos los miembros de una organización formen parte de los intercambios más profundos.

➤ Promover el apoyo para el contacto

Muchas veces, los empleados de una organización encuentran gran dificultad para hablar con la verdad. Una de las contribuciones más importantes de Laura Perls a la teoría de TG fue la atención que le dio al apoyo del contacto. Ella creía que el contacto podía ocurrir cuando había suficiente apoyo disponible; de otra manera la gente se resistiría a aventurarse a cualquier lugar que presenta una amenaza. Las organizaciones son sistemas politizados en que la gente cuida mucho lo que dice. Este proceder suele interrumpir el buen contacto. Aunque el desafío resulte enorme la tarea en este caso es una parte del proceso. Si se obliga a hablar a la gente cuando no se siente apoyada o se crea una ilusión de que el ambiente es más seguro de lo que en realidad es, se está poniendo a la persona en riesgo.

➤ Atender a las figuras y los temas emergentes

El fondo y la figura trabajan en conjunto. Las figuras emergentes afectan el fondo de la misma manera en que el fondo influencia las figuras. Esta dinámica fluctuante forma parte del campo. El trabajo consiste en ayudar a las organizaciones a que pongan atención a la gran cantidad de figuras que aparecen y que, en ocasiones, compiten entre sí. No se debe de elegir la figura de los clientes sino ayudarlos a reconocer sus propias elecciones y apoyar sus decisiones. Cuando surge una figura, la energía se moviliza y surgen los temas. En general, un tema es la combinación entre el objetivo y la resistencia que existe para moverse hacia él. Si se lleva la atención a estos temas se puede apoyar con más facilidad al desarrollo del trabajo.

➤ Reconocer la resistencia

Una diferencia importante entre el enfoque Gestalt y otros enfoques de consultoría dirigidos al cambio, es que la Gestalt manifiesta un profundo respeto por la resistencia. Desde este enfoque la resistencia es la energía y no el enemigo, en este caso la resistencia es vista como un ajuste creativo, no se trata de algo malo o de algo que hay que vencer, es simplemente una forma natural de responder a las situaciones amenazantes o a las evocaciones de algunos asuntos inconclusos de la organización.

Velasco (en Salama, 1988), afirma que el consultor Gestalt es un promotor de acciones de desarrollo en beneficio de los individuos y de los grupos a través del establecimiento de una relación de ayuda que les facilita la adaptación a nuevas circunstancias. Enlista las funciones de un consultor Gestalt de la siguiente manera:

- ✓ Crea un clima de apertura y ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los grupos de trabajo.
- ✓ Ayuda a los grupos a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- ✓ Favorece la solución de problemas en grupo a través del análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución en el aquí y ahora.
- ✓ Promueve e interviene en los cambios que resultan necesarios del análisis de los problemas.
- ✓ Revisa los conceptos y valores que están en juego durante la implementación de cambios y apoya a controlarlos.
- ✓ Propone los instrumentos que facilitan la realización de las acciones de cambio y los aplicarlos.
- ✓ Fortalece la capacidad de los grupos para identificar, analizar y resolver los problemas mediante técnicas de fantasía guiada y psicodrama gestáltico.
- ✓ Sensibiliza al grupo para identificar los fenómenos que se dan en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- ✓ Da seguimiento a las acciones concertadas y comprometidas por los grupos para llevar a cabo los cambios.

La Gestalt como una herramienta del Desarrollo Organizacional, tiene la función de facilitar el cambio, es por eso que cuando se inicia un esfuerzo, es primordial evaluar: si es necesario o no el cambio, si quieren o no los cambios, qué es lo que se va a cambiar, con qué propósitos y cómo.

Dentro de las empresa se debe aceptar y dar facilidad a las personas y a los grupos para desarrollar su capacidad para responder, tanto a la estabilidad como al crecimiento, esto es, propiciar un ambiente en que se acepten los cambios y la resistencia a los mismos, logrando con ello mantener lo bueno que si hay y asegurar que las decisiones de cambio sean las mejores.

Se habla del hombre como elemento clave del la transformación, sin embargo es importante no perder de vista que la empresa es una totalidad, y los cambios no sólo dependen del factor humano que la compone; ya que está sujeta a reglamentos, exigencias tecnológicas, influencias políticas, económicas, sociológicas y ecológicas a las que el consultor no puede sustraerse ya que su función es lograr el equilibrio entre todos los factores que inciden en una organización.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:

Taller introductorio orientado a la transformación de equipos de trabajo mediante un enfoque Gestalt

“Ser una súper empresa no sólo indica dónde queremos llegar, sino el estado constante en el que queremos vivir”

Anónimo.

4.1 . Justificación

Los retos que plantea actualmente la sociedad, impactan directamente en las organizaciones, las cuales tiene que responder a los cambios y fenómenos que se presentan en el medio. El impacto que ha tenido la globalización está llevando a las empresas a la decisión de renovarse o morir.

Los impedimentos de desarrollo que presentan las empresas pueden ser de diversas índoles y van desde la falta de infraestructura, carencia de visión, mala dirección, lucha y abuso de poder, resistencia al cambio, comunicación deficiente, individualismo hasta el escaso interés en el factor humano entre otros.

Durante años la Psicología Organizacional ha estado enfocado en apoyar a las empresas, proponiendo estrategias, tácticas y método que permitan a las empresas ser más competentes y saludables.

Existen diferentes modelos relacionados con los cambios estructurales y con el cambio en el comportamiento. El enfoque que presentamos en este trabajo puede apoyar al cambio individual y grupal, confiando en la premisa que donde hay transformación humana puede haber transformación en la empresa.

Actualmente se reconoce al recurso humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve imperante profundizar en el estudio de los factores que determinan el rendimiento de las personas.

Todas las tensiones, conflictos y fracasos de las organizaciones requieren para su comprensión y tratamiento, no sólo de un análisis de estrategias, sino que también se

requieren de una conexión psicosocial que involucre ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones de los seres que conforman la organización.

El enfoque Gestalt propuesto en este trabajo no va en contra de los modelos existentes, si no que propone el empleo de herramientas que pueden facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Sustentado en todo lo expuesto, la visión que ofrece este taller con Enfoque Gestalt es el de dar la oportunidad de:

- Observar a la organización como un ser sano, que por algún motivo no ha podido actualizar sus herramientas de comunicación o administrativas.
- Entrenar la atención en lo que es obvio facilitando el contacto y la toma de responsabilidad con la vivencia, con lo que está sucediendo en el momento.
- Conocer el ciclo de la experiencia como una herramienta simple y potente que puede llevar a identificar y trabajar los bloqueos que impiden la transformación.
- Buscar una autorregulación que corresponda a un proceso natural.
- Generar una consciencia compartida y estimular la conexión con la realidad.
- Facilitar la expresión de sentimientos y generar una comunicación abierta y receptiva al cambio.
- Lograr que cada quien sea protagonista de su propio proceso de cambio generando una cocreación en el equipo de trabajo.

4.2. Objetivo General

Al finalizar el taller, los participantes conocerán herramientas gestálticas aplicables a sí mismos y a su equipo de trabajo para generar una nueva visión de cómo enfrentar los obstáculos en su proceso de transformación.

4.3. Participantes

Este taller introductorio está diseñado para Directores, Líderes, Gerentes, Coordinadores o dueños de empresas que busquen conocer o potencializar las técnicas o herramientas enfocadas al desarrollo humano y la transformación de equipos de trabajo.

El cupo será de 15 a 20 participantes.

4.4. Espacio

El desarrollo del taller será en un salón con capacidad para 20 personas y acondicionado con ventilación adecuada, preferentemente alfombrado, mesas de trabajo y sillas que puedan moverse con facilidad.

4.5. Materiales

La cantidad de los materiales deberá ser calculada para 20 participantes.

Papelería

- 20 rótulos.
- Plumones para pizarrón.
- Plumones de agua de diferentes colores.
- Plumas y lápices.
- Un paquete de hojas blancas.
- Post-it de diferentes colores.
- Una bolsa de chocolates.
- 3 bolas de estambre color rojo, amarillo y verde.
- Círculos de cartulina aproximadamente de 15 cm de diámetro.
- Lista de participantes impresa.
- Material impreso con los casos que se emplearán en los ejercicios.
- Material impreso sobre el caso que resolverán al finalizar el taller.
- Guías de instrucciones.
- Evaluación final impresa.

Equipo

- Sillas.
- Mesas de trabajo.
- Laptop.

- Cañón.
- Pantalla blanca para proyectar.
- Reproductor de audio.
- Pizarrón blanco.
- Reloj.
- Colchonetas.

Audio, video y presentaciones

- Presentación en Power Point con el contenido teórico para el taller.
- Película "Recursos Humanos" del Director Laurent Cantet.
- Videos "Humanizando las empresas" de Claudio Naranjo.
- Música de José Luis Encinas, Ryan Farish, Alex Boye y Davit Garret (opcional).

4.6. Metodología

El taller será impartido con una metodología vivencial combinada con exposiciones, trabajo individual, trabajo en equipo, discusiones y análisis de casos, lo cual se integrará a través del proceso y de los propios recursos y necesidades de los participantes.

Se ofrecerá al participante una doble experiencia: estimular el aprendizaje individual y grupal, al mismo tiempo el participante podrá vivenciar cómo trabajar en los equipos con Enfoque Gestalt.

El taller deberá ser desarrollado con dos facilitadores expertos en equipos de trabajo y en Terapia Gestalt, los cuales favorecerán mediante actitudes auténticas un clima que propicie la participación de todos los integrantes.

4.7. Actividades propuestas

El taller se impartirá en un período de 5 días, cada sesión constará de 5 horas. Se impartirá de 9:00 a.m. a 2:00 p.m. y se les pedirá a los participantes que lleguen con 15 minutos de anticipación para realizar su registro.

El horario del curso puede ser flexible de acuerdo a las necesidades de la organización o de los participantes, siempre y cuando no se alteren las 25 hrs de contenido.

En los anexos se encuentran descritas con detalle las actividades que se llevarán a lo largo de toda la semana.

A continuación se presenta la carta descriptiva del taller y en el anexo se incluye el manual del instructor el cual contiene el desarrollo detallado de cada sesión.

TALLER INTRODUCTORIO ORIENTADO A LA TRANSFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO MEDIANTE UN ENFOQUE GESTALT

Dirigido a: Directores, Líderes, Gerentes, Coordinadores o dueños de empresas que busquen conocer o potencializar las técnicas o herramientas enfocadas al desarrollo humano y la transformación de equipos de trabajo.

Horas: 25	Sesiones: 5	Objetivo General: Al finalizar el taller, los participantes conocerán herramientas gestálticas aplicables a sí mismos y a su equipo de trabajo para generar una nueva visión de cómo enfrentar los obstáculos en su proceso de transformación.
------------------	--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sesión 1

					Duración		
Tema	Objetivo	Técnica	Instructores	Participante	Recursos y Medios	Tiempo Parcial	Horario
Registro de participantes.	Contar con evidencia de la asistencia de los participantes para otorgar constancia de participación al finalizar el taller.		Colocarán hoja de asistencia en la recepción o en el escritorio según sea el caso.	Firmará la lista de asistencia durante los cinco días del taller.	Lista de participantes.	8:30 a 9:00.	09:00.
Presentación y bienvenida del grupo.	Dar una bienvenida cálida y conocer a los participantes del grupo.	Dinámica de presentación.	Darán la bienvenida al grupo. Ambos instructores se presentarán modelando la forma en la que el grupo se presentará.	Atenderá a la bienvenida y se presentará al grupo.	No necesarios.	20 min.	9:00 a 9:20.
Encuadre.	Crear límites en el grupo.	Lluvia de ideas.	Resaltarán la importancia de ciertos valores que serán importantes durante el taller e invitarán al grupo a generar sus propias reglas de acuerdo a un consenso grupal.	Atenderá a las instrucciones y participará en la creación de un encuadre grupal.	Rótulo y plumón.	15 min.	9:20 A 9:35.
Revisión de objetivos.	Puntualizar las metas a alcanzar durante el taller.	Exposición.	Instructor 1 expondrá al grupo el objetivo general y los objetivos específicos del taller.	Escuchará los objetivos.	Presentación en power point, laptop y cañón.	20 min.	9:35 a 9:55.

Integración.	Estimular la comunicación, empatía, integración e iniciar con el reconocimiento de diferencias de un grupo.	Dinámica "Coincidencias bizarras".	Instructor 2 dará las indicaciones al grupo de la dinámica. Instructor 1 apoyará a la ejecución de la dinámica.	Escuchará las instrucciones y participará en la dinámica de integración.	Incentivos, rotafolio y plumón.	30 min.	9:55 a 10:25.
Atención al "aquí y ahora".	Llevar la atención de los participantes a la situación presente y generar un darse cuenta.	Centramiento "Aquí y ahora".	Instructor 1 dará las instrucciones	Atenderá y ejecutará las instrucciones del centramiento.	No necesarios.	10 min.	10:25 a 10:35.
Transformación de equipos de trabajo.	Repasar concepto e implicaciones de cambio en la organización, modelos, resistencia al cambio, individuo y equipos efectivos de trabajo.	Exposición y análisis de casos.	Instructor 2 dará las indicaciones al grupo de la dinámica. Instructor 1 apoyará a la ejecución de la dinámica.	Atenderá en silencio la exposición y participará en el análisis de casos de acuerdo a su propia experiencia.	Presentación en power point, laptop, cañón y rótulos.	50 min.	10:35 a 11:25.
Receso.		Coffe Break.	Invitará al grupo a tomar un refrigerio.	Tomará refrigerio.	Alimentos ligeros como fruta, yogurt, té y café y música de fondo neutra.	20 min.	11:25 a 11:45.
Resistencias.	Identificar las resistencias del equipo de trabajo y observar las resistencias de cada participante en su contribución a la transformación de su equipo, revisando sensaciones derivadas.	Ejercicio práctico "Observando las resistencias".	Instructor 1 dará las indicaciones para la ejecución del ejercicio.	Llevará a cabo el ejercicio.	Hojas blancas y plumas.	30 min.	11:45 a 12:15.
Importancia del factor humano.	Generar apertura a los temas de adaptación, cohesión, implicación y apertura al entorno.	Exposición de película.	Instructor 2 Exhibirá la película y facilitará al grupo para un análisis enriquecedor.	Observará la película.	Película Recursos humanos, laptop y proyector.	45 min.	12:15 a 1:00.
Proyección.	Rescatar las proyecciones de cada participante derivadas de la película Recursos Humanos, así como generar un análisis integrando las experiencias personales con la realidad de la película expuesta.	Diálogo grupal.	Instructor 1 guiará facilitará al grupo para el diálogo y preguntas claves.	Participará en el diálogo grupal.	No necesarios.	45 min.	1:00 a 1:45.
Retroalimentación grupal.	Atender dudas, comentarios, sensaciones o sentimientos que se hayan movilizado durante la sesión para conducir al cierre de la primera sesión.	Diálogo grupal.	Instructor 2 atenderá al grupo.	Comentará experiencias y/o dudas.	No necesarios.	15 min.	1:45 a 2:00.

Cierre.							
Sesión 2							
Registro.			Colocará hoja de asistencia en la recepción o en el escritorio según sea el caso.	Firmará la lista de asistencia durante los cinco días del taller.	Lista de participantes.	8:30 a 9:00.	09:00.
Bienvenida al segundo día del taller.	Sondear el estado del grupo.	Diálogo.	Instructor 1 abrirá el segundo día platicando con el grupo y mencionará brevemente los temas que se revisarán en el día.	Escuchará e interactuará con el instructor y con el grupo.	No necesarios.	15 min.	9:00 a 9:15.
Autoconocimiento.	Identificar los objetivos personales (mundo interior) y cómo están aplicados a su equipo (mundo exterior) para poder llegar a una planeación (zona intermedia).	Ejercicio de sensibilización "El auto en el que viajo".	Instructor 2 conducirá la técnica de sensibilización.	Llevará a cabo ejercicio de sensibilización.	Guía del ejercicio de sensibilización.	45 min.	9:15 a 10:00.
Fundamentos teóricos de la Gestalt en la Organización.	Dar a conocer teóricamente los principios básicos de la Gestalt y destacar sus aplicaciones en la organización.	Exposición.	Instructor 1 expondrá los conceptos gestálticos aplicados a la organización.	Atenderá a la exposición.	Presentación en power Point, Laptop y cañón.	60 min.	10:00 a 11:00.
Receso.	Descanso.	Coffe Break.	Invitará al grupo a tomar un refrigerio.	Tomará refrigerio.	Alimentos ligeros como bocadillos, yogurth, té y café, reproductor de audio, música de fondo de José Luis Encinas o de Ryan Farish.	20 min.	11:00 a 11:20.
Frontera de contacto.	Identificar cómo es el contacto actual con su equipo y observar la flexibilidad en los propios límites.	Ejercicio "Mi frontera en mi equipo".	Instructor 2 conducirá el ejercicio.	Seguirá instrucciones para el ejercicio.	Estambre de color verde, amarillo y rojo, círculos de cartulina con leyendas escritas y guía de preguntas.	30 min.	11:20 a 11:50.
Fenomenología de Campo.	Vivenciar mediante un ejercicio cómo el organismo y el ambiente se impactan mutuamente y como los movimientos (ideas, planes, sentimientos) constantes impactan en las decisiones de cada persona.	Dinámica "Red Humana".	Instructor 1 dará las instrucciones para el desarrollo del ejercicio.	Escuchará y ejecutará el ejercicio.	Guía de instrucciones.	30 min.	11:50 a 12:20.

Relaciones interpersonales en la toma de decisiones.	Observar y comprender mediante una experiencia real cómo se vive la dinámica grupal y el rol que asume cada participante al tomar decisiones.	Ejercicio "Trabajando por un acuerdo".	Instructor 1 dará las instrucciones de la dinámica.	Participará u observará la dinámica.	Guía de instrucciones y 50 pesos por participante (participantes voluntarios)	60 min.	12:20 a 1:20.
Análisis de la dinámica de grupos.	Analizar todos los elementos que surgieron en la dinámica.	Diálogo y técnica de expresión	Instructor 1 y 2 procesarán alternamente todo lo que surja con el grupo.	Participará en el diálogo grupal.	No necesarios.	40 min.	1:20 a 2:00.
Cierre.							
Sesión 3							
Registro de participantes.			Colocará hoja de asistencia en la recepción o en el escritorio según sea el caso.	Firmará la lista de asistencia durante los cinco días del taller.	Lista de participantes.	8:30 a 9:00.	09:00
Las relaciones en el trabajo.	Sensibilizar sobre la importancia de las relaciones sanas en el trabajo.	Ejercicio de sensibilización gestalt "La mochila".	Instructor 2 guiará el ejercicio de sensibilización	Llevará a cabo el ejercicio de acuerdo a su propia capacidad de contacto.	No necesarios.	30 min.	9:00 a 9:30.
Juicios y fenomenología.	Vivenciar cómo los juicios interfieren en una descripción pura de los hechos.	Ejercicio práctico "El caso de Raúl".	Instructor 1 conducirá el ejercicio.	Formará parte de un equipo.	Cuatro relatos diferentes acerca del caso de Raúl.	40 min.	9:30 a 10:10.
Expresión de sentimientos positivos y negativos en la organización.	Comprender la importancia de la expresión de los sentimientos y responsabilización de los mismos en los equipos de trabajo.	Técnica expresiva.	Instructor 2 solicitará un voluntario para trabajar un ejercicio de expresión y fomentará confianza, seguridad y respeto al participante.	Un participante será voluntario y el resto será observador.	Pizarrón y plumones de colores.	50 min.	10:10 a 11:00.
Receso.	Descanso.	Coffe Break.	Instructor 1 invitará al grupo a tomar un refrigerio.	Tomará refrigerio.	Alimentos ligeros como galletas, yogurth, té y café, reproductor de audio, música de fondo música celta.	20 min.	11:00 a 11:20.
Curiosidad y diálogo.	Identificar si existe una relación yo-tú o yo-ello en un diálogo y cómo esto es aplicable a los equipos de trabajo.	Diálogo en parejas.	Instructor 2 dará la explicación.	Participará en el diálogo o como observador.	No necesarios.	50 min.	11:20 a 12:10.

Teoría Paradójica.	Profundizar el conocimiento en el tema de responsabilidad y libertad orientados al cambio	Ejercicio de reflexión.	Instructor 1 explicará en que consiste el ejercicio.	Llevará acabo el ejercicio.	Hojas blancas y plumas.	50 min.	12:10 a 1:00.
Humanización en las empresas.	Reflexionar y dialogar sobre la humanización en las empresas.	Exposición de videos.	Instructor 1 exhibirá los videos y en conjunto con Instructor 2 facilitarán el diálogo respecto a los videos.	Observarán y expondrá puntos de vista.	Video- Humanizar la empresa de Claudio Naranjo, laptop y proyector.	60 min.	1:00 a 2:00.
Cierre.							
Sesión 4							
Registro de participantes.			Colocará hoja de asistencia en la recepción o en el escritorio según sea el caso.	Firmará la lista de asistencia durante los cinco días del taller.	Lista de participantes.	8:30 a 9:00.	09:00
Ciclo de experiencia.	Comprender el ciclo de experiencia por medio de una experiencia personal.	Ejercicio escrito.	Instructor 2 proporcionará al grupo las instrucciones del ejercicio.	Realizará de manera individual su ejercicio.	Hojas blancas y plumas.	60 min.	9:00 a 10:00.
Ciclo de experiencia en la organización.	Identificar el ciclo de experiencia en la organización.	Exposición.	Instructor 2 Expondrá diferentes casos sobre el ciclo de experiencia.	Escuchará la explicación del ciclo de la experiencia.	Hojas blancas y plumas.	60 min.	10:00 a 11:00.
Receso.		Coffe Break.	Instructor 1 invitará al grupo a tomar un refrigerio.	Tomará receso.	Alimentos ligeros como canapés , jugo, té y café, reproductor de audio, música de fondo instrumental David Garret.	20 min.	11:00 a 11:20.
Ciclo de experiencia en la organización.	Identificar el ciclo de experiencia en la organización.	Exposición y ejercicios escritos.	Instructor 2 expondrá y analizará los casos escritos.	Escuchará y participará en la elaboración de casos prácticos.	Pizarrón o cañón, Hojas blancas y plumas.	60 min.	11:20 a 12:20.
Mecanismos de defensa.	Identificar los mecanismos desde las experiencias personales.	Explicación y análisis de casos de la vida cotidiana.	Instructor 1 expondrá y analizará los casos escritos.	Escuchará y participara en la elaboración de casos prácticos.	Pizarrón o cañón, hojas blancas y plumas.	60 min.	12:20 a 1:20.
Mecanismos de defensa en la organización.	Identificar y aplicar los conocimientos en casos del equipo de trabajo.	Análisis y revisión de casos en la vida del equipo de trabajo.	Instructor 2 expondrá y analizará los casos escritos.	Escuchará y participara en la elaboración de casos prácticos.	Pizarrón o cañón, hojas blancas y plumas.	60 min.	1:20 a 2:00.
Cierre.							

Sesión 5							
Registro de participantes.			Colocará hoja de asistencia en la recepción o en el escritorio según sea el caso.	Firmará la lista de asistencia durante los cinco días del taller.	Lista de participantes.	8:30 a 9:00.	09:00
Herramientas para trabajar mecanismos de defensa en el equipo de trabajo.	Proporcionar herramientas contra los mecanismos de bloqueo en el equipo.	Exposición.	Instructor 1 expondrá herramientas y tips de trabajo para enfrentar los bloqueos en la organización.	Escuchará atento los tips de trabajo.	Pizarrón o cañón, hojas blancas y plumas.	60 min.	9:00 a 10:00.
Modelamiento de técnicas de intervención.	Modelar una intervención orientada a la organización.	Modelamiento.	Instructor 2 modelará la forma de intervención con un participante voluntario	Un participante será voluntario para modelar y el resto será observador.	Dos sillas	60 min.	10:00 a 11:00.
Receso.	Descanso.	Coffe Break.	Instructor 1 invitará al grupo a tomar un refrigerio.	Tomará receso.	Alimentos ligeros como sándwich , jugo, té y café, reproductor de audio, música de fondo Alex Boye	20 min.	11:00 a 11:20.
Técnicas de intervención.	Poner en práctica las herramientas aprendidas en esta sesión.	Trabajo en parejas.	Instructor 1 dará las instrucciones del ejercicio y ambos instructores estarán pendientes del grupo para dar retroalimentación.	Participará el trabajo de parejas.	No necesarios.	60 min.	11:20 a 12:20.
Repaso General.	Resolver dudas y reforzar temas.	Diálogo grupal.	Ambos instructores resolverán dudas.	Realizará preguntas, comentarios e inquietudes.	No necesarios.	30 min.	12:20 a 1:00.
Evaluación Final.	Evaluar los conocimientos adquiridos.	Evaluación individual.	Instructor 2 dará las indicaciones de la evaluación.	Resolverá individualmente su evaluación.	Examen con caso práctico.	45 min.	1:00 a 1:45.
Cierre grupal.	Realizar un cierre simbólico grupal.	Ejercicio de cierre.	Ambos instructores darán las intrucciones del cierre.	Participará en el cierre grupal.	No necesarios.	15 min.	1:45 a 2:00.

DISCUSIONES

A lo largo de esta propuesta se tocaron temas referentes al cambio en la organización y sus implicaciones, revisamos algunos modelos aplicables al cambio para poder aterrizar en el modelo de desarrollo humano, el cual permite potencializar el trabajo a nivel individual y grupal dentro de una organización. Uno de los modelos Terapéuticos que permite transformaciones en ambos niveles, es el enfoque Gestalt, si bien no es el único enfoque para trabajar el desarrollo humano, sí se considera un modelo que reúne características que pueden favorecer al cambio en un equipo de trabajo. El modelo acompaña a las personas y a los grupos en una creación de consciencia, congruencia, responsabilidad, contacto, creatividad, expresión, integración, madurez, autenticidad, autorregulación y cambio de conductas mediante técnicas sólidas propias del enfoque. El modelo puede guiar de forma eficaz en la toma de acciones que incrementen la probabilidad de éxito en el proceso de cambio.

Dada la sensibilidad de los temas que pueden surgir al trabajar con las emociones, conflictos y quizá frustraciones es importante que los facilitadores del taller sean Psicólogos que cuenten con conocimiento y experiencia tanto en equipos de trabajo y en Terapia Gestalt.

La idea de abordar el tema de transformación de equipos de trabajo mediante un enfoque terapéutico Gestalt surge de la propia experiencia de liderar un equipo de Capital Humano mediante actitudes inherentes a una formación como facilitadora Gestalt. Al observar los beneficios que esto ofrecía al crecimiento, solidez y productividad del equipo, nace un interés de crear una alternativa inicial que permita a los equipos de trabajo tener herramientas que faciliten su transformación dentro del ámbito laboral.

Como lo detallamos en un inicio, las alternativas de cambio pueden darse en diferentes caminos de acuerdo a la necesidad de la organización, por lo que sería trascendente mencionar que esta propuesta debe de estar dirigida a aquellas organizaciones o grupos de trabajo que hayan identificado que su área a trabajar está en la parte del desarrollo humano.

No podemos generalizar que la presente propuesta será funcional para todos los equipos de trabajo que presentan dificultades. Deberá de existir el diagnóstico o la necesidad de la organización de trabajar en la línea del desarrollo humano, de lo contrario se puede cometer el error de trabajar en un sentido equivocado y abordar una problemática que no tiene que ver con el objetivo de este trabajo.

Una de las limitaciones con las que se enfrenta esta propuesta, es la escasa información documentada de manera formal que permita evidenciar la potencia del enfoque en las empresas. México, es uno de los países en donde la información es casi nula, y en donde los profesionales interesados en el modelo tienen que recurrir a realizar sus propias adaptaciones y traducciones del mundo terapéutico al mundo empresarial.

Aún existe un gran camino por recorrer respecto al tema para dar a conocer que estas propuestas no son un modo de hacer terapia individual fuera del contexto para el que fue concebido y hacerlo ver como un modelo propio que puede desarrollarse con una identidad propia especializada en organizaciones y en los individuos que en ellas viven y trabajan.

Al llevar esta corriente terapéutica a las empresas también podemos decir que se está abordando el tema de “humanizar a las organizaciones”, lo cual significa un gran reto, ya que actualmente este mundo encierra una gran dificultad para armonizar sus intereses y los intereses de las personas que la conforman. Sin embargo, el lado positivo es saber que también las organizaciones cuentan con un gran potencial de crecimiento para la sociedad. Para ello la Psicología puede ser un agente de gran potencia transformadora al realizar propuestas con sustentos viables que apuesten por gente feliz y sana para lograr un funcionamiento colectivo sano.

REFERENCIAS

- American Psychological Association (2010). *Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association* (2ª ed. adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El Manual Moderno.
- Blasberg, P., Sinay, S. (2002). *Gestalt para principiantes*. Buenos Aires: Era Naciente.
- Buber, M. (1984). *Yo-tú*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Carreño, P. (2012). *Equipos*: México: Delta Publicaciones.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Limusa.
- DuBrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Fagan, J. y Lee, I. (1973). *Teoría y técnica de la psicoterapia guesáltica*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ferrel, O., Hirt, G; Ramos, L. Adriaenséns, M. y Flores, M. (2004). *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante*. (4ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª. Ed.). México: Pretince-Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, J. H., Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. (12ª edición). México: Mc Graw Hill.
- González, A. (2007). *Desarrollo Organizacional: La alternativa para el siglo XXI*. México: PAC.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. (5ª Ed.). México: Pretince-Hall
- Guízar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. (2ª Ed.). México: McGraw-Hill.

- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Hitt, M. Black, S. y Porter L. (2006). *Administración*. (9ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Ivancevich, J., Matteson, M.T., Konopaske, R. (2006). *Comportamiento organizacional*. (7ª edición). México McGraw Hill.
- Landy, F., Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lowenthal, J.N. (2002). *Reingeniería de la organización: Enfoque Sistemático para la Revitalización Corporativa*. México: Panorama.
- Muñoz, M. (2008). *La sensibilización gestalt en el trabajo terapéutico: Desarrollo del potencial humano*. México: Pax.
- Novoa, J. (2000). *El desafío del cambio: Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*. México: El Manual Moderno.
- Palací, F. (Coordinador) (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación.
- Perls, F. (1969). *Sueños y existencia: Terapia Gestaltica*. Chile: Cuatro Vientos.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, M. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona. OUC.
- Robine J. (2011). *La terapia Gestalt*. México: Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt.
- Rogers, C. (1961). *El proceso de convertirse en persona: Mi técnica terapéutica*. México: Paidós
- Rogers, C. y Kinget M. *Psicoterapia y relaciones Humanas: Teoría y práctica de la terapia no directiva*. Madrid: Alfaguara.
- Rogers, C. y Stevens, B. (1967). *Persona a persona: El problema de ser humano*. Argentina: Amorrortu.
- Salama, H. (1988). *El enfoque Gestalt: Una psicoterapia humanista*. México: El Manual Moderno.
- Salama, H. (2008). *Gestalt: De persona a persona*. (4ª. Ed.). México: Alfaomega.

- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.
- Stevens, J. (2000). *El darse cuenta: Sentir, imaginar, vivenciar*. México: Cuatro vientos.
- Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio: Planeación, entrenamiento y desarrollo*. Colombia: LEGIS.
- Trechera, J.L (2004). *Como gota de agua: La psicología aplicada a las organizaciones*. España: Desclée De Brouwer
- Trejo, S. (2008). *Teoría del desarrollo organizacional*. Recuperado 2 de Diciembre del 2013, de [http:// www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-del-desarrollo-organizacional.htm)
- Vásquez, C. (s/f). *Psicoterapia Gestalt*. Recuperado 10 de Diciembre del 2013, de <http://www.psicologia-online.com/colaboradores/cvasquez/ gestalt.shtml>
- Toman, S. & Woldt, A. (2007). *Terapia Gestalt: Historia, teoría y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Urzua, S. (2009). *Modelo de atención telefónica con enfoque en terapia Gestalt*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Yontef, G. (2003). *Proceso y diálogo en Psicoterapia Gestalt*. México: Cuatro Vientos
- Zinker, J.(1977). *El proceso creativo en la Terapia Gestáltica*. México: Paidós.

ANEXO

MANUAL DEL INSTRUCTOR

DESARROLLO DE SESIÓN 1

Tema: Presentación y bienvenida del grupo.

Objetivo: Dar una bienvenida a los participantes y conocer a todo el grupo.

Nombre de la actividad: Dinámica de presentación.

Materiales: No necesarios.

Logística: Salón amplio, ventilado, con sillas y mesas de trabajo acomodadas en forma de rectángulo, de tal manera que los participantes puedan establecer contacto visual entre ellos y con los facilitadores del taller.

Tiempo: 20 min.

Justificación: El primer contacto con los participantes es un elemento importante para la formación de la relación que se generará durante la semana del taller. En este primer encuentro los facilitadores serán responsables de modelar y fomentar la confianza, respeto, apertura, escucha y calidez. Ambos facilitadores deberán mostrarse congruentes con todos los principios gestálticos que serán propuestos. Es importante señalar que por medio del modelamiento de los instructores los participantes podrán reforzar su experiencia y por consecuencia su aprendizaje.

Los facilitadores iniciarán dando la bienvenida presentándose de acuerdo a las variantes señaladas en esta actividad.

Descripción:

El grupo se presentará de la siguiente forma:

Variantes:

- 1) Si se trata de un grupo formado por integrantes de una empresa en común en donde todos los participantes se conocen, se les solicitará que formen parejas y/o una triada en caso de ser grupo impar; cada pareja y/o triada presentará a su

compañero. Al concluir cada pareja o triada compartirá cómo se sintió al presentar a su compañero y cómo se sintió cuando lo presentaron.

Los facilitadores reflejarán lo que sucedió en la presentación grupal. Por ejemplo, reflejarán si al presentarse no conocían bien a su compañero o si lo conocían tan bien que lograron hacer una presentación completa. Dejarán abierta la pregunta ¿de qué se dieron cuenta?

- 2) Si los integrantes del grupo no se conocen entre sí, los facilitadores pedirán que cada miembro se presente comentando su nombre, qué lo movilizó a tomar el taller y que mencione cómo se siente en ese momento, anteponiendo la frase “aquí y ahora me siento _____”, por ejemplo: “Soy Rubén y aquí y ahora me siento curioso”.

Tema: Encuadre.

Objetivo: Crear límites en el grupo.

Nombre de la actividad: Lluvia de ideas.

Materiales: Rótulo y plumón.

Logística: Salón amplio, ventilado, con sillas y mesas de trabajo acomodadas en forma de cuadrado, de tal manera que los participantes puedan establecer contacto visual entre ellos, los facilitadores deberán estar al frente del grupo con rotulo y plumón para hacer anotaciones.

Tiempo: 15 min.

Justificación: El encuadre es de utilidad en cualquier ámbito, ayuda a poner límites para generar un clima de respeto mutuo. Cuando todo un grupo colabora en poner su propio reglamento se hace responsable de sus propios límites.

Descripción:

1. Uno de los facilitadores dará pauta a un encuadre, señalando en el pizarrón la hora de inicio, receso y término del taller. Hablará de la importancia de actitudes que serán importantes durante el taller, por ejemplo el respeto hacia sí mismos y hacia la expresión de ideas o sentimientos de cualquier integrante del equipo.
2. Otro facilitador propondrá al grupo una lluvia de ideas acerca de las reglas que desean tener en esa semana de trabajo para generar responsabilidad puesta por el mismo grupo. El facilitador las plasmará en un rótulo para mantearlas pegadas en una pared durante las cinco sesiones.

Tema: Revisión de objetivos.

Objetivo: Puntualizar las metas a alcanzar durante el taller.

Nombre de la actividad: Exposición de objetivos.

Materiales: Laptop, cañón, pantalla blanca para proyección, presentación en power point con objetivo general y los objetivo específicos.

Logística: Salón amplio, ventilado, con sillas y mesas de trabajo acomodadas en rectángulo, proyector y presentación lista para poder iniciar con la exposición.

Tiempo: 20 min.

Justificación: Revisar los objetivos es una introducción que permite a los participantes tener claridad en los temas que se abordarán, reduce la ansiedad o incertidumbre en los participantes.

Descripción:

1. El facilitador deberá exponer los objetivos con términos claros e intentar usar la menor cantidad de tecnicismos. Deberá basarse en los objetivos contenidos en la presentación.

Tema: Integración.

Objetivo: Estimular la comunicación, empatía e iniciar con el reconocimiento de diferencias en un grupo.

Nombre de la actividad: Dinámica “Coincidencias Bizarrras”

Materiales: Incentivos, pizarrón, plumón y reloj.

Logística: Las intrucciones las recibirán en su lugar, sin embargo, para llevar a cabo el ejercicio podrán desplazarse por todo el salón. Los instructores deberán tener lista la bolsa de chocolates, plumón para anotar en el pizarrón y un reloj para ir avisando los tiempos.

Tiempo: 30 min.

Justificación: Durante las jornadas de trabajando se suele indagar poco acerca de la vida de los compañeros de trabajo. El hacerlo de manera respetuosa puede llevar a encontrar coincidencias con los compañeros y puede favorecer a generar lazos afectivos, compañerismo, empatía y estimular la apertura. Atreverse a hacerlo es importante para generar novedad en el contacto.

Descripción:

1. Se le dará al grupo la indicación de que en el menor tiempo posible deben encontrar entre el grupo las coincidencias de cosas que les apasionan o disgustan, de actividades extrañas que desarrollan, hobbies, aptitudes, metas, etc.
2. Se les comentará que se les dará un premio por cada coincidencia extraña que encuentren.
3. Cada dos minutos dará la instrucción “cambio de compañeros” hasta que hayan recorrido a casi todo el grupo. Para ganar el premio no vale “descubrir” coincidencias comunes por ejemplo irle al mismo equipo de fútbol o que son católicos. Sí vale, por ejemplo, somos alérgicos a la nuez, nos encanta el pan con

mermelada y frijoles, tenemos seis hijos cada uno, somos vegetarianos, escuchamos ópera con frecuencia etc.

4. Una vez que todos tuvieron oportunidad de compartir con los demás, un instructor anotará en el pizarrón las coincidencias más interesantes y proporcionará un premio a los que hayan identificado una coincidencia bizarra.

Tema: Atención al aquí y ahora.

Objetivo: Llevar la atención de los participantes al momento presente para lograr una mejor atención y un generar un insight.

Nombre de la actividad: Centramiento aquí y ahora.

Materiales: No necesarios.

Logística: Los participantes podrán realizar el ejercicio en su lugar.

Tiempo: 10 min.

Justificación: La atención plena es la conciencia del momento presente, es vivir en el aquí y ahora. Por medio de la atención se llega un desprendimiento del pasado y del futuro y como consecuencia surge un estado mental de receptividad.

Descripción:

1. Para logra lo anterior uno de los facilitadores hará consciencia en los participantes comentando que quizá la mente de muchos ha empezado a desplazarse a la oficina, a la casa o hacia algunos problemas particulares. Para ello propondrá un ejercicio para enfocar la atención en el aquí y en el ahora.
2. Pedirá a los participantes ponerse de pie, frotar sus manos, él también lo modelará, y a la cuenta de tres pedirá a todos que den una palmada; reflejará la poca coordinación en el sonido.
3. Solicitará nuevamente al grupo frotar sus manos y a la vez llevar toda su atención en el calor que genera frotar sus manos y a la cuenta de tres volverá a pedir una nueva palmada, reflejará como el sonido estuvo más coordinado. Solicitará las palmadas necesarias hasta que el sonido sea totalmente coordinado.

4. Mencionará la importancia de llevar la atención al presente para lograr un objetivo común y los introducirá al siguiente tema.

Tema: Transformación de equipos de trabajo.

Objetivo: Repasar concepto e implicaciones de cambio en la organización, modelos, resistencia al cambio, individuo y equipos efectivos de trabajo.

Nombre de la actividad: Exposición y análisis de casos.

Materiales: Laptop, cañón, pantalla blanca para proyección, presentación en power point con la teoría sobre transformación de equipos de trabajo.

Tiempo: 50 min.

Justificación: En tiempos cambiantes en donde los valores y necesidades evolucionan rápidamente, uno de los retos más grandes dentro de las organizaciones es el desarrollo eficaz de los equipos de trabajo, fortalecer o enderezar su rumbo se vuelve indispensable para su transformación. Comprender qué es lo que sucede cuando un grupo avanza o estanca es importante para la mejora de propuestas estratégicas que permitan un desempeño eficaz.

Descripción:

1. Un facilitador expondrá apoyado de una presentación en power point el concepto e implicaciones de cambio en la organización, modelos, resistencia al cambio, individuo y equipos efectivos de trabajo.
2. Una vez finalizada la exposición solicitará que se les pedirá que de manera individual contesten las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son las herramientas o métodos empleados para la mejora o transformación en tu equipo de trabajo?
 - ¿Quiénes son los agentes del cambio y cuáles son sus características?
 - ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden la mejora o la transformación de tú equipo?

3. Al finalizar cada uno de los integrantes expondrá su caso. El facilitador preguntará al grupo ¿de qué se dieron cuenta con el ejercicio? y ¿si alcanzan a percatarse de alguna emoción? Se dará un espacio para que el grupo comparta comentarios referentes al ejercicio y el facilitador trabajará con la información que el grupo vaya arrojando.

Tema: Resistencias.

Objetivo: Identificar y observar las resistencias del equipo de trabajo y de cada participante en su contribución al cambio y revisar sensaciones derivadas.

Nombre de la actividad: Observando las resistencias.

Materiales: Hojas blancas y plumas para todos los participantes.

Tiempo: 30 min.

Justificación: Las resistencias son todos aquellos bloqueos que surgen para lograr la movilización hacia alguna actividad. Como se mencionó anteriormente parte del aporte de la Gestalt es inicialmente aliarse y observar esas resistencias y como consecuencia vendrá un cambio en el darse cuenta y posteriormente en la movilización.

Descripción:

1. Para este ejercicio el instructor señalará al grupo que en las hojas que les repartirán deberán poner el título “Mi equipo de trabajo o mi departamento”, según sea el caso, tendrán que enlistar aquellas cosas que identifican que NO hace el equipo para fomentar el cambio o transformación. El instructor deberá de señalar que el objetivo no es juzgar al equipo, sino sólo hacer la observación, por ejemplo:
 - “Mi equipo no se comunica”
 - “Mi equipo no cuenta con planes estratégicos”
 - “Mi equipo no convive”
2. Una vez concluida la lista de los aspectos que cada quien tiene identificados, en otra hoja que se les proporcionará se les pedirá que pongan la palabra “Yo” y tendrán que enlistar lo que de manera individual NO hacen para fomentar el cambio, por ejemplo:

- “Yo no insisto en la elaboración de planes”
- “Yo no comunico lo que siento”
- “Yo no sugiero cambios”

Es importante recalcar al grupo que no se trata de juzgarse o evidenciarse a sí mismos, sólo observar lo que no han hecho, o bien, lo que no se atreven a realizar.

3. Una vez concluidas ambas tareas deberán completar las frases, utilizando como conector la pregunta PARA, por ejemplo:

- “Mi equipo no se comunica PARA no discutir”
- “Mi equipo no cuenta con planes estratégicos PARA no crecer”
- “Mi equipo no convive PARA evitar hablar”

En este caso la respuesta basada en la pregunta ¿para qué? debe estar fundamentada en la suposición o experiencia que cada quien tiene acerca de su empresa.

Cualquier respuesta que surja desde un PORQUE, no será aceptada, ya que ésta pregunta no potencializa el darse cuenta, sólo brinda justificaciones.

4. Pasarán ahora a la hoja “Yo” y tendrán que completar la frase de la misma manera, por ejemplo:

- “Yo no insisto en la elaboración de planes PARA evitar pensar”
- “Yo no comunico lo que siento PARA que no me regañen”
- “Yo no sugiero cambios PARA evitar entrar en conflictos”

5. Se trabajará con el grupo escuchando sus experiencias y les realizarán preguntas tipo:

- ¿De qué se dieron cuenta?
- ¿Qué dificultades encontraron en el ejercicio?
- ¿Qué novedades encontraron?
- Se intercambiaran opiniones y comentarios que fomenten el darse cuenta.

Tema: Importancia del factor humano.

Objetivo: Generar apertura a los temas de adaptación, cohesión, implicación y apertura al entorno.

Nombre de la actividad: Exhibición de película.

Materiales: Película “Recursos Humanos” de Laurent Cantet, laptop, cañón, pantalla blanca para proyección.

Tiempo: 45 min.

Justificación: Actualmente se reconoce al factor humano como un factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente para el éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

Descripción:

1. Se expondrá la película de Recursos Humanos en un fragmento de 45 min, resumida con las escenas más importantes. En este caso sólo se les avisará a los participantes sobre la exposición de la película sin mencionar los temas a trabajar, con el objetivo de que cada participante rescate los elementos más importantes de la película y se trabaje con la proyección de cada personaje.

Tema: Proyección en la organización.

Objetivo: Rescatar las proyecciones de cada participante derivadas de la película Recursos Humanos, así como generar un análisis integrando las experiencias personales con la realidad de la película expuesta.

Nombre de la actividad: Recuperando la proyección.

Materiales: No necesarios.

Tiempo: 45 min.

Justificación: El cine es un elemento que funciona para identificarse, puede ser como una ventana para observarse a uno mismo. Las películas reflejan y evocan emociones, sentimientos y pueden reflejar gran parte de situaciones que se reconocen como propias. La intención de analizar la película es recuperar la proyección de los participantes y ofrecer una forma diferente de entender cómo se viven dentro de su empresa u organización.

Desarrollo:

1. Para lo anterior el facilitador deberá abrir el análisis preguntando a los participantes:
 - ¿Qué opinan de la película?
 - ¿Qué les sucedió con la película?
 - ¿De qué se percataron?
 - ¿Qué sentimiento les generó la película?
 - ¿Con qué personajes se identificaron?
 - ¿Con quienes no se identificaron?
 - ¿Qué situaciones semejantes o diferentes viven en su vida dentro de la organización?

2. Se procesará al grupo de acuerdo a la información que el grupo proporcione.

Tema: Retroalimentación grupal.

Objetivo: Atender dudas, comentarios, sensaciones o sentimientos que se hayan movilizado durante la sesión.

Nombre de la actividad: Diálogo grupal.

Materiales: No necesarios.

Tiempo: 15 min.

Descripción: Se darán 15 minutos para el cierre de la primera sesión para resolver dudas, atender inquietudes o compartir alguna experiencia.

DESARROLLO DE SESIÓN 2

Tema: Autoconocimiento.

Objetivo: Darse cuenta de los objetivos personales (mundo interior) y cómo empatan con los del equipo (mundo externo) para poder llegar a una planeación (zona intermedia).

Nombre de la actividad: Ejercicio de sensibilización “El auto en el que viajo”.

Materiales: Guía del ejercicio de sensibilización y colchonetas limpias.

Logística: Antes de iniciar la segunda sesión, el salón deberá estar preparado con suficientes colchonetas limpias para que los participantes puedan sentarse o recostarse en ellas.

Tiempo: 45 min.

Justificación: Sin una comprensión de nosotros mismos será muy complicado el camino para entender lo que se está haciendo y cómo se está haciendo. Tal comprensión del "sí mismo" (self) implica el conocimiento de las tres zonas del darse cuenta.

Se tratará de un ejercicio de integración de las zonas del darse cuenta que puede dar como resultado la posibilidad de nuevos ajustes creativos en la organización.

Desarrollo:

1. Se le comentará al grupo que se realizará un ejercicio de imaginación que consiste en una fantasía guiada del darse cuenta del viaje que cada quien elige recorrer en los próximos meses o años, a nivel personal y organizacional, a nivel de áreas o departamentos, de equipos de trabajo, a nivel gerencial. Se emplearán metáforas como base para hacer un análisis que puede llegar a ser tan profundo como se desee, y así estar preparados para enfrentar los retos a los que se enfrenten. Se les comentará que los descubrimientos que realicen no deberán juzgarse como buenos o malos.
2. Se les pedirá que se recuesten en las colchonetas que habrá al centro del salón.

3. Que cierren sus ojos, que perciban las sensaciones que recorren su cuerpo y que contacten con su respiración, una vez que se ha logrado cierto nivel de sensibilización se les pedirá que se visualicen como un auto, se transformaran en ese vehículo, imaginaran que son los protagonistas de esa historia y se les guiará con las siguientes preguntas: ¿Cómo es ese vehículo y en qué estado está? Viejo, nuevo, de carreras, clásico, deportivo, familiar, chocado, equipado, le faltan o están dañados los faros, frenos, neumáticos, asientos, bocinas. ¿Tiene suficiente gasolina, agua y aceite?, ¿De qué color es?, ¿Lleva bolsas de aire y llanta de refacción por si hay algún accidente?, ¿Tiene aire acondicionado o calefacción para hacer el viaje más placentero?, ¿Qué música escuchas durante el trayecto?, ¿Quién conduce el auto?, ¿Eres conductor o copiloto?, ¿Vas en el asiento trasero?, ¿Vas sin saber siquiera a dónde te llevan?, ¿Vas disfrutando el paisaje y avanzando a una velocidad cómoda, o te diriges a toda prisa al destino sin fijarte en nada, arriesgando la aventura por un accidente? o por el contrario, ¿avanzas tan lento que parece que no vas a llegar jamás?, ¿Cómo es el trayecto hacia tu destino?, ¿Recto, en círculos, zigzag, lleno de curvas y pendientes pronunciadas, baches, iluminado, oscuro, lleno de señalizaciones, desierto, con un paisaje agradable, seguro, peligroso?, ¿Qué y a quién necesitas para hacer de este viaje el mejor posible? , ¿Cuál es tu destino final del viaje?, ¿Lo sabes o vas improvisando sobre la marcha?, ¿Llevas mapa, vas pidiendo indicaciones, te la pasas perdido o sabes bien hacia dónde vas?
4. Poco a poco se les pedirá que desvanezcan esa imagen y que regresen a contactar con su respiración abriendo los ojos en el momento que para cada quien esté bien.
5. Los facilitadores trabajarán con el grupo procesando lo que les sucedió a cada uno de los participantes con preguntas del siguiente tipo ¿Descubrieron información importante que les gustaría profundizar? ¿Les falta prepararse en algún sentido para poder cumplir con las metas? ¿tengo una buena historia con mi equipo? Se hará un cierre compartiendo la reflexión de lo que cada quien se dio cuenta. El facilitador deberá dejar abiertas las posibilidades del cambio después de lo que se dieron cuenta.

Tema: Fundamentos teóricos de la Gestalt en la organización.

Objetivo: Dar a conocer teóricamente los principios básicos de la Gestalt y destacar sus aplicaciones en la organización.

Nombre de la actividad: Exposición.

Materiales: Laptop, cañón, pantalla blanca para proyección, presentación en power point sobre la TG aplicada a la organización.

Tiempo: 60 min.

Justificación: Conocer y comprender los criterios generales de la TG puede ayudar a los participantes a realizar un análisis y ajustar las estrategias de cambio para aumentar la probabilidad de éxito en su empresa.

Descripción:

1. Se explicará mediante una presentación los términos de la TG que son aplicables a la organización. Para explicar la teoría se recurrirá a dar las definiciones de cada concepto y para clarificarlos se darán ejemplos de la vida cotidiana y casos aplicados a la organización.

Tema: Frontera de contacto.

Objetivo: Tomar consciencia del contacto actual con el equipo trabajo y darse cuenta de la flexibilidad en los propios límites.

Nombre de la actividad: Mi frontera en la organización.

Materiales: Bola de estambre de color rojo, verde y amarillo, tijeras y cinta adhesiva y círculos de cartulina con leyendas que más adelante se mencionan.

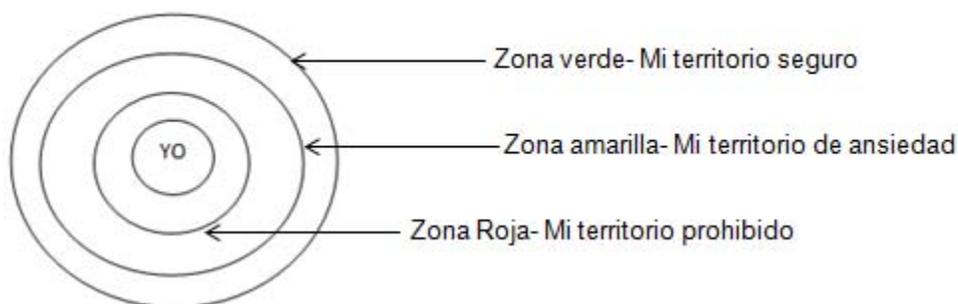
Tiempo: 30 min.

Justificación: Las fronteras del yo están determinadas por las experiencias de las personas y por aptitudes que se han adquirido para asimilar nuevas experiencias. La selección del contacto está determinada por la frontera del yo y es esto lo que determinará el estilo de vida de la persona con su entorno. Las experiencias del yo pueden describirse desde diferentes puntos: frontera de familiaridad, frontera expresiva, frontera de exposición, frontera de cuerpo y de valores.

Descripción:

1. Se les pedirá a los participantes apoyo para dejar un área libre al centro del salón, recorriendo todas las mesas y sillas a la pared. Una vez que esté listo el espacio, el instructor dará las siguientes indicaciones:
2. Todos pasen al centro del salón y hagan un círculo, realicen un contacto visual con sus compañeros, dense cuenta de qué les sucede, ¿con quién les es más fácil realizar contacto visual?, ¿con quién es difícil hacerlo?, ¿cómo varían sus sensaciones de acuerdo a la persona con la que van teniendo este contacto visual? Sólo obsérvate y date cuenta que te sucede con cada persona.
3. Ahora se les pedirá que observen el salón, sus detalles, su dimensión y que elijan un lugar del salón en donde quieren colocarse, puede ser al centro, al fondo, en una orilla, en una esquina, permanecerán de pie o sentados, como cada quien elija.
4. Un instructor pasará a repartir a cada participante tres metros de estambre de cada color (rojo, amarillo y verde), unas tijeras, un plumón y cinta adhesiva.

5. Se les comentará lo siguiente: Éste será un ejercicio relacionado con su equipo y con ustedes. El estambre verde representa una parte de ustedes, se trata de aquella parte en donde se encuentra todo lo que es permisible, es la zona donde ustedes se sientan seguros y sin ninguna amenaza, representaría el lugar en el que pueden fluir sin ningún problema o el territorio que es familiar para ustedes. El estambre amarillo es otro territorio que también es parte de ustedes y es el lugar en donde quieren intentar algo, pero genera ansiedad y no se atreven a tocarlo porque hay temores, ideas que los paralizan para atreverse. El estambre rojo representa también una parte de ustedes y es el territorio en donde se pueden llegar a sentir en riesgo, con mucha amenaza, con desorden, caos o desestructura.
6. Se les pedirá que se ya sea sentados o de pie se coloquen como centro, y emplearán el estambre para rodearse de cada uno de los territorios mencionados. Un instructor mostrará cómo hacerlo para que no existan dudas.

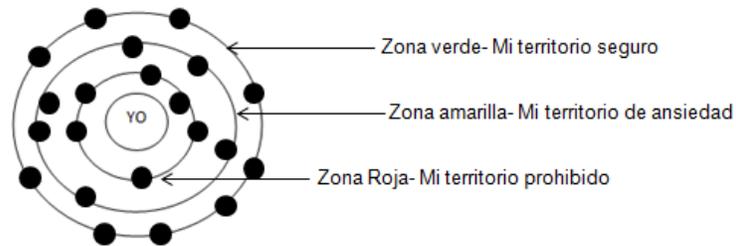


7. Se les dará un aproximado de 10 a 15 minutos para que coloque cada quien su zona verde, amarilla y roja. Podrán hacerlo con la libertad de hacerlo en círculo, ovalo o como figura amorfa.
8. Una vez transcurridos los 15 minutos se le entregará a cada quien círculos de cartulina con las siguientes leyendas:
 - Puedo ser respetuoso en mi equipo.
 - Puedo ser justo con mi equipo de trabajo.
 - Puedo ser libre en mi equipo.

- Puedo ser bondadoso con mis compañeros.
- Puedo ser solidario en mi equipo.
- Puedo delegar.
- Puedo actuar con amor en mi equipo.
- Puedo ser amistoso con mis compañeros.
- Puedo ser tolerante con mi equipo.
- Puedo decir la verdad cuando está es necesaria para mí.
- Puedo expresarme con mi líder.
- Puedo expresar me con mis subordinados.
- Puedo expresarme con mis pares.
- Puedo aceptar mis errores en mi equipo.
- Puedo hablar de mis errores en mi equipo.
- Puedo escuchar sin interrumpir a mi equipo.
- Puedo establecer un contacto físico personal con mi equipo (abrazar, estrechar la mano, una palmada en la espalda).
- Anota aquello que identifiques que se encuentra dentro de la zona verde.
- Anota aquello que identifiques que se encuentra dentro de la zona amarilla.
- Anota aquello que identifiques que se encuentra dentro de la zona roja.

9. Se les pedirá que cada leyenda sea colocada en la zona verde, roja o amarilla, de acuerdo a la experiencia de cada quien. El facilitador deberá fomentar confianza en grupo para que muestre apertura hacia sí mismo para realizar el ejercicio, recordando que lo importante no será juzgar o evaluar lo que cada quien responda y descubra.

La forma en la que deberán realizar este ejercicio se representa en la siguiente figura.



10. Una vez colocadas las leyendas en las zonas que cada participante eligió se les pedirá que observen su figura final, que observen ¿en dónde fluyen de manera segura?, ¿en dónde se paralizan?, ¿en qué aspectos hay inseguridad?, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de actuar cómo lo hacen?, ¿qué los limita?, ¿con quién se limitan?, ¿cómo podría ser una situación diferente y con quién?, ¿qué experiencias los han determinado?
11. Se le pedirá al grupo que cada quien recoja su trabajo y que formen un círculo, todos sentados para compartir las experiencias que cada quien tuvo al realizar este trabajo. El facilitador deberá de procesar las experiencias de cada participante dejando abierta la posibilidad que cada uno tiene para establecer un contacto novedoso con su entorno laboral.

Tema: Fenomenología de Campo

Objetivo: Vivenciar mediante un ejercicio cómo el organismo y el ambiente se impactan mutuamente y cómo los movimientos constantes (ideas, planes y sentimientos) impactan en las decisiones de cada persona.

Nombre de la actividad: Dinámica “Red Humana”

Materiales: Guía de instrucciones.

Tiempo: 30 min.

Justificación: Debido a que el campo es un cúmulo de experiencias psicológicas internas frente a los eventos que ocurren dentro de la organización y se extiende a los acontecimientos del entorno y del mundo, cualquier cambio en una parte del campo tendrá impacto en todo el entorno. Vivenciarlo es importante para entender las implicaciones pueden ser inmensas.

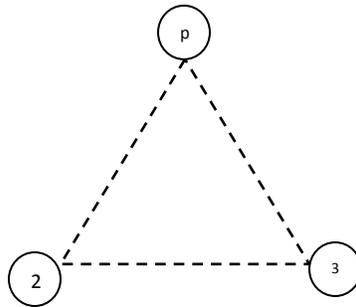
Descripción:

Uno de los facilitadores pedirá al grupo hacer un espacio libre al centro del salón para que puedan desplazarse de manera cómoda.

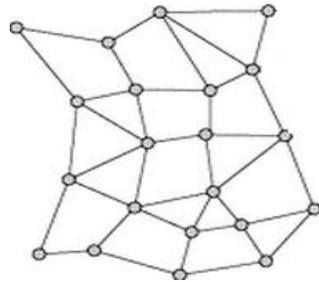
Dará las siguientes instrucciones:

1. Camina lentamente por todo el salón, has contacto visual con cada uno de tus compañeros.
2. Te voy a pedir que imagines que cada uno de ellos forma parte de tu equipo de trabajo diario.
3. Te pediré que te detengas, desde tu lugar y en silencio elije a dos personas, obsérvalas bien y dales el nombre de algún departamento, el que se te ocurra (por ejemplo departamento de finanzas, marketing, recursos humanos, etc.)

4. Ahora, empieza a realizar movimientos para formar un triángulo equilátero en conjunto con esos dos departamentos que seleccionaste, has los movimientos que necesites para poder construir ese objetivo.



5. Mientras el grupo trabaja para lograr su propio objetivo, el facilitador realizará preguntas simples que amplíen el darse cuenta de que el campo considera que todos los fenómenos tienen una unión compleja y que formamos parte de una red de interacciones insertadas en un todo continuo.



Ejemplo de preguntas para el grupo:

- ¿Qué te va sucediendo en este momento?
- ¿Es fácil o difícil formar parte de esta red de interacciones?
- ¿Qué te hace falta para lograr tu objetivo?
- ¿Qué te pasa al no lograr tu objetivo?
- ¿Cómo imaginas que se sienten los demás?
- ¿Con qué asocias esta experiencia?

➤ ¿De qué te das cuenta

6. Después de transcurridos de 15 a 20 minutos el facilitador pedirá al grupo detenerse.
7. Al finalizar el ejercicio se dedicarán 25 minutos a procesar lo que le sucedió a cada participante. El facilitador rescatará las experiencias de cada quien y resumirá la enseñanza de cómo todo afecta a todo ya que vivimos a diario en un campo que es unitario formado por interacciones complejas. Señalará como está teoría de campo es aplicable dentro de una organización; resultando importante cada idea, plan, sentimiento y punto de vista de cada integrante de un equipo de trabajo para poder llegar a un objetivo común.

Tema: Relaciones interpersonales y toma de decisiones.

Objetivo: Darse cuenta mediante una experiencia real cómo se vive una dinámica grupal en la toma de decisiones.

Nombre de la actividad: Ejercicio “Trabajando por un acuerdo”

Materiales: Guía de instrucciones, \$50 pesos por participante y un reloj o cronometro.

Logística: Habrá una mesa para diez participantes acomodada al centro del salón.

Tiempo: 60 min.

Descripción:

1. Se solicitará la participación de 10 voluntarios para este ejercicio. A los integrantes que decidan participar se les pedirá como requisito entrar con la cantidad de \$50 pesos y con la consciencia de que los pueden perder o pueden ganar más de esa cantidad.
2. La función de convencimiento del facilitador tendrá un papel importante, ya que deberá animar sin forzar al grupo a que participe.
3. En caso de que el grupo este renuente a participar por el requisito para entrar a la dinámica, se revisará la posibilidad de bajar la cuota, de tal manera que participen, pero pongan en riesgo algo real.
4. Una vez reunidos los 10 participantes se les pedirá que pasen al centro del salón y se sienten haciendo un círculo. Al resto del grupo se le pedirá ser observador y hacer notas de lo observado en la dinámica.
5. Ambos facilitadores estarán sentados frente a los 10 participantes, uno de ellos les dará las reglas del ejercicio, las cuales se enumeran enseguida:

6. Cada participante deberá representar al departamento al que pertenece y deberá de colocar su dinero en el centro del grupo.
7. Cada uno deberá de dar un argumento a los demás miembros del grupo para convencerlos de que todo el dinero que está depositado al centro debe llevárselo.
8. Los argumentos que cada quien defenderá deberán estar basados en que el dinero que ganará lo gastará en algo sumamente superficial por ejemplo, comprar un perfume, comprar un juego de té, unos zapatos etc.
9. El argumento ganador deberá ser aquel que es más superficial, no debe de beneficiar a nadie más que a él y deberá demostrar al siguiente día el ticket de que realmente gasto el dinero en lo comentado.
10. Cada participante tendrá que exponer sus motivos.
11. Para que un participante pueda llevarse el dinero, todos los participantes tendrán que estar de acuerdo, si un sólo participante está en desacuerdo el dinero no podrá ser entregado.
12. Esta actividad se llevará a contratiempo, si los participantes después de transcurridos los 60 min no logran ponerse de acuerdo, el dinero finalmente será quemado.
13. Dará inicio el juego.
14. El instructor avisará cuando estén a 5 min de concluir para entregar el dinero o para quemarlo.
15. Pasados los 60 min se cierra el juego y dará inicio el análisis de la dinámica.

Tema: Análisis de la dinámica de grupos.

Objetivo: Darse cuenta de todos los elementos que surgieron en la dinámica y fomentar la expresión.

Nombre de la actividad: Diálogo y técnicas de expresión.

Materiales: No necesarios.

Logística: Todos los participantes deberán de permanecer al centro del salón en un círculo.

Tiempo: 40 min.

Descripción:

1. Concluido el ejercicio anterior, se les pedirá a los observadores que comenten:
 - ¿Qué observaron?
 - ¿Qué elementos estuvieron en juego?
 - ¿Qué roles observaron en cada participante?
 - ¿Cómo surgió la dinámica?
 - ¿Qué observaron en cada participante?
 - ¿Qué tipos de negociación observaron?
 - ¿Qué les pasó a ellos mientras observaban?

2. Se les pedirá a las diez personas que participaron que compartan sus experiencias
 - ¿Qué sintieron?
 - ¿Qué elementos pusieron en juego?,
 - ¿Cómo negociaron?
 - ¿Qué les sucedió con el resultado final?
 - ¿Qué les enojo?
 - ¿De qué se dieron cuenta?

3. Los facilitadores deberán de procesar todo lo que el grupo haya comentando con la intención de ampliar la consciencia de los participantes acerca de todo lo que está en juego cuando en la vida del equipo cuando se enfrentan a situaciones similares a las del juego.

DESARROLLO DE SESIÓN 3

Tema: Relaciones en el trabajo.

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de las relaciones sanas en el trabajo e identificar cómo impactan en la vida diaria.

Nombre de la actividad: Ejercicio de sensibilización Gestalt “La mochila”

Materiales: Guía del ejercicio de sensibilización y colchonetas limpias.

Logística: Antes de iniciar la tercera sesión, el salón deberá estar preparado con suficientes colchonetas limpias para que los participantes puedan sentarse o recostarse en ellas.

Tiempo: 30 min.

Justificación: Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que una organización funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas. Sin una cultura de trabajo estable y acogedora, pueden surgir retos muy difíciles. Una empresa que cuenta con claridad en la importancia de las relaciones interpersonales estará encaminada a disfrutar de su trabajo y por tanto a ser más productiva.

Descripción:

1. Centramiento.

Se les pedirá a los participantes que dejen sus cosas y que pasen al centro del salón y que formen un círculo. Se procederá a darles las siguientes instrucciones:

- Como estás en tu lugar sentado empieza a estirarte. Estira tus manos, tus pies, mueve tu torso, mueve tu cuello.
- Cierra tus ojos y toma consciencia de todo lo que te rodea sonidos, olores, siente tu respiración, date cuenta si es rápida o lenta.
- Empieza a recorrer tu cuerpo desde tu cabeza hasta la punta de tus pies, ¿qué sensaciones tienes? Date cuenta poco a poco ¿cuál es tu estado de ánimo?,

identifícalo, ponle nombre si es que lo identificas, date cuenta si cambio o si sigue igual.

- Inhala y al inhalar infla tu abdomen como si fuera un globo y al exhalar imagina que el globo se va ponchando. Hazlo a tu ritmo
- Mantén tus ojos cerrados y deja pasar los pensamientos, no luches contra ellos, sólo déjalos pasar y trata de centrarte sólo en las sensaciones, si no tiene nombre la sensación no pasa nada, poco a poco y a tu ritmo ve abriendo tus ojos y toma un lugar en el salón que para ti este bien, en donde puedas estar contigo mismo, siéntate donde hayas elegido, toma asiento o si lo deseas recuéstate.

2. Ejecución.

- En el lugar en donde estás, cierra tus ojos e imagina por unos segundos que llevas puesta una mochila, imagina su color, su textura, su tamaño y la forma de las correas.
- Ahora ve llenándola con todas las cosas físicas que te rodean, puedes empezar por las cosas de tu casa, tus muebles, tu ropa, los objetos que coleccionas. Pasa a cosas más grandes como tu carro, la propia casa y todo lo que elijas.
- También deposita en ella las cosas de tu trabajo, tu escritorio, tu silla, tu computadora.
- Ahora intenta caminar. ¿El peso de todo lo que llevas en tu mochila te permite avanzar?, ¿puedes moverte?, ¿estás sobrecargado?, ¿qué sensaciones tienes de esa carga?
- Te pediré ahora que le prendas fuego a esa mochila e imagina que ya no está, ¿cómo estar sin el peso que cargabas en esa mochila?, ¿cómo te imaginas iniciando un nuevo día sin el peso que llevabas en tus hombros?
- Ahora, te pido que imagines que tienes otra mochila, pero esta vez la tienes que llenar de personas, todas las personas que el día de hoy formen parte de tu vida, puedes empezar por tus conocidos, amigos, pasa a tus familiares, tíos, primos sobrinos, abuelos, padres, hermanos, esposos, novio.

- Pasa a la gente de tu trabajo, jefes, subordinados, compañeros, y todos aquellos con los que convivas dentro de tu trabajo no importando el tipo de relación que lleves con ellos.
- Suma a todo lo anterior el peso de problemas compromisos, negociaciones, peleas y discusiones.
- Observa cómo es el peso de la mochila ¿te permite moverte?
- En esta ocasión no te pediré que le prendas fuego a la mochila, sólo te pediré que la quites de tus hombros, la observes y que decidas que necesitas hacer para aligerar el peso que lleva.
- Respira profundo, abre tus ojos y reintégrate a este salón nuevamente.

3. Reprocesamiento.

- Elige a una pareja y comparte tu experiencia
- Si alguien queda sin pareja se puede integrar a un equipo y hacer una terna.
- Tienes 5 minutos para compartirlo.

4. Procesamiento.

- Se dará oportunidad a alguien del grupo que comparta lo que le está pasando en el momento o lo que le sucedió con el ejercicio.
- El facilitador tendrá que trabajar con la persona que decidió compartir su experiencia.

Tema: Juicios y fenomenología.

Objetivo: Vivenciar cómo los juicios interfieren en una descripción pura de los hechos.

Nombre de la actividad: Ejercicio práctico “El caso de Raúl”

Materiales: Cuatro relatos diferentes del caso de Raúl.

Logística: Sillas y mesas de trabajo acomodadas en forma de cuadrado.

Tiempo: 40 min.

Justificación: La fenomenología busca la descripción de lo que está ocurriendo, tal y cómo está sucediendo. Para poder lograrlo se deben observar los fenómenos sin prejuicios, sin interpretación o ideas preconcebidas. Las percepciones en la organización muchas veces están dominadas por factores subjetivos irracionales que confieren un sentido, el cual es diferente para cada persona, lo cual puede obstaculizar propuestas de crecimiento en el entorno laboral.

Descripción:

1. Se dividirá al grupo en cinco equipos y se distribuirá entre ellos los cinco textos presentados más adelante.
2. Se establecerá un plazo de 15 minutos.
3. En ese período cada equipo tendrá la tarea de juzgar o evaluar el comportamiento de Raúl, observado en diferentes momentos de un día y descrito por distintas personas.
4. Se mostrará el comportamiento de Raúl a través de los relatos de su madre, del muchacho del bar, del conductor del taxi, del conserje y de la señora de limpieza.
5. Finalizado ese plazo, se propondrá a los equipos, uno a uno, que describan cómo perciben a Raúl.

6. Al final, un instructor leerá el propio relato de Raúl sobre lo que aconteció ese día.
7. Se discutirá con el grupo el cambio de percepciones entre las que se generaron ahora y las hechas anteriormente por los equipos, teniendo como base los argumentos del párrafo inicial de este encuentro. Pasados 40 minutos se hará el cierre de la actividad.

EL CASO DE RAÚL

RELATO N° 1. DE SU MADRE:

Raúl se levantó corriendo, no quiso tomar café y ni miró la torta que yo había hecho especialmente para él. Sólo tomó la caja de cigarrillos y la caja de fósforos. No quiso ponerse la chaqueta que le di. Dijo que tenía prisa y reaccionó con impaciencia ante mis pedidos de que se alimentara y se abrigara. Sigue siendo un niño que necesita atención, pues no reconoce lo que es bueno para sí.

Después de este relato, ¿cómo el equipo percibe a Raúl?

RELATO N° 2. DEL MUCHACHO DEL BAR:

Anoche llegó aquí acompañado de una chica morena, bien linda, a la cual no le hizo el mínimo caso. Cuando entró una rubia, de vestido ajustado, me llamó y quiso saber quién era ella. Yo no la conocía, mas él, sin dudarlo, se levantó y fue a la mesa a hablar con ella. Yo disimulé pero pude escuchar que él fijaba una cita, a las nueve de la mañana, delante de la barba del acompañante de la chica. ¡Sujeto con valentía!

Después de este relato, ¿cómo el equipo percibe a Raúl?

RELATO N° 3. DEL CONDUCTOR DEL TAXI:

Hoy a la mañana, apareció un sujeto y no me gustó su cara. Tenía cara de preocupación y estaba muy serio, no quería conversar. Intenté hablar sobre fútbol, política, sobre el tránsito,

pero él siempre me pedía que me callara, diciendo que necesitaba concentrarse. Desconfié y pensé que él era de aquellas personas que la gente llama subversivo, de esos que la policía anda buscando o de esos que asaltan a los conductores de taxis. Apuesto que anda armado. Quedé loco hasta que me libré de él.

Después de este relato, ¿cómo el equipo percibe a Raúl?

RELATO N° 4. CONSERJE DEL EDIFICIO:

Raúl es una persona rara. A veces saluda, a veces finge que no ve a nadie. Sus conversaciones las personas no las entendemos. Es parecido a un pariente mío que enloqueció. Hoy por la mañana, él llegó hablando solo. Le di los buenos días y él me miró extrañado y dijo que todo en el mundo era relativo, que las palabras no eran iguales para todos, ni las personas. Me dio un empujón y apuntó a una señora que pasaba. Dijo también que cuando pintaba un cuadro, aquello era la realidad. Daba risotadas, y más risotadas. Ese muchacho es un lunático.

Después de este relato, ¿cómo el equipo percibe a Raúl?

RELATO N° 5. SEÑORA DE LA LIMPIEZA:

Él siempre anda con un aire misterioso. Los cuadros que pinta no los entiendo. Cuando él llegó la mañana de ayer, me miró medio sesgado. Tuve un mal presentimiento, como si fuera a suceder algo malo. Poco después llegó la chica rubia. Ella me preguntó dónde estaba él y yo le dije. Al poco rato la oí gritar y acudí corriendo. Abrí la puerta intempestivamente y él estaba con una cara furiosa, mirando a la chica lleno de odio. Ella estaba tirada en el diván y en el suelo tenía un cuchillo. Yo salí gritando “¡asesino, asesino!”

Después de este relato, ¿cómo el equipo percibe a Raúl?

RELATO DEL PROPIO MIGUEL SOBRE LO OCURRIDO ESE DÍA:

Yo me dedico a la pintura de cuerpo y alma. El resto no tiene importancia. Hace meses que quiero pintar una Madonna del siglo XX, más no encuentro una modelo adecuada, que encarne la belleza, la pureza y el sufrimiento que yo quiero retratar. En la víspera de aquel día, una amiga me llamó por teléfono diciendo que había encontrado la modelo que yo procuraba y me propuso que nos encontráramos en el bar. Yo estaba ansioso por verla. Cuando ella llegó quedé fascinado; era exactamente lo que yo quería. No tuve dudas. Ya que el muchacho del pub no la conocía, fui hasta la mesa de ella, me presenté y le pedí que posara para mí. Ella aceptó y marcamos un encuentro en mi atelier a las 9 horas del otro día. Yo no dormí tranquilo aquella noche. Me levanté ansioso, loco por comenzar el cuadro, ni pude tomar café de tan emocionado.

En el taxi, comencé a realizar un esbozo, pensando en los ángulos de la figura, en el juego de luz, en la textura, en los matices....Ni noté que el motorista hablaba conmigo.

Cuando entré en el edificio, yo hablaba bajito. El conserje intentó hablar conmigo pero yo no le presté atención. Ahí yo pregunté: ¿qué pasa? Él dice: buen día. Nada más que buen día. Él no sabía lo que aquel día significaba para mí, sueños, fantasías y aspiraciones. Todo se iba a volver real, con la ejecución de aquel cuadro. Yo intenté explicar para él que la verdad era relativa, que cada persona ve a la otra a su manera. Él me llamó lunático. Yo di una risotada y dije: ahí está la prueba de lo que yo dije. El lunático que usted ve, no existe. Cuando pude entrar, me vi de cara con la señora de la limpieza.

Entré al taller y comencé a preparar la tela y las tintas. Entonces llegó ella. Llevaba el mismo vestido de la víspera y explicó que pasó la noche en una fiesta. En ese momento yo le pedí que se sentara en el lugar indicado y que mirase para lo alto, que imaginase inocencia y sufrimiento.

Ahí ella enlazó mi cuello con sus brazos y dijo que yo era simpático. Yo me alejé y le pregunté si había bebido. Ella dijo que sí, que la fiesta estaba óptima, que fue una pena que

yo no estuviera allá y que me había extrañado. En fin, yo comenzaba a gustarle. Cuando ella me abrazó de nuevo, yo la empujé y ella cayó sobre el diván y gritó. En ese instante la señora de la limpieza entró y salió gritando: “¡Asesino, asesino!” La rubia se levantó y se fue. Antes, me llamó idiota. Entonces yo suspiré y dije: ¡¡¡ah, Dios mío!!!

Tema: Expresión de sentimientos positivos y negativos en mi equipo.

Objetivo: Darse cuenta de la importancia de la expresión de los sentimientos y responsabilización de los mismos.

Nombre de la actividad: Técnica expresiva.

Materiales: Hojas blancas, cinta adhesiva y post-it.

Logística: Las sillas y las mesas podrán permanecer en su lugar, los participantes podrán desplazarse libremente por el salón.

Tiempo: 50 min.

Justificación: Un equipo, no puede funcionar efectivamente cuando sus miembros carecen de herramientas para expresarse eficientemente. Expresar lo inexpresado es una de las herramientas más efectivas. Como se mencionó anteriormente se trata de que la energía no quede presa, hay que buscar medios por los cuales las personas puedan expresar sus sentimientos positivos y negativos y responsabilizarse de ellos para generar una mayor consciencia de sí mismo y por lo tanto de sus relaciones interpersonales.

Descripción:

1. Los participantes pasarán al centro del salón para hacer un círculo y se les repartirá por participante dos hojas, una blanca y una negra, cinta adhesiva, y bloque de post-it. Se les dará las siguientes instrucciones:
2. Las hojas que les acaban de repartir las pegarán en su espalda con cinta adhesiva, para pegarlas puedes pedir apoyo de algún compañero. Una vez que hayan concluido se les pedirá que observen a cada uno de sus compañeros algunos ya se conocen, otros se conocieron aquí y han tenido el tiempo para poder conocerlos más a fondo en este taller y se han formado alguna impresión de sus compañeros.

3. En los post-it que se les repartieron escribirán lo que les agrada de cada uno de sus compañeros, lo anotarán y lo pegarán en la hoja negra.
4. Una vez que han finalizado con todos sus compañeros, escribirán en los post-it lo que les ha impedido tener más cercanía o más contacto con sus compañeros y lo pegarán en la hoja blanca.
5. Se les dará el tiempo suficiente para que puedan dejar una las notas a todos los integrantes del equipo.
6. Después de transcurridos 20 a 25 minutos se les pedirá que formen un círculo, podrán estar sentados.
7. Cada participante tendrá las notas que les pegaron y una vez que todos han finalizado se abrirá un espacio para que alguien comparta cómo se sintió y se invitará de manera voluntaria a que rompan el anonimato de las notas para quien lo desee y pueda expresarlo directamente.
8. Los facilitadores intervendrán animando al grupo a expresar lo inexpresado dentro de un ambiente seguro.

Tema: Curiosidad y diálogo.

Objetivo: Darse cuenta si existe una relación yo-tú o yo-ello en un diálogo y cómo es aplicable a la organización.

Nombre de la actividad: Diálogo en parejas.

Materiales: No necesarios.

Logística: Las sillas y las mesas podrán permanecer en su lugar, los empleados podrán desplazarse libremente para formar parejas.

Tiempo: 50 min.

Justificación: Cuando aprendemos a observar a los miembros de una organización como verdaderos seres humanos y no sólo como objetos, las relaciones se transforman. Coexistir en la organización vivenciando lo que al otro le sucede es generar una relación yo-tú.

Descripción:

1. Se le pedirá al grupo que formen parejas con quien no hayan interactuado durante el taller. Se les pedirá que se nombren como A y B.
2. A, comenzará a intercambiar frases con el compañero B, frases que comiencen con las palabras “tengo miedo de...” y que hagan referencia a situaciones que en su equipo.
3. Deberán dedicar 10 minutos para hacer una lista de cosas que temen intentar en la organización.
4. A, tendrá que volver a repetir las frases, pero reemplazándolas con la palabra inicial “me gustaría...”

5. Una vez que A concluyó, B tendrá que indagar cómo se sintió A en el ejercicio y emplear preguntas que incluyan qué, cuándo, quién, cómo, dónde y con quién.
6. Una vez que han finalizado, se invertirán los roles siguiendo la misma dinámica.
7. Al finalizar se les pedirá compartan entre ellos si se sintieron escuchados o si surgió alguna dificultad en el contacto.
8. Se dividirá al grupo en 4 y se les pedirá que realicen un trabajo escrito en donde describan qué se tiene que hacer en la organización para entablar una relación yo-tú.
9. Los facilitadores procesarán al grupo, revisarán las propuestas de cada grupo y se le pedirán que compartan alguna situación laboral en donde sintieron que estaban en una relación yo-ello y que describan los sentimientos y pensamientos derivados de este tipo de relación.

Tema: Teoría paradójica y creatividad

Objetivo: Tomar consciencia, responsabilidad y libertad hacia sí mismo y hacia el cambio en la organización.

Nombre de la actividad: Mi yo auténtico en la organización.

Materiales: Cartulinas, tijeras, resistol, plumones, estambre y listones de colores, pedacera de tela, cartoncillo y papeles de diferentes texturas y colores, botones, pedazos de madera y revistas usadas.

Logística: Al centro del salón estará dos mesas con todo el material necesario.

Tiempo: 50 min.

Justificación: Los agentes principales de cambio en una organización son las personas, por medio de ellas se logra una mejora en la capacidad interpersonal, en la transferencia de valores, en la comprensión del grupo y en los métodos para la resolución de conflictos, por lo tanto, el elemento a potencializar son los miembros de la organización.

El cambio en las personas puede producirse cuando las personas abandonan por unos momentos la idea de lo que quisieran llegar a ser y se atreven a ser quienes realmente son. En esto consiste la teoría paradójica, el cambio consiste en aceptarse tal y como la persona se siente en cada momento, llegando a la aceptación de sí mismo con un ser único e integrado. Aceptarse a uno mismo es el primer paso para aceptar al entorno que nos rodea y generar un crecimiento auténtico.

Descripción:

1. Se les invitará a los participantes a que tomen consciencia con su estado emocional “aquí y ahora”, que contacten con todo lo que está presente en ese momento, invitarlos a aceptar cualquier sentimiento o sensación que emerja. Si hay enojo, ansiedad, aburrimiento, angustia o cualquier otra emoción se invita a dejarla presente.

2. Ahora se les pedirá a los participantes que se tomen un tiempo para reflexionar en todo lo que se ha movido en relación a los cuatro días de taller ¿qué han observado de sí mismos, de la organización, de sus procesos, de sus áreas de oportunidad, de sus fortalezas?, se les pedirá especial atención en ¿cómo se sienten respecto a todo eso?
3. Con todo lo que esté presente se les pedirá que representen en un trabajo artístico de su “yo auténtico” justo como se sienten en ese momento respecto a la organización.
4. El facilitador modelará con un ejemplo; “yo me siento en una dualidad, he visto muchas cosas positivas y negativas, esto me hace sentir confuso y se me antoja representarme en un cuadro que represente una parte oscura y parte de luz”
5. Al finalizar cada quien expondrá su trabajo como si estuvieran en una galería, el trabajo deberá llevar una descripción para que los espectadores puedan conocer más sobre esa obra de arte.
6. Al finalizar la exposición los facilitadores reflexionarán qué sucede cuando cada individuo se permite sentir y ser quien realmente es, en el momento presente, sin enjuiciar la propia experiencia, sin discriminar emociones ya sean agradables o desagradables y sin dejar de lado al “yo auténtico” quien siempre está intentando expresarse a adaptarse con los recursos que tiene.

Tema: Humanización en las empresas.

Objetivo: Reflexionar y dialogar sobre la humanización en las empresas.

Nombre de la actividad: Exposición de video.

Materiales: Laptop, cañón, pantalla blanca para proyectar y video “Reflexión sobre la humanización de las empresas” de Claudio Naranjo.

Logística: Las mesas y sillas estarán acomodadas en forma de cuadrado con proyector y pantalla al frente.

Tiempo: 60 min.

Justificación: Claudio Naranjo, representante significativo de la Gestalt, aborda la idea de que es necesario un cambio en las empresas, propone vías de desarrollo que sean favorables a la organización, a sus integrantes y a la sociedad. La propuesta de Naranjo recupera una filosofía humanista ya aplicada al mundo de la educación: cambiar la empresa para cambiar el mundo y lograr un camino de transformación integral.

Descripción:

1. Se expondrá el video “Reflexión sobre la humanización de las empresas” del Doctor Claudio Naranjo.
2. Los instructores trabajaran en revisar y atender las reflexiones que surjan en el grupo.
3. Para cerrar el cuarto día del taller, se le pedirá a cada participante que cierre con una palabra mencionando cómo se retira.

DESARROLLO DE SESIÓN 4

Tema: Ciclo de experiencia.

Objetivo: Tener claro el ciclo de experiencia a partir de experiencias personales.

Nombre de la actividad: Ejercicio “Nuestros ciclos”

Materiales: Tiras de papel, plumines, cinta adhesiva y pizarrón.

Logística: Las mesas y sillas estarán acomodadas en forma de cuadrado y los participantes trabajarán en su lugar.

Tiempo: 60 min.

Justificación: El ciclo de la experiencia es el núcleo básico de la vida humana, dado que es una sucesión interminable de ciclos. También es conocido como ciclo de la autorregulación orgánica, pues se considera que el organismo sabe lo que le conviene y tiende a regularse por sí mismo. La conceptualización de este ciclo representa cómo las personas establecen contacto con su entorno y consigo mismos. Explica también el proceso de formación figura-fondo; cómo surgen las figuras de entre el fondo difuso, y cómo una vez satisfecha la necesidad dicha figura vuelve a desaparecer. Cuando las personas se hacen conscientes de este ciclo pueden detectar los bloqueos o interrupciones que se presentan en el ciclo, los pueden concientizar y trabajar para que la energía tenga un flujo natural y exista un funcionamiento total en relación con el medio.

Descripción:

1. Se les pedirá a los participantes que se enumeren del 1 al 6
2. Un instructor les dirá el tipo de experiencia que tienen que escribir en las tiras de papel que se les entregarán. No se mencionará el nombre de la fase.
3. A las personas con el número 1 (Fase de retiro). Anotarán algunas vivencias donde recuerden haberse desvinculado de una persona, situación o emoción y que en su momento causó satisfacción y una vez desvinculados pudieron

observarse a sí mismos o regresar a sus propios límites. Por ejemplo: “Cuando terminé la relación con mi ex-pareja pude saber quién era yo realmente...” o “Cuando dejé esa empresa supe que mi ciclo había terminado ahí...”

4. A las personas que tienen el número 2 (Fase de acción). Se les pedirá que escriban alguna situación donde recuerden haberse atrevido a concretar algo de lo cual tenían ganas de hacer, que dudaron y finalmente se atrevieron a hacer. Por ejemplo: “Me titulé...”, “Renuncié a mi trabajo...”
5. A las personas con el número 3 (Fase de satisfacción). Escribirán alguna situación en donde recuerden haber estado en contacto pleno con lo que realizaron. Por ejemplo: “Obtener el puesto de Gerente fue un gran logro...” o “Cuando tuve a mi bebé entre mis brazos fue el mejor momento de mi vida...”
6. A las personas que tienen el número 4 (Fase de movimiento de energía). Se les pedirá que recuerden alguna situación donde sabían con claridad lo que tenían que hacer, pero que por algún motivo se detuvieron y dudaron en hacerlo, teniendo realmente un interés auténtico de hacerlo. Por ejemplo: “Tenía un gran deseo de divorciarme, en el fondo sabía que era lo correcto, pero cuando pensaba en lo que la gente diría de mí, dudaba...” o “ Actualmente tengo muchos deseos de estudiar una Maestría en Finanzas, he pedido informes, pero lo pienso y no sé si lo pueda lograr...”
7. Las personas que tienen el número 5 (Fase de sensación). Se les requerirá que recuerden una o varias situaciones de su vida en donde tuvieron alguna confusión con sus sentimientos, no teniendo tan claro lo que les sucedía. También puede tratarse de una situación actual. Por ejemplo: “Actualmente tengo sentimientos confusos hacia mi pareja, no sé qué me pasa...” o “Cuando

tuve una presentación con los directivos de mi empresa quedé bloqueado, no supe que fue lo que me pasó.

8. A las personas que tiene el número 6 (Fase de formación de figura). Se les pedirá que recuerden una o dos situaciones de su vida en dónde experimentaron gran claridad de lo que necesitaban, sin dudarlos. De igual manera puede tratarse de una situación actual. Por ejemplo: “Cuando cambié de carrera, tenía claro que no quería estudiar la carrera de Derecho...” o “Hoy estoy segura de que me quiero casar...”
9. Una vez que todos los integrantes han concluido, la curva del ciclo de experiencia estará representada en el pizarrón con los nombres de las fases.
10. La siguiente tarea consistirá en que cada participante pase a pegar su papel o papeles en la fase que creen que está ubicada su experiencia.
11. Los instructores revisarán el trabajo y retroalimentarán acerca de las respuestas correctas.
12. Se verificará que el ciclo haya quedado claro al grupo.

Tema: Ciclo de experiencia en la organización

Objetivo: Entender e identificar el concepto y ciclo de experiencia en la organización.

Nombre de la actividad: Exposición y ejercicios sobre el ciclo de experiencia en la organización.

Materiales: Laptop, cañón, pantalla blanca para proyección, presentación en power point sobre el ciclo de experiencia en la organización, plumón, pizarrón y hojas blancas e incentivo.

Logística: Las mesas y sillas estarán acomodadas en forma de rectángulo, con el proyector y pantalla al frente. Los participantes trabajarán en su lugar.

Tiempo: 120 min.

Justificación: Con la terapia Gestalt, es posible describir la experiencia de las personas por medio del ciclo de experiencia, el cual señala una serie de fases que permiten determinar posibles bloqueos para así definir estrategias para su eliminación. Conocer estos criterios es muy útil en el campo organizacional, pues permiten comprender mejor el proceso de cambio y establecer estrategias que ayuden a aumentar la probabilidad de éxito en lograr desbloques que ayuden a las personas a avanzar. Un aspecto muy importante es tener en cuenta que en la organización, el modelo no se trabaja a nivel clínico, sino como herramienta de gestión general.

Desarrollo:

1. Los facilitadores darán una explicación teórica acerca del ciclo de experiencia en la organización, basándose en la explicación de Rick Maurer quien adaptó los términos del ciclo de experiencia al ámbito organizacional. Dentro de la exposición se mencionarán algunos ejemplos aplicados al campo organizacional.
2. Se resolverán dudas grupales.

3. La exposición no deberá rebasar los 60 min.
4. Una vez cerrada la exposición y la aclaración de dudas o comentarios, se pasará al ejercicio práctico.
5. Se pedirá a todo el grupo que se enumere del 1 al 4, trabajarán en cuatro equipos, por lo cual se tendrán que reunir todos los 1, todos los 2 y así sucesivamente.
6. La tarea del equipo 1 será crear un caso organizacional detallando claramente las seis fases de Maurer (Incidentes aleatorios, reconocimiento, acciones iniciales, implementación, integración en el sistema y disminución de la actividad).
7. La actividad del equipo 2 será identificar y desarrollar un caso real en donde hayan experimentando vivir las seis fases de Maurer.
8. El equipo 3 identificará y desarrollará un caso real en donde no se haya completado las fases propuestas por Maurer.
9. El equipo 4 trabajará desarrollando las características necesarias que implica cada una de las fases, así como mencionar las ventajas y obstáculos que puede presentar cada fase.
10. El tiempo límite para que todos los equipos concluyan es de 30 a 40 min.
11. Podrán usar toda la creatividad posible para presentar su trabajo, por ejemplo, puede ser en una gráfica, en una representación teatral, una canción etc. Es importante que los facilitadores fomenten a trabajar con creatividad.
12. El equipo que resulte más creativo será el ganador de la actividad y se le dará un incentivo a cada participante. (El incentivo es opcional, se sugiere algún libro de temática humanista).

13. Al finalizar todos los equipos expondrán sus casos al grupo en un promedio de 5 a 10 min.
14. Se elegirá al equipo ganador por consenso grupal.

Tema: Mecanismos de defensa.

Objetivo: Tener claro el ciclo de experiencia a partir de experiencias personales.

Nombre de la actividad: Ejercicio “Mis bloqueos”.

Materiales: Hojas blancas y plumas.

Logística: Las mesas y sillas estarán acomodadas en forma de rectángulo. Los participantes trabajarán en su lugar.

Tiempo: 60 min.

Justificación: Identificar los bloqueos de la energía dentro del ciclo de experiencia es muy importante para darse cuenta porque no se logra la satisfacción en los individuos. Teniendo presentes estas interrupciones existirá poco a poco un darse cuenta de cómo cada quien se permite fluir dentro del un ciclo de experiencia sano.

Desarrollo:

Se les pedirá a los participantes que contesten el siguiente cuestionario. Se invitará a trabar sus respuestas en un ambiente de confianza y respeto. Algunos participantes pueden tener poco contacto con su vida emocional por lo cual los instructores deben favorecer un clima de respeto hacia cada participante.

Desensibilización.

1. Enlista una serie de situaciones personales (puedes referirte a ámbito familiar, amoroso o laboral) en donde se haya experimentando la siguiente situación: “No sé qué me pasa, no me queda claro, no sé qué siento”.

Proyección.

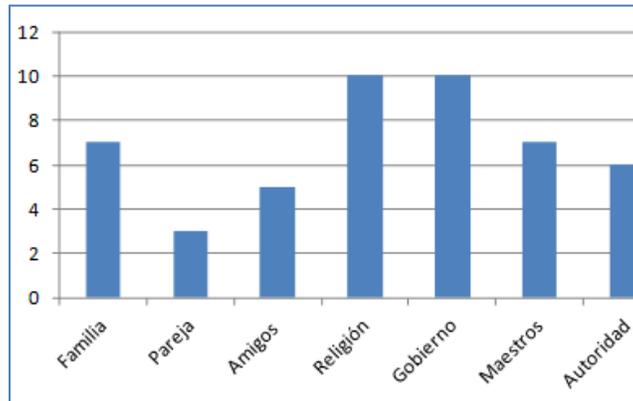
2. Menciona cuál es tu animal favorito y describe las siguientes preguntas como si tú fueras ese animal.
 - ¿Cómo es tu aspecto?
 - ¿Cómo es tu postura física?

- ¿Quién eres?
- ¿Cómo es tu vida?
- ¿Qué haces?
- ¿Cuál es tu ideología?

Introyección.

3. Realiza una gráfica, en eje de las X pondrás a la familia, pareja, amigos, religión, gobierno, maestros y autoridad. En el eje de las Y enumerarás del 0 al 10

En cada rubro marca gráficamente qué tanto crees en la información que te proporciona la familia, la pareja, los amigos, el gobierno o las figuras de autoridad.



Retroflexión.

4. Completa las siguientes frases incompletas. Por ejemplo: “Yo me callo para no generar conflicto”

Yo me _____ en vez de _____

Yo me _____ en lugar de _____

Yo me _____ para no _____

Deflexión.

5. Escribe algún chiste o cuento creado por mexicanos acerca de las situaciones que vives en la actualidad y al finalizar escribe brevemente de qué te diste cuenta.

6. Describe las características que has observado en una familia o pareja que siempre están juntos. Por ejemplo: Observo hábitos similares, observo que se visten igual, observo que tienen opiniones idénticas etc.

7. Fijación

Enumera tres hábitos que consideres que son obsesivos. Por ejemplo: Revisar las llaves del gas continuamente, revisar tres veces las puertas de mi casa cuando salgo, etc.

- Cuando los participantes hayan concluido, los instructores invitará a que el grupo comparta sus respuestas e irán revelando el tipo de bloqueo que se trabajo en cada pregunta o ejercicio.
- Ambos facilitadores contestarán las dudas o aclaraciones del grupo.

Tema: Mecanismos de defensa en los equipos de trabajo.

Objetivo: Aplicar los conocimientos de bloqueos en el equipo de trabajo.

Nombre de la actividad: Ejercicio “Bloqueos en los equipos”.

Materiales: Hojas de papel bond y plumones.

Logística: Las mesas y sillas estarán acomodadas en forma de rectángulo. Los participantes trabajarán en su lugar.

Tiempo: 60 min.

Justificación: Cuando hay bloqueos en cualquiera de las fases mostradas y se pueden ubicar en dichos ciclos las resistencias, existirá una posibilidad de generar estrategias de negociación con las personas y con los grupos para promover el cambio.

Desarrollo:

1. Se dividirá al grupo en 4, de la misma manera que en los ejercicios anteriores, variando la numeración para que se formen nuevos equipos.
2. A cada equipo se le dará el siguiente caso de manera impresa.

CASO DEL CONSULTOR ORGANIZACIONAL

¡Hola!, soy Consultor Organizacional con enfoque Gestalt, y me gustaría contarte mi caso.

Me han llamado de un Hospital que está considerando la posibilidad de fusionarse y el Director General me han solicitado lo siguiente:

“Elabora un discurso en donde convencas a la gente de que la fusión es lo mejor”

Sé que un discurso no cambiará a la gente. Es más, tengo dudas en que la fusión sea la mejor alternativa.

He iniciado a recopilar más información, he pedido ayuda a un colega para que trabaje conmigo en el proyecto.

Al entrevistarnos con la gente del Hospital y al realizar un análisis nos hemos percatado que el tema de la fusión ubicándolo en el ciclo de la experiencia está presentando resistencias, ya que hay equipos de trabajo que están adelantados en relación al ciclo. Detectamos que hay equipos con todos estos sentimientos: aceptación, enojo, incertidumbre, duda y miedo.

Mi colega y yo buscamos una intervención estratégica Gestáltica que no fuerce a los miembros de la organización a la acción y que a la vez permita cumplir con el requerimiento del Director.

Sé que ustedes cuentan con información acerca de la Gestalt aplicada a la Organización y a los equipos de trabajo. Necesito que ayuden a elaborar una estrategia de intervención para este caso.

Atte. Consultor Organizacional.

3. Se le pedirá que en equipo desarrollen una estrategia de intervención en consideración al ciclo de experiencia y a las interrupciones.
4. Al finalizar se revisarán y expondrán las cuatro estrategias propuestas y se generará un diálogo grupal.

DESARROLLO DE SESIÓN 5

Tema: Herramientas para desbloquear mecanismos de defensa.

Objetivo: Proporcionar herramientas para desbloques en los equipos de trabajo.

Nombre de la actividad: Exposición.

Materiales: Lap top, cañón, pantalla blanca para proyección y presentación en power point con estrategias de intervención en los equipos.

Logística: Las mesas y sillas estarán acomodadas en forma de rectángulo, al frente estará la mesa de trabajo de los instructores con lap top y cañón.

Tiempo: 60 min.

Justificación: Conocer estrategias o tips de intervención facilitarán la solución creativa en aspectos que bloqueen el ciclo de experiencia dentro de la organización.

Desarrollo:

1. Se expondrá durante 40 minutos las estrategias posibles para intervenir la introyección, proyección, confluencia y retroflexión en los equipos de trabajo.
2. Durante 20 minutos los instructores trabajaran en revisar y atender las reflexiones que surjan en el grupo.

Tema: Modelamiento de técnicas de intervención.

Objetivo: Modelar una intervención orientada a los equipos.

Nombre de la actividad: Modelamiento.

Materiales: Dos sillas.

Logística: Todos los participantes del taller estarán sentados en su lugar y habrá dos sillas al frente para trabajar el modelamiento.

Tiempo: 60 minutos.

Justificación: Realizar modelamientos de expertos trabajando con casos lograra un aprendizaje significativo para consolidar herramientas en cada persona.

Desarrollo:

1. Se pedirá la participación de un voluntario para pasar al frente y realizar el modelamiento con uno de los facilitadores.
2. Una vez que el voluntario pasó al frente, se le pedirá que se siente en una de las sillas para iniciar el trabajo.
3. Será tarea del facilitador poner en práctica todas las herramientas gestálticas revisadas en este trabajo para atender el caso; iniciando desde la confianza para que el voluntario no se muestre amenazado o avergonzado.
4. El facilitador le pedirá al participante que elija un tema laboral que desee compartir sobre el que trabajará alrededor de 40 minutos. El modelamiento tendrá un inicio, desarrollo y cierre.
5. Finalizando el modelamiento se dedicarán 20 minutos para escuchar y atender las dudas del grupo.

Tema: Técnicas de intervención

Objetivo: Poner en práctica las herramientas aprendidas.

Nombre de la actividad: Trabajando en mi equipo con una mirada Humanista.

Materiales: No necesarios.

Logística: Se formaran pares, podrán moverse de lugar.

Tiempo: 60 minutos.

Justificación: Formar laboratorios del entorno laboral permitirá ganar confianza en sí mismos y logrará que cada participante logre vivenciar su propia experiencia rompiendo paradigmas.

Desarrollo:

1. Se les pedirá a los participantes que formen parejas, con las cuales elegirán un lugar del salón en donde se sientan cómodos. Se dividirán en A y B.
2. A, tendrá que elegir un tema laboral para platicarlo a B, como si este fuera un consultor experto en intervención en DO con enfoque Gestalt.
3. B, tendrá que intervenir durante 20 minutos al participante A con todas las herramientas Gestálticas posibles.
4. Al pasar los 20 minutos un instructor indicará cambio y se invertirán los roles.
5. Finalizando, se dará espacio de 20 min para atender comentarios y dudas del grupo.

Tema: Repaso General.

Objetivo: Reforzar y repasar los temas revisados a lo largo de las cinco sesiones.

Nombre de la actividad: Diálogo grupal.

Materiales: Hojas impresas con glosario de las cinco sesiones.

Logística: Las mesas y sillas estarán acomodadas en forma de rectángulo. Los participantes trabajarán en su lugar.

Tiempo: 30 minutos.

Justificación: El repaso apoyará a despejar dudas y el glosario apoyará de guía para futuras consultas.

Desarrollo:

1. Se revisarán y atenderán dudas generales.
2. Se les entregará el glosario con los conceptos más relevantes del taller.

Tema: Evaluación Final.

Objetivo: Evaluar los conocimientos adquiridos a lo largo de las cinco sesiones del taller.

Nombre de la actividad: Evaluación individual.

Materiales: Evaluaciones impresas.

Logística: Las mesas y sillas estarán acomodadas en forma de rectángulo. Los participantes trabajarán en su lugar.

Tiempo: 45 minutos.

Justificación: La evaluación permitirá tener una observación objetiva de los conocimientos adquiridos durante el taller. A través de la evaluación se podrá recomendar a los participantes cómo reforzar sus conocimientos.

Desarrollo:

1. Se entregará el siguiente examen y se les dará 45 min para responder su evaluación.

EVALUACIÓN FINAL

Nombre completo: _____

Contesta las siguientes preguntas con tus propias palabras, de acuerdo a los conocimientos que adquiriste en este taller.

1. Define que entiendes por equipo de trabajo.
2. ¿Qué entiendes por transformación de equipos de trabajo?
3. Menciona cinco o más características de los equipos efectivos de trabajo.
4. Menciona para ti ¿cuál es el objetivo más relevante de un equipo de trabajo?
5. Menciona cinco impedimentos con los que se enfrenta la transformación de un equipo.
6. Menciona ¿Qué entiendes por Gestalt?
7. Menciona ¿Qué entiendes por Terapia Gestalt?

8. Menciona cinco conceptos de la Terapia Gestalt.
 9. ¿Cómo puede ser aplicable la Terapia Gestalt a la transformación individual y de equipo dentro de tu organización?
 10. ¿Qué entiendes por ciclo de experiencia?
 11. Da un ejemplo del ciclo de experiencia.
 12. Menciona tres mecanismos de interrupción en tu equipo de trabajo y explica cada uno de ellos.
 13. Menciona tres intervenciones Gestálticas aplicables a tu equipo.
 14. Menciona tres actitudes de la Gestalt aplicables a tu equipo
 15. Describe tu experiencia en este curso y explica cómo puedes aplicarla a tu organización.
-
2. Los facilitadores calificarán lo más rápido posible sus evaluaciones para poder entregar los resultados y darán retroalimentación.

Tema: Cierre grupal

Objetivo: Realizar un cierre simbólico grupal.

Nombre de la actividad: Ejercicio de cierre.

Materiales: No necesarios.

Logística: Se le pedirá apoyo al grupo para despejar las sillas y las mesas para poder hacer un círculo en medio del salón, en medio habrá un bote de basura, hojas blancas y plumones.

Tiempo: 15 minutos.

Desarrollo:

1. Todo el grupo pasará al centro
2. El facilitador dará las siguientes instrucciones.
3. Observa a tus compañeros, es la última vez que este grupo estará conformado de la manera en la que hoy estamos reunidos, has contacto aquí y ahora con este momento de cierre.
4. Sin palabras te voy a pedir que te despidas con una mirada o un gesto de cada uno de compañeros.
5. Ahora que has terminado de despedirte de tu grupo piensa en una sola cosa que te gustaría dejar en el bote de basura que está en el centro del salón, elige algo que te estorbe para seguir tu camino en la organización. Toma una hoja y escríbelo.
6. En otra hoja escribe algo novedoso que te llevas como herramienta para aplicarlo en tu Organización y en tu vida.
7. Después de 5 minutos se le pedirá a cada participante que nombre lo que quiere dejar en el bote de basura y que se lleva a cambio.

8. Los facilitadores también cerrarán con mensaje grupal exponiendo la importancia de transformación humana para el logro de una transformación organizacional.
9. Se cerrará con un aplauso dedicado a todos los participantes.