

***INSTITUTO VENEZOLANO DE GESTALT  
CURSO AVANZADO***

***INFORME SOBRE EL TALLER DE  
“GESTALT EN LAS ORGANIZACIONES”***



***INTEGRANTES: VERÓNICA SOSA S  
ENZO CURBELO***

***OCTUBRE, 2005***

## *INTRODUCCIÓN*

La aplicación de las herramientas gestálticas al campo de la consultoría organizacional consiste en el diseño e implementación de cambios y procesos de aprendizajes dentro de la organización. Comienza a ser aplicado a finales de los 50`s y se ha ido desarrollando con mayor consistencia desde los 60`s. en los Estados Unidos.

En Venezuela el surgimiento de la aplicación de diversas técnicas psicoterapéuticas en la empresa es a raíz de la nacionalización petrolera en 1976, cuando empezaron a demandar profesionales capacitados y comienzan a aplicarse distintas actividades grupales en las empresas, entre las que se pueden mencionar, bioenergética, análisis transaccional, psicodrama, gestalt.

Sin embargo surge la complicación de que no siempre eran adecuadas, ni ajustadas al contexto, las técnicas empleadas por los facilitadores y se abrían procesos de manera inadecuada y en lugar de favorecer el entorno laboral, producía incomodidades en los entornos.

Fue entonces, hasta mediado de los 80`s que realmente surge una conciencia de que **“no toda actividad cabía en todo contexto”** y se comienzan a adaptar las actividades a las organizaciones que cada vez más las demandaban.

Entre las situaciones organizacionales donde cabe contar con la asesoría de una orientación gestáltica se destacan las siguientes:

1. Conflictos en las relaciones de los individuos que conforman equipos de trabajo dentro de la organización.
2. Problemas internos de comunicación dentro de la organización. Aparecen como conflictos fuertes entre individuos, rumores, bloqueos y sabotajes a los procesos productivos.
3. Cuando ocurren cambios importantes dentro de la organización, la intervención de un grupo gestáltico amortigua los conflictos generados por el cambio.

Entre los roles que debe desempeñar un facilitador o consultor gestáltico se deben mencionar: *(fuente de información, material entregado en el taller)*

1. Facilitar los cambios, evaluando si es necesario, si se quiere o no.
2. Promover la homeostasis dentro de la organización, logrando un equilibrio entre los factores que inciden en la organización.
3. Promover la proactividad, favoreciendo la identificación de obstáculos que impiden el logro de las metas, impulsando la solución de problemas en grupo, mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución en el aquí y el ahora.
4. Motorizar el proceso de “darse cuenta”
5. Reforzar propuestas que faciliten la realización de acciones de cambio
6. Creer e impulsar las iniciativas de la organización
7. Inducir la toma de conciencia de los fenómenos en micro que van ocurriendo.

8. Dar seguimiento a las acciones concentradas y comprometidas por los grupos.

En la experiencia, el proceso grupal de la organización presenta cierta analogía con lo que conocemos en psicoterapia gestalt como ciclo de la experiencia, a continuación trataremos de describir en que consiste este planteamiento, mediante una tabla explicativa que colocamos a continuación.

<b>Proceso en la organización</b>	<b>Descripción</b>
<i>Emergente organizacional</i>	“SURGE ALGO”
<i>Recopilación de data</i>	“CHEQUEO”
<i>Intercambio de ideas</i>	“CONTACTO CON LA GENTE”
<i>Intervención</i>	“APLICACIÓN DE TECNICA “
<i>Verificación y chequeo</i>	“VERIFICAR CON EL GRUPO QUE COSAS SON CIERTAS”
<i>Evaluación y cierre</i>	EVALUAR LOS DARSE CUENTA. CERRAR

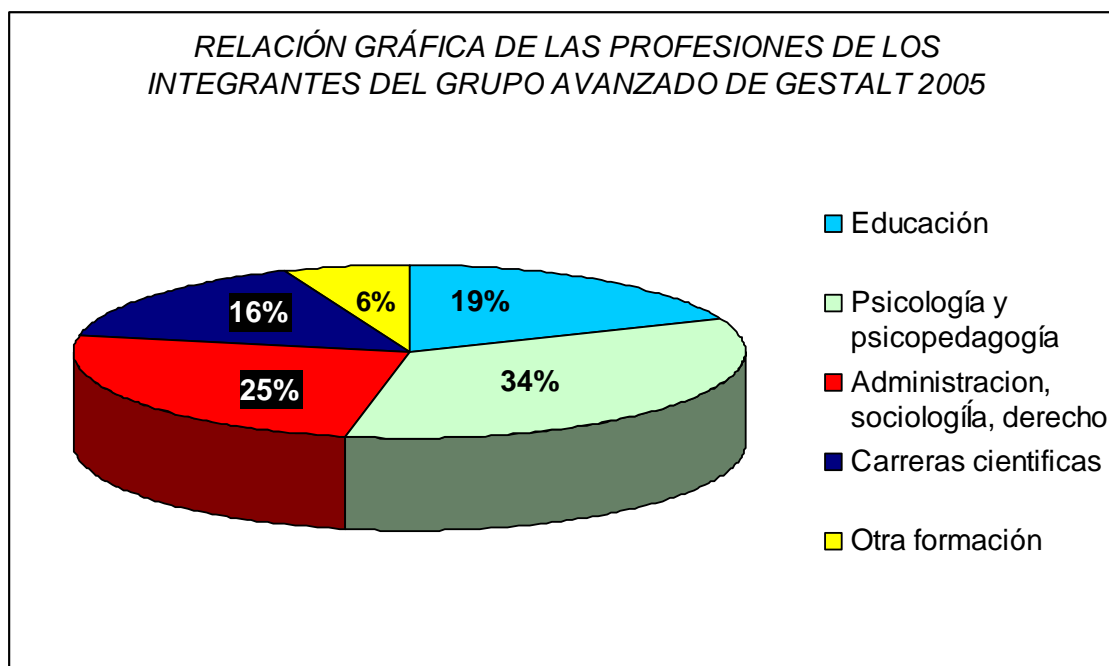
La organización como tal tiene personalidad y vida propia, sin embargo no es más que un conjunto de personas que trabajan con un conjunto de metas comunes para lograr un objetivo. El cambio en las organizaciones promueve en muchos casos el cambio a nivel personal, por tanto es de gran interés el crecimiento personal de los integrantes de la organización para que esto redunde positivamente en la misma.

El presente informe tiene como finalidad, describir las experiencias, del grupo avanzado de gestalt durante la realización del taller de Gestalt en Organizaciones dictado por el Lic. Edwin Muñoz el día sábado 2 de Julio del año 2005. Se describirán las actividades realizadas, realizando un análisis de las experiencias, discutiendo las técnicas que fueron empleadas durante el mismo y para finalizar aportaremos nuestras conclusiones sobre la experiencia.

## CARACTERISTICAS DEL GRUPO AVANZADO DE GESTALT 2005 DEL INSTITUTO VENEZOLANO DE GESTALT

El grupo que en la actualidad cursa el nivel avanzado de gestalt, se caracteriza por ser numeroso, ya que proviene de tres cursos medios distintos, esta conformado por 32 participantes, al menos durante el taller de GESTALT EN EMPRESAS.

Es un grupo heterogéneo en lo que respecta a edades, razas, ocupaciones y formación profesional, en el grafico 1, presentado a continuación se muestra una relación porcentual de las formaciones profesionales que tiene el grupo. Tal como apreciamos en el gráfico, sólo un 34 % del total tenga una formación formal en el área de psicología y que prácticamente la mitad del curso tenga formaciones diversas, llama la atención como personalidades y formaciones tan distintas estén tan bien integradas.



**GRÁFICO 1**

La participación de profesionales de distintas áreas y distintos intereses enriquece las intervenciones, puesto que son distintos enfoques ante un mismo aspecto, *¡el holismo en su mejor expresión!* La experiencia profesional y laboral de los participantes en este taller es fundamental puesto que matizaron de manera particular el desenvolvimiento del taller.

El taller de Gestalt en empresas fue facilitado por el Lic. Edwin Muñoz, quien forma parte del grupo de profesionales que pertenecen al Instituto Venezolano de Gestalt, cuenta con gran experiencia en la consultoría organizacional.

## **OBJETIVOS DEL TALLER “GESTALT EN LA ORGANIZACIÓN”**

1. Conocer el rol del consultor organizacional y las herramientas gestálticas con las que cuenta.
2. Aplicar de manera vivencial la experiencia y el proceso que lleva a cabo el facilitador dentro de una organización
3. Establecer semejanzas y diferencias entre la gestalt en situaciones laborales vs. la aplicable en contextos más terapéuticos.

## **DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL DESARROLLO DEL TALLER DE GESTALT EN LAS ORGANIZACIONES**

### **1. ETAPA DE CALENTAMIENTO:**

-FACILITADOR Lic. Edwin Muñoz, se presentó ante el grupo y COMENTÓ A CERCA DEL ESPACIO, SE PLANTEA EL USO DE DOS SALONES CONTIGUOS A FIN DE NO **“DEJARNOS VENCER POR EL ESPACIO”**

#### **-EJERCICIO 1: CACERÍA HUMANA**

Se entregó un formato donde se colocaría el nombre y algo que fuera afín entre el participante y un compañero del grupo, la actividad se realizaría entre los dos salones contiguos para tener mas espacio la actividad consistió en entrevistarse aleatoriamente durante un tiempo breve, marcado por el sonar de una campana que agitaba el facilitador, y tomar nota de uno o varios aspectos afines entre los participantes del taller

-CULMINADA LA EXPERIENCIA, SE PROCEDIO A SUGERIR UN TIEMPO DE REFLEXIÓN BREVE EN EL QUE CADA PARTICIPANTE REVISABA LA EXPERIENCIA INTERNA QUE VIVIÓ DURANTE EL EJERCICIO. **(INTROSPECCIÓN)**

### **2. INTRODUCCION AL TEMA DEL TALLER.**

El facilitador realizó una breve reseña histórica, a cerca del surgimiento en Venezuela y el mundo de la gestalt dentro de las empresas.

### **3. INCORPORACIÓN DEL GRUPO.**

Luego del encuadre, el facilitador pidió al grupo que expresaran sus expectativas sobre el taller.

Cabe resaltar que por las características del grupo de trabajo, se desarrolló una discusión sumamente interesante puesto que las inquietudes y posturas en torno al tema del taller eran muy interesantes y ricas en experiencia y conocimientos.

A continuación se describen algunas inquietudes que fueron hilando la discusión.

Una de las participantes, que posee gran experiencia en lo que respecta el tema de los recursos humanos en organizaciones, planteó que dentro de sus expectativas respecto al taller figuraban su interés de traducir lo que se trabaja en gestalt al **lenguaje de las organizaciones**, además cómo se podría con el uso de la psicoterapia gestalt **disminuir la exposición** de los miembros de las organizaciones, y **cómo vender la psicoterapia gestalt** como una manera de realizar actividades dentro de las organizaciones. Otra participante, que labora en una organización gubernamental, planteó su necesidad de conocer cómo visualizar y escoger la **técnica gestaltica más apropiada para ser aplicada a grupos** dentro de las organizaciones.

De estas inquietudes, surgió la necesidad de definir **¿Qué entendía el grupo por Organización?** Y surgieron un conjunto de ideas para describir a la Organización:

- “Conjunto de personas que se agrupan en torno a un fin”.
- “Institución con misión, visión, metas, y valores que constituyen una cultura organizacional”
- “De las Organizaciones surgen las reglas”
- “Las Estructuras Organizacionales funcionan con relaciones jerárquicas, así como también con innumerables relaciones informales de gran potencia, donde hay reglas tácitas que no están escritas pero todos las conocen”

Al puntualizar los aspectos que definen y caracterizan a una Organización, surgió la inquietud de una participante que trabaja en una agrupación de artistas donde no existe una estructura organizacional, tal como se describía anteriormente, su inquietud radicaba en el echo de que si era posible aplicar los aspectos de psicoterapia gestalt aplicada a organizaciones en este tipo de agrupaciones. Y se llegó a la conclusión de que aunque este tipo de agrupación carecía de estructuras organizacionales, era posible emplear las herramientas gestalticas a fin de que como agrupación funcionaran de manera sinérgica en torno a sus fines particulares.

De alguna manera se podría decir que uno de los aspectos más interesantes de la gestalt es su versatilidad y capacidad de adaptar sus técnicas y herramientas a la medida de lo que se espera puesto que por no ser una disciplina invasiva ni angular, permite de manera creativa ajustarse al contexto que se necesite.

Del aspecto del los alcances de la gestalt dentro de organizaciones surgió un cuestionamiento de parte de uno de los participantes que desencadenó una rica discusión en torno a la ética del facilitador gestáltico. El planteamiento consistió en, **¿hasta que punto la gestalt aplicada dentro de las organizaciones actúa como una herramienta de manipulación?**

En resumen, luego de múltiples aportes de parte de los participantes en torno a este planteamiento se llegó a que, el facilitador gestaltico debe intervenir en los grupos

organizacionales de manera respetuosa y acompasada, respetando los procesos individuales y sin ser parte de los intereses de ninguna de las partes de la organización (ni directivos, ni empleados de distintos rangos), debe tratar de promover el **HOLISMO** como elemento fundamental dentro de la cultura de la organización donde la participación debe ser igualmente importante por parte de los directivos y empleados.

Se planteó el caso de una empresa donde se realizan cultivos hidropónicas, donde la labor del departamento de recursos humanos es particular puesto que la parte familiar y humada de los trabajadores impacta sobre la empresa porque la empresa esta ubicada en la aldea donde se realizan los cultivos, en este caso los problemas familiares son problemas de la organización, y el manejo adecuado de las situaciones del recurso humano es fundamental para tener una organización sana.

La aplicación de la gestalt en las organizaciones despierta distintos enfoques, y el arte del facilitador gestaltico, consiste en utilizar las técnicas y herramientas de manera creativa a fin de lograr que ocurra una buena comunicación dentro de los distintos estratos de la organización, y que se propicie un ambiente idóneo donde los integrantes de la organización estén identificados con intereses organizacionales logrando impulsar un ajuste creativo del recurso humano al sistema organizacional.

Luego de la rica discusión desarrollada el facilitador cierra planteado que la gestalt se caracteriza porque en el se aprende a través de la experiencia, entonces invita al grupo a participar de un ejercicio luego de un tiempo de autorregulación de 20 minutos

#### 4. EJERCICIO CENTRAL. VIAJE DE FANTASIA

Se dividió el grupo en dos sub-grupos pidiendo la participación de dos participantes que quisieran fungir como líderes, a partir de ellos se formaron los grupos formándose una red piramidal tal como se muestra en la figura 1. (Véase página siguiente) (*Archivo de power point anexo*)

Una vez conformados los dos grupos quedaron 9 personas rezagadas, es decir, que no fueron elegidas en las primeras rondas, las cuales debieron exponer ante los grupos sus habilidades, talentos y competencias para que fueran elegidos por uno u otro grupo.

A cada participante a medida que se incorporaba a su grupo, se le entregaba un texto donde ubicaba a cada persona en su rol individual y roles comunes como pertenecientes a la misma organización (FUNDAVEN-X). Luego que se establecen los roles y se plantea el escenario actual de dicha organización: "LA OREGANIZACION SE HAYA EN UN PROCESO DE CAMBIO PROFUNDO QUE AMENAZA CON AFECTAR EN MAYOR O MENOR GRADO A LOS INTEGRANTES, PLANTEANDOSE UN CLIMA LLENO DE RUMORES, TENSION CONTENIDA Y CALMA APARENTE". Adicionalmente, se explica con detalle la denominación del cargo de cada persona, características de su trabajo, tareas típicas, requisitos mínimos exigidos, etc.

Con toda esta información el facilitador consiguió que los participantes del taller conocieran su personaje dentro del ejercicio de dramatización de una organización que estaba planteando al grupo.

#### 4.1.- DESARROLLO

A.- Se separan los grupos, uno para cada habitación, luego el líder de cada grupo convoca una reunión con su equipo de trabajo, en esta los líderes buscaban intercambiar información y tranquilizar a los grupos se da una discusión sobre los rumores y preocupaciones y se ventila abiertamente los temores de los integrantes de la organización.

El facilitador pide que el grupo, haga una reflexión interna y evalúe como se siente y como cree que puede aportar dentro de su rol.

Los líderes y sus asistentes se reúnen en otra habitación y se unifican los integrantes de los grupos 1 y 2 en una habitación, luego de una discusión de aproximadamente 10 minutos, se llegó a la conclusión de organizarse en grupos de trabajo de acuerdo a las competencias y características de sus funciones y organizaron pequeños aportes que podían realizar para apoyar a la organización y evitar el colapso de la misma.....

El facilitador hace un paréntesis y pide al grupo que reflexione de manera personal que factores fuera del problema laboral le influyen como persona en ese momento. En esta introspección se busca llegar a los factores emocionales de cada persona que lo movilizan, al compartir la experiencia surgen palabras como miedo, tristezas, rabia....

Volviendo al ejercicio, entran los directores y sus asistentes a conversar con las bases para plantear la reformulación de proyectos, acrecentando el clima de incertidumbre

El facilitador pide al grupo realizar una reflexión personal a cerca de cómo se sienten con las palabras de los directivos.... Y entrega una hoja en blanco en donde “dice algo, lo que quieran o sientan respecto a cada uno de los participantes dentro de la organización”

Se produce una ronda de expresión donde surgen dos polos dentro de los participantes del taller uno optimista con ganas de hacer y dar lo mejor de si por la organización y otro defraudado y pesimista con deseos de acabar esta etapa laboral. Luego de las intervenciones de los participantes, el facilitador pide al grupo voltear la hoja y leer una invitación que realizaba el INSTITUTO VENEZOLANO DE GESTALT, A UNA ACTIVIDAD QUE SE REALIZARIA DE MANERA ESPECIAL PARA ESTE EQUIPO DE TRABAJO A LAS 2 PM EN PB.

Esta última experiencia imaginaria fue el cierre para pasar al receso del almuerzo y abrir la ventana a la actividad que se realizaría en la tarde.

#### 4.2.-PROYECCIÓN DE VIDEO.

Alas 2 PM, a la llegada del almuerzo, el facilitador recibió al grupo en la PB de la **Quinta Katina**, donde se preparó la sala como un auditorio donde se proyectó un video, DE DIBUJOS ANIMADOS titulado “**POLLITOS EN FUGA**”.

La proyección de este video, motivó muchas reflexiones dentro del grupo, donde lo desarrollado en el video, despertó el interés de los espectadores, y en base a la



interpretación de lo observado y sus experiencias personales que aportaron gran valor a la discusión se rescataron algunas intervenciones por parte del grupo:

“DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN ES IMPRESCINDIBLE REPARTIR FUNCIONES, PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO Y TRABAJAR EN TORNO A UN OBJETIVO EN COMUN...TAL COMO LO HACE GINGER...”  
(PERSONAJE PROTAGONISTA DE LA PELICULA)

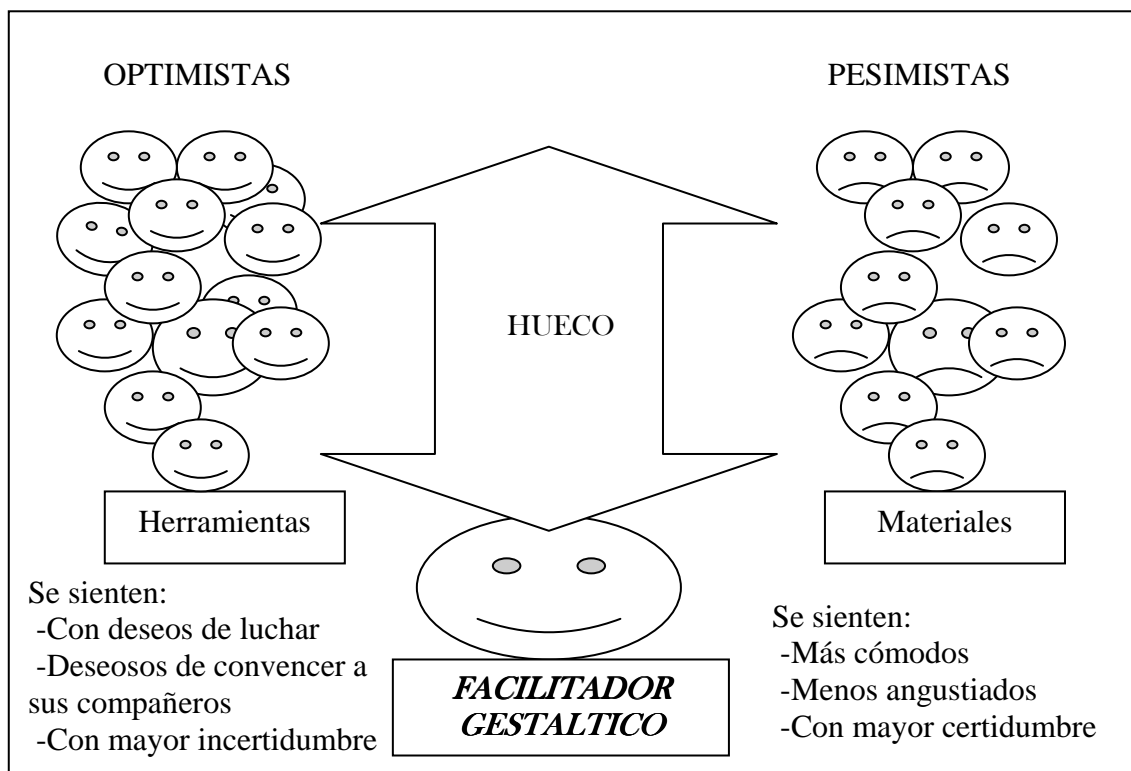
“UN BUEN LIDER DEBE DAR VALOR PARA QUE LAS PIEZAS DE LA ORGANIZACIÓN HAGAN SU TRABAJO Y CONFIEN EN ELLOS MISMOS”

“LOS LIDERES SE EXPONEN Y MUCHAS VECES PONEN EN RIESGO SU INTEGRIDAD POR LA ORGANIZACIÓN”

“LOS LIDERES NEGOCIAN, A FIN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN”

#### 4.3.- ACTIVIDAD DE CIERRE DEL VIAJE DE FANTASIA

Luego de discutir el video y realizar las reflexiones y compartir las ideas el facilitador continuó el trabajo del viaje de fantasía iniciado en horas de la mañana y dentro de una habitación dividió al grupo en dos, que ahora eran los que estaban optimistas y comprometidos con la organización y en otro de los pesimistas. Gráficamente podríamos ejemplificarlo tal como se muestra a continuación:



**FIGURA 2.- ESQUEMA DE DINAMICA APLICADA SOBRE EL GRUPO POR EL FACILITADOR GESTALTICO**

El facilitador gestaltico exploró cómo se sentía cada grupo desde su posición y buscaba dentro del ejercicio conciliar la parte humana, (lo que siente el individuo), motivando la interrogante individual ¿para qué quiero hacer esto?, en cada integrante y asumiendo una actitud de aceptación y respeto a las posiciones individuales.

Se desarrolló una discusión sumamente interesante entre las partes, cada grupo exponía sus razones y buscaba lograr su objetivo, el facilitador planteó un tercer escenario donde se buscaron las coincidencias entre los grupos y se logro un canal de comunicación interesante donde el hueco que antes hacia figura, se convierte en fondo y comienza a gestarse el entendimiento....

El facilitador invita al grupo a realizar una reflexión personal y a que el que quisiera compartiera su experiencia.

Uno de los participantes del ejercicio, compartió que se sentía “maravillado por el paralelismo que existía entre la ficción y la realidad....”

Una compañera que en su rol dentro del ejercicio, fue señalada por el facilitador como un poco agresiva en una intervención, compartió que se sintió mal por el señalamiento que le hizo el facilitador, pero que agradecía que hubiera ocurrida puesto que ello le condujo a darse cuenta que ella siempre se encontraba en su día a día en un rol conciliador y durante el ejercicio se sintió libre de ejercer un rol opuesto y se excedió.

Luego el grupo realizó un ejercicio de estiramiento, a fin de sacudirse el rol desempeñado dentro de “FUNDAVEN-X” y volver al taller como integrantes del grupo avanzado del Instituto Venezolano de Gestalt. Se propuso un breve receso, al regreso se efectuó el cierre de la jornada.

## TECNICAS GESTALTICAS, OBSERVADAS EN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS

El trabajo realizado fue sumamente interesante puesto que como fue una dramatización, la participación del grupo fue muy activa y surgieron muchas situaciones interesantes donde desde la ficción las reglas que tácitamente rigieron las discusiones y las relaciones interpersonales se basaron en 2 de las reglas gestalticas, **respeto** y **responsabilidad**.

Durante los procesos se buscaba constantemente lograr un equilibrio entre todos los factores que se planteaban como organización lo cual no es más que la **Homeostasis** que se plantea entre las reglas de oro de la psicoterapia gestalt.

En ningún momento de la experiencia se descuida el ciclo de la experiencia individual puesto que constantemente se inducía a la reflexión personal lo cual motorizaba el **darse cuenta** del participante así como la conciencia del **aquí y ahora**.

Fue interesante como se aplicando la creatividad que caracteriza a un psicoterapeuta gestaltico, se logró motivar al grupo participante usando técnicas indirectas donde los participantes se sientan poco atacados ni amenazados, como ejemplos se puede citar, la puesta en escena de una situación ficticia llevada de la mano del terapeuta o facilitador que puso en rol a cada participante y promovió “darse cuenta” personales y colectivos.

Otro ejemplo interesante es el uso de la herramienta audio-visual como fue el caso del video proyectado, el cual motivo muchas reflexiones y sirvió como piso para llegar a conclusiones sin que el terapeuta indujera a nada.

Se trabajaron **las polaridades**, cuando en el ejercicio de viaje de fantasía, surgen dos grupos los optimistas y pesimistas, que cada cual desde su punto de vista plantea un escenario y surgen confrontaciones que con la oportuna intervención del facilitador hacen fondo lo que inicialmente era figura (EL HUECO) que separaba ambos grupos, desaparece cuando se logra un proceso de comunicación a partir de las coincidencias que había entre ambos grupos

Se trabaja el tema de las **resistencias** en el contexto laboral (**deflexión, reflexión y retroflexión**), la postura del facilitador es hacer el opuesto de lo que hace el grupo para promover el darse cuenta.

## CONCLUSIONES

La Creatividad como principal herramienta del facilitador gestaltico se evidencia desde el inicio del taller, con el excelente manejo de las limitaciones de espacio, así como con el desarrollo de actividades que motivaran la participación de cada uno de los estudiantes siendo parte activa del proceso de aprendizaje y no agentes pasivos en espera de información.

La madurez del grupo avanzado de gestalt, se evidenció una vez más, durante la aplicación de este taller puesto que durante la experiencia se percibió una total cohesión y una fuerte energía que impulsa y motiva al facilitador.

El facilitador gestaltico dentro del proceso de consultoría organizacional se presenta como un “Observador subjetivo objetivado”

El Facilitador o consultor, dentro de la organización puede tener varias funciones como son la de llevar a la directiva inquietudes grupales, nunca individuales. Éste ha de tener una postura sumamente ética, nunca debe tomar parte. También actúa como un agente neutro que promueve la cohesión entre grupo divididos y facilita procesos de cambios, entre otras cosas.

El trabajo del facilitador gestaltico en organizaciones es **fenomenológico**, todo lo que percibe, siente y observa a través de las experiencias realizadas se convierte en información que le permitirá aplicar estrategias que promuevan el mejoramiento del ambiente organizacional.

A partir de la dramatización se llegaron a muchos **darse cuenta**, individuales y colectivos por parte del grupo, lo cual evidencia cuan importante es el apoyo oportuno y efectivo del facilitador cuando se abren procesos individuales o grupales. Este debe ser oportuno, respetuoso de procesos, y protector de la integridad emocional de las personas que están confiando su estabilidad emocional en él.