

# **El trabajo de un Agente de Transformación Social y Organizacional: pasión y profesión. Por Eugenio Moliní**

*“La labor de un Agente de Transformación Social desde una perspectiva Gestalt es la de crear situaciones que aumenten la conciencia de los participantes para que así tengan oportunidad de, si quieren, elegir cambiarse a sí mismos y a su entorno.”*

**Phillip Lichtenberg<sup>1</sup>**

En este artículo he elegido ofrecer una descripción impresionista del campo en el que se mueve un Agente de Transformación Social y Organizacional, partiendo de mi propia experiencia profesional. Invito a que el lector me acompañe durante una semana de trabajo típico de esta profesión, con la doble intención de despertar interés por ella y orientar en este campo a los que consideren una futura práctica en el mismo.

Las exigencias de confidencialidad en este trabajo son muy altas. Por ello he cambiado los nombres de personas, organizaciones, lugares y en general todos los datos que puedan facilitar la identificación de los clientes sin por ello desvirtuar el mensaje que quiero comunicar. En las anotaciones del final comparto las direcciones Internet de algunos Agentes de Transformación Social y Organizacional que nombro en el texto y que considero están haciendo un trabajo fuera de lo común.

## **Lunes por la mañana: Fatma**

Salgo para Ostersala, una ciudad a 100 Km de Estocolmo, para ofrecer esta tarde un taller en un congreso sobre discriminación, integración y diversidad cultural. Fatma ha organizado este congreso al que acuden representantes de unos 50 ayuntamientos de Suecia, Finlandia y Noruega. Su trabajo habitual es como funcionaria responsable de estos temas en el ayuntamiento de Ostersala.

---

<sup>1</sup> LICHTENBERG, P. (1990) Community and Confluence

Conocí a Fatma cuando participó en la formación para “Agentes Internos de Transformación Organizacional” que dirigí en el 2000. Lo que con más nitidez recuerdo de su formación es el trabajo que hizo en torno a cómo manejar la tensión entre por una parte su apasionado compromiso con la diversidad y el antirracismo, y por otra el racionalismo con el que su profesión (sociología) se ejerce tradicionalmente en Suecia. El conflicto que Fatma vivía entre estas polaridades le impedía ver claramente las resistencias que su trabajo despertaba en el ayuntamiento de Ostersala.

Durante la segunda sesión de la formación me di cuenta de cómo, al hablar de los obstáculos que encontraba en su trabajo en Ostersala, Fatma oscilaba entre expresar una ira visceral indiscriminada e intentar expresar sus argumentos en un lenguaje racionalista. Se me ocurrió hacerle preguntas en torno a posibles paralelos entre lo que sentía al hablar de los obstáculos actuales y lo que sentía en la época en la que estaba perseguida por la SAVAK del Shah y más tarde por la Guardia Revolucionaria de los ayatollas. A lo que vino a contestar que llevaba varios años pensando en esto y convenciéndose a sí misma de que no había posibles paralelismos. Entonces le iba la vida y ahora no, sólo el trabajo. En vista de que no veía similitudes elegí centrarme en las diferencias. Y éstas sí que las veía: su compromiso en Irán estaba impregnado por pasión y aquí en Suecia se había dado cuenta de que no conseguía nada si no hablaba racionalmente.

Al invitarla a entablar un diálogo en las sillas entre su compromiso en Irán y su compromiso en Suecia se dio cuenta de cómo la pugna entre estas dos polaridades (pasión comprometida y racionalidad profesional) dificultaba su trabajo eficaz como agente de transformación interno en el ayuntamiento. Al darse cuenta de esto pudo sentar unas bases de colaboración entre estas polaridades. En sesiones consecutivas pudimos pasar al diálogo Sistémico sobre el racismo, la xenofobia y las resistencias al cambio que Fatma encontraba en Ostersala. Este diálogo hizo posible que Fatma diferenciase y viese conexiones nuevas entre los procesos que se daban en los dos territorios existenciales (vida interior y entorno) En otras palabras, profundizó su comprensión del campo formado por sí misma y el ayuntamiento. Lo cual es una condición indispensable para tener éxito en la labor de transformación social y organizacional.

Muchos agentes de transformación se encuentran tarde o temprano ante dilemas que giran en torno a las siguientes polaridades:

- venderse al sistema que quieren cambiar (confluencia)
- crear comunidades aisladas en las que puedan vivir según sus valores (retirada de contacto)
- desarrollar actividades que el sistema considerará provocadoras e incluso terroristas (proyección)
- ofrecer actividades, información y procesos que supongan un cambio que el sistema cliente pueda integrar (límite de contacto)

Mientras que los que se han acercado a este campo profesional desde el compromiso social y político tienen una tendencia a ser tan apasionados que corren peligro de salir rebotados del sistema que quieren o tienen mandato de cambiar, los que proceden de la gestión empresarial o institucional tienden más hacia la confluencia y corren el riesgo de no aportar nada nuevo al sistema que quieren o tienen mandato de cambiar.

**A largo plazo, el éxito de los Agentes de Transformación Social está directamente ligado a la capacidad que estos tengan para mantenerse en el límite de contacto en el campo formado por sí mismos y el sistema que quieran o tengan mandato de cambiar.**

Los profesionales Gestalt tenemos mucho que aportar apoyando a Agentes de Transformación de todo tipo (medio ambiente, derechos civiles de minorías, antirracistas, feministas etc.) para que sean eficaces en su labor de transformación social. Y para que puedan vivir bien de hacer el bien.

Durante la formación Fatma expresó en varias ocasiones su desprecio por aquellos congresos en los que se presentaban ponencias magistrales - todas muy correctas en sus análisis y recomendaciones – pero que no implicaban ningún cambio ni estructural ni vivencial. Creo que el congreso al que Fatma me ha invitado es un resultado de la colaboración que ella ha conseguido establecer entre éstas dos polaridades internas y su nueva manera de mirar lo que sucede en su entorno. Quiero aprovechar esta oportunidad que Fatma me brinda para ofrecer un taller vivencial al cien por cien sin hacer ninguna ponencia previa.

## Lunes por la tarde: Taller “El poder del grupo y la potencia del individuo”

Tengo cuatro horas a mi disposición para el taller. El diseño que se me ha ocurrido lo he estructurado en torno al modelo de **Ambitos de Atención – Niveles de Sistema**<sup>2</sup>. Quiero que el proceso vaya desde atender al individuo en relación consigo mismo, pasando por encuentros interpersonales y subgrupos culturales hasta llegar al individuo en relación con el grupo de todos los presentes en el taller. Los perfiles de los 48 participantes son lo bastante diversos para que haya gran riqueza de experiencias: hombres y mujeres, inmigrantes desempleados, funcionarios suecos, políticos municipales, asistentes sociales, algún pequeño empresario,...

Al llegar a la sede del congreso preparo la sala: un círculo de sillas y hojas grandes de papel tirafolio colgadas de la pared con las reglas que rigen en la cultura del taller<sup>3</sup>, la bienvenida<sup>4</sup> y la cita de Nelson Mandela<sup>5</sup>

Abro el taller paseando por el centro del círculo formado por los 48 participantes. Hablo de lo arquetípico del círculo, la importancia de los rituales, la construcción de una cultura a través de las narraciones de los participantes, de lo implícito que se hace explícito en reglas, leyes y costumbres. También digo algo sobre el racismo, la xenofobia y el coraje civil.

---

<sup>2</sup> El modelo teórico que sirve de fondo para este diseño es el que en términos sistémicos se suele llamar “Niveles de Sistema” y en términos Gestalt prefiero llamarlo “Ambitos de Atención”. Este modelo genérico consta de los siguientes ámbitos/niveles: Vida interior, Individuo, Interpersonal, Subgrupo, Grupo, Organización, Sociedad y Global.

<sup>3</sup> Cuando empezamos es la hora de empezar. Los presentes son los que tienen que estar. Lo que sucede es lo único que puede suceder. Cuando acabemos es la hora de acabar.

<sup>4</sup> ¿Estas preparado para sorprender y sorprenderte?

<sup>5</sup> Nelson Mandela en su discurso de instalación como presidente de Sudáfrica (Traducción mía) “ Nuestro mayor miedo nos es a ser inadecuados. Nuestro miedo más profundo es a nuestro poder sin medida. Nuestra luz es lo que más nos asusta, no nuestra oscuridad. Nos preguntamos: ¿Cómo puedo creer que soy brillante, capaz y fabuloso? Pero en realidad: ¿Que derecho tienes a no serlo? Fuiste creado a imagen y semejanza de Dios. Que juegues a ser pequeño no le sirve al mundo. No hay nada ilustrado en disminuirse para que otros no se sientan pequeños. Todos hemos nacido para manifestar la gloria de Dios, que esta en todos nosotros, no sólo en algunos. Cuando permitimos que nuestra luz brille, inconscientemente damos permiso a los demás a hacer lo mismo. Al liberarnos de nuestros miedos, nuestra presencia libera automáticamente a otros.”

Invito a hacerse presentes a los participantes que quieran diciendo algo sobre sí mismos. Cuando todos los que quieren se han presentado les invito a entrevistarse los unos a los otros en torno a los subgrupos que hayan tenido importancia en su vida; tanto aquellos de los que han formado parte, como aquellos a los que han resistido, como aquellos a los que han aspirado a pertenecer, como los grupos que han forzado su presencia en su vida, etc.

Después de las entrevistas una rueda en el círculo grande durante la cual tienen oportunidad de compartir lo que han hablado. Me doy cuenta de que la calidad del contacto en el grupo es lo bastante buena como para correr el riesgo de romper el clima de colaboración que el siguiente paso implica. Doy instrucciones para hacer un mapa viviente de algunos de los subgrupos presentes en la sala.

Empezamos por las religiones. Los que se consideren protestantes que se agrupan en una zona de la sala, los católicos en otra, y así los musulmanes, los judíos, los budistas, los hindúes, los agnósticos, los ateos,... Propongo que eviten el diálogo entre grupos y que prueben a conversar dentro de sus grupos sobre cómo esta realidad de grupos religiosos afecta su vida en Suecia.

Al cabo de unos veinte minutos propongo otro mapa y les pido que se dividan en cuatro grupos, cada uno en su esquina: hombres suecos, mujeres suecas, mujeres inmigrantes y hombres inmigrantes. A pesar de que la instrucción es que vayan a la esquina del grupo con el que ellos mismos se identifiquen, varios inmigrantes protestan diciendo que nadie tiene derecho a definir su identidad. Repito la instrucción de que se trata de la identidad que ellos mismos reconocen, la cual puede o no coincidir con la que la estadística, otros grupos u otras personas les adscriben. La resistencia abierta desaparece de momento. Aceptan mi propuesta de que conversen dentro de sus grupos en torno a cómo esta realidad que vemos en la sala afecta a sus vidas.

A los veinte minutos vuelta al círculo grande. Invito a los que quieran a contar su historia a la luz de lo que hayan aprendido durante el taller.

Las historias vienen al principio con cuentagotas, y poco a poco en un torrente imparable. Una chilena concluye su historia diciendo, sorprendida, que nunca más permitirá que ni hombres, ni

suecos la definan. Un armenio acaba su historia diciendo que ya no siente ira por haber sido discriminado primero por los rusos y luego por los suecos, que lo que ahora siente es tristeza infinita por lo que habría podido ser y no fue. Un bosnio cuenta que en Bosnia tenía una clínica homeopática y que aquí en Suecia trabaja de celador en una cárcel. Es sobrecogedor oírle concluir, con lágrimas en los ojos: - yo amaba a mis pacientes.

Una sueca cuenta que sus compañeros de escuela siempre se mofaban de ella porque su padre era alcohólico, y que en cuanto pudo dejó su pueblo para nunca volver más, no tanto por el alcoholismo del padre como por el estigma social. Otra sueca cuenta que aunque está más cualificada que muchos de sus colegas varones, ella gana el 15% menos que ellos. Una sami (el pueblo de Laponia) cuenta cómo su familia vivía una vida nómada siguiendo a sus renos. La escuela obligatoria del estado sueco les forzaba a vivir en un internado en el que se castigaba duramente cualquier expresión de su cultura y lenguaje ancestral.

El último en contar su historia es un político municipal sueco. Sale al centro del círculo y cuenta que antes de ser político estuvo trabajando en EE.UU. de ejecutivo en una empresa. Habla de la ilusión que tenía al principio, de sus sueños y expectativas. Pero poco a poco sus colaboradores y empleados locales se buscaron otros trabajos. Al final tuvo que volver a Suecia con el rabo entre las piernas, dolido y sin entender porqué nadie originario de EE.UU. quería trabajar para él. Durante muchos años – dice - he pensado que eso me pasó a causa de mi falta de dotes como ejecutivo. Por eso cambié de profesión y me dedico a la política municipal. Pero hoy - dice parándose ante el armenio que compartió su historia al principio - hoy he entendido que lo que a mí me pasó allí es lo que a ti te pasa aquí. Lo siento.

Para acabar invito a los que quieran a decir unas palabras de despedida. A juzgar por lo que dicen creo que todos hemos aprendido algo. Paradójicamente, al compartir nuestras historias sobre nuestras diferencias estamos creando una cultura inclusiva y de encuentro en nuestra común humanidad.

## Martes por la mañana: Mahesh y Benedikta

Al abrir el correo electrónico veo que Mahesh me ha mandado un mensaje pidiendo material para la formación en mediación que está ofreciendo en Gujarat, India. Le conocí en el 99 en una formación en Consultoría en Sistemas y Organizaciones Internacionales con enfoque Gestalt. Mahesh es hindú y activista sindical muy comprometido en la lucha contra la esclavitud infantil en la industria textil en India. A partir de las masacres de musulmanes en Ahmedabad perpetradas por los que él llama hindufascistas, decidió poner en marcha una formación en mediación. Le mando lo poco que tengo en inglés, algunos enlaces interesantes<sup>6</sup> y los datos de algunos libros útiles<sup>7</sup>.

También le recuerdo que Benedikta<sup>8</sup>, compañera de curso nuestra, es fundadora y presidenta de la Asociación de Mediadores de Alemania. Una de las cosas más interesantes que Benedikta está haciendo es formar en Mediación a grupos compuestos por alemanes e israelitas. La idea de Benedikta es que miembros de estos dos pueblos se formen juntos en Mediación y que sean capaces de hacerlo estando en contacto con la terrible historia que les une y les separa. La capacidad de contacto que esta experiencia les da es una de las mejores herramientas que van a tener en su trabajo como mediadores. Esta capacidad les diferencia claramente de las escuelas de mediación que más se basan en técnicas, métodos y manipulación de los contrincantes en el conflicto que se desea paliar.

---

<sup>6</sup> [www.crnhq.org](http://www.crnhq.org)  
<http://www.nowar.no/more.html>  
<http://www.genocidewatch.org/8stages.htm>

<sup>7</sup> LEDERACH, J. P. (1995) Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures  
LEDERACH, J. P. (1997) Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies  
COCKBURN, C. (1998) The Space Between Us  
HARRIS, P. (editor). Democracy and Deep Rooted Conflict: Options for Negotiators  
MOLINA, I. (editor) Social Linkworking and Inter-Cultural Mediation in Europe  
HEMMERFEHL, F. S. (editor) (1996) Peace is Possible

<sup>8</sup> [www.deym-soden.de](http://www.deym-soden.de)

## **Martes por la tarde: Supervisión de Agentes Internos de Transformación**

Reunión en una empresa de consultoría técnica que trabaja en proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura en el tercer mundo. Sus fuentes principales de ingresos y encargos son las agencias de Cooperación y Desarrollo europeas. Mis interlocutores son los tres miembros de la dirección del Departamento de Aprendizaje y Desarrollo Organizacional (DADO) Su labor es la de impulsar en la empresa el cambio necesario para hacer realidad la visión - emergente entre las Agencias de Cooperación europeas - de cambiar las relaciones con los países beneficiarios desde una relación de ayuda hacia una relación de cooperación entre iguales. Llevo dos años trabajado con esta empresa, asesorando (individualmente y en grupo) a ejecutivos y directores de nivel medio en su labor de dirección, formando a grupos de empleados en el desarrollo de su estilo personal de liderazgo y facilitando reuniones participativas en torno a cuestiones concretas.

Me gusta mucho trabajar con este equipo de consultores internos. Tienen una visión definida y asumida por la dirección de la empresa y llevan ya cinco años trabajando para hacerla realidad. Normalmente saben lo que quieren cuando me hacen un encargo y es muy fácil sintonizar en la negociación de los contratos. Esta reunión ha sido convocada para definir el tipo de encargos que me van a hacer durante el 2003. Al cabo de un rato me doy cuenta de que están irritados por una serie de inconvenientes con los que se han encontrado en los últimos meses, lo que nos impide centrarnos en el tema.

La reunión se convierte en una sesión de supervisión, en la atendemos a su papel como Agentes Internos de Transformación en la empresa. Me preocupa que proyecten tanto sobre la resistencia al cambio que han encontrado de repente. Si siguen así van a poner en peligro todo el trabajo que han hecho durante estos años, al reforzar la resistencia con sus proyecciones. Me pregunto cómo ayudarles a ver lo que sea que no ven. Yo no lo tengo muy claro tampoco.

Les propongo poner las dificultades con las que se encuentran en el contexto de su trabajo durante los últimos cinco años. Los acontecimientos de los últimos meses van cobrando un nuevo significado al hacer un historial del proceso de cambio desde el principio:

- El mandato que los consultores internos recibieron hace cinco años para cambiar la cultura de la empresa no estaba exento de una ambivalencia que nunca se expresó. La ambivalencia de los altos ejecutivos miembros del equipo de dirección de la empresa se puede entender ahora en éstos términos: haced lo necesario para hacer realidad la visión de colaboración, pero sin implicarnos a nosotros más de lo necesario.
- Los consultores internos, entusiasmados con la idea, no quisieron ver esta ambivalencia. Aún así, se adaptaron creativamente a ella diseñando formaciones e intervenciones encaminadas a desarrollar un clima de cooperación en los niveles medios y bajos de la empresa sin extenderlo a los niveles altos de la jerarquía.
- Todos los directivos medios han pasado ya por sus formaciones. Un número significativo de técnicos ha pasado por reuniones participativas y han cambiado su forma de trabajar. Esto implica que la diferencia de filosofía y estilo entre los niveles bajos/medios y los altos directivos es más evidente que nunca.
- Esta evidencia se traduce en una mayor tensión en los equipos de dirección de los distintos proyectos, lo que implica que los altos directivos sienten que están perdiendo el control de los proyectos.
- Emerge la intensidad de las tensiones entre las polaridades cooperación – control y quedan al descubierto en muchos niveles de la empresa. Es un proceso paralelo ya que esto es lo que las Agencias de Cooperación y Desarrollo europeas que le dan trabajo a la empresa quieren cambiar en las relaciones con los países beneficiarios.
- Todo esto se puede interpretar como que las resistencias con las que se están encontrando son una expresión del éxito que sus actividades han tenido. Quizás sea hora de dar un salto cualitativo.
- La empresa ya no puede seguir cambiando sin que la suficiente cantidad de individuos y de niveles asuman la ambivalencia al cambio que en un principio no se estaba en condiciones de asumir. Los altos directivos que les dieron el encargo de cambiar la cultura de la empresa tienen que involucrarse para que la empresa pueda seguir cambiando.

La sesión de supervisión con los consultores de DADO les lleva a formular lo siguiente: el éxito que hasta ahora hemos tenido ha sido posible “a pesar de y gracias a” que hemos trabajado como si

la resistencia al cambio no existiese. El éxito futuro tiene que basarse en una estrategia de transformación que tenga en cuenta tanto las fuerzas por el cambio como las fuerzas por la continuidad (las resistencias)

**Este es otro campo al que profesionales de orientación Gestalt tenemos mucho que aportar: apoyar a organizaciones que tengan una visión en su proceso de hacerla realidad, enseñar a trabajar las resistencias al cambio en todos los niveles del sistema, facilitar el desarrollo del estilo de liderazgo personal de jefes, directivos, cargos y empleados de todo nivel, supervisar a los consultores de transformación internos en las organizaciones y facilitar procesos participativos en los que todas las voces presentes sean escuchadas y tenidas en cuenta.**

### **Miércoles por la mañana: Diseñando un taller que no cuaja.**

He dedicado la mañana a darle vueltas al diseño de un taller vivencial a partir del modelo sobre los dos tipos polares de racismo y xenofobia que se me ocurrieron al leer el libro de Taguieff<sup>9</sup>. No logro un diseño que pudiese funcionar. Por ahora me tengo que contentar con hablar de los dos tipos y de las distintas formas de relacionarse con estos.

La idea general es que hay dos tipos de racismo. Uno que se basa en la aversión a las diferencias y otro que se basa en aversión a las similitudes.

Los que aborrecen las diferencias entre grupos étnicos adjudican a los otros una raza y a sí mismos propiedades universales: “¡nosotros somos la Humanidad! Su intención es convertir a los que son distintos para que accedan a las bendiciones de la humanidad verdadera. Su bienintencionado paternalismo se convierte en feroz represión si los que ante sus ojos adolecen de carencias se atreven a resistir la labor colonizadora de sus mentes, costumbres y culturas.

---

<sup>9</sup> TAGUIEFF, P. A. (2001) The force of prejudice

Los otros racistas, los que aborrecen las similitudes, son los que se consideran a sí mismos ser miembros de La Raza. Su intención es por todos los medios acentuar las diferencias con los otros. Cualquier pretensión de igualdad es una afrenta a la pureza de la raza, la nación o la cultura. El mayor crimen que se puede cometer contra estos racistas es el mestizaje. A la larga no hay más alternativa que exterminar a los que amenazan la pureza de la Raza.

Cuanto más pienso en el tema más me doy cuenta de que parte de las dificultades que antirracistas y demócratas encuentran en su trabajo tiene que ver con la falta de comprensión de ésta diferencia. Mi intención con éste taller sería ofrecer la posibilidad de vivir los procesos que estas dos ideologías ponen en marcha en un grupo cuando se hacen explícitas. A partir de la experiencia se trataría de apoyar a los participantes en la elaboración de estrategias específicas para combatir cada tipo de racismo.

El dilema ante el que me encuentro a la hora de diseñar el taller es el de cómo introducir en la sala los dos comportamientos e ideologías arriba mencionados ya que dudo que ningún racista de uno u otro tipo se preste a ello. Quiero evitar tener que ser yo el que actúa estas ideologías en la sala para que las resistencias no se dirijan hacia mí. Quizás algún día se me ocurra algo.

### **Miércoles por la tarde: Prendiendo brasas en el Cuerpo de Bomberos.**

Reunión con el jefe de personal del Cuerpo de Bomberos de Estocolmo. Hace unos días me llamó y me pidió que hablase en diciembre ante unos 80 jefes para “darles caña por xenófobos” (traducción literal mía de lo que me pidió) ya que hasta ahora ningún inmigrante, ni siquiera de la segunda generación, ha conseguido llegar a ser bombero. Nada mas oír el encargo se me pusieron a sonar todas las señales de alarma: piel de gallina, las manos sudadas, el vientre tenso. Todo mi organismo me decía “trampa para osos” de las que Fritz escribió en su tiempo.

Cada vez que me intenté escabullir planteando pegas y señalando dificultades, el jefe de personal untaba la trampa con una nueva capa de dulce miel. Cuando le dije que no me compensaba económicamente ir hasta allí (a 100 km. de Estocolmo) para trabajar dos horas, me contestó que

me pagaba los honorarios de un día por las dos horas. Cuando le dije que el día ese ya lo tengo ocupado hasta las cuatro, me dijo que me esperarían en la puerta de donde estuviese con un coche de bomberos para llevarme hasta el centro de congresos y que luego me llevarían a casa en el mismo. Mi sueño de chaval hecho realidad.

Por curiosidad profesional y en vista de que la oferta era económicamente muy interesante, accedí a tener una reunión preparativa con él y sus dos tenientes (los bomberos tienen una organización casi militar aunque sean civiles) Esa es la reunión que tengo esta tarde.

Temprano durante la reunión queda claro me están dando carta blanca para hacer lo que quiera durante esas dos horas. A pesar de mis dudas decido poner a un lado las señales de alarma y mantener una actitud consultiva de indiferencia creadora.

- *¿ Hay algún hecho específico que haya desencadenado este interés por abrir el cuerpo de bomberos a inmigrantes?*

- Sí. Hace un par de años hubo un incendio en una discoteca de Gotemburgo en el que murieron una veintena de jóvenes, todos ellos inmigrantes. Los bomberos, suecos todos, estaban acostumbrados a que el público sueco les dejara hacer su trabajo en paz. Pero los familiares de los jóvenes que estaban en la discoteca, de cuarenta nacionalidades y culturas distintas, no respetaban las acotaciones que la policía había hecho, intentaban entrar en el edificio en llamas para buscar a los suyos, en su desesperación pegaban a la policía y a los bomberos, y ni siquiera usaban los servicios de los equipos de apoyo psicológico (que tan eficientemente funcionan en Suecia cuando ocurre una catástrofe) sino que preferían juntarse en corros de plañideras. En definitiva no se portaban como suecos. Los familiares inmigrantes dificultaron enormemente nuestra labor. El padre de uno de los jóvenes muertos en el incendio está ahora en la cárcel por agresiones a la autoridad. Otros han tenido que pagar fuertes multas por obstrucción de la acción de salvamento.

- *¿Que efectos han tenido estos hechos en el cuerpo de bomberos de Gotemburgo?*

- Se dieron cuenta de la necesidad de que el cuerpo de bomberos reflejase la composición social de las poblaciones que sirven. El año pasado tomaron la iniciativa de convocar a una primera reunión nacional en torno al tema.

Me enseñan el folleto de invitación a la reunión del año pasado, que es la foto de una niña africana de unos diez años que pregunta: ¿hay sitio para mí en el cuerpo de bomberos? El jefe de personal me cuenta que la respuesta fue un sí unánime.

- *¿Había alguna niña africana en la reunión que pudiese participar en las discusiones y responder por sí misma a la pregunta de si había sitio para ella en el cuerpo de bomberos?*
- No.

Me doy cuenta de que el jefe de personal desvía la mirada y me imagino que se ha dado cuenta de algo que no quiere ver.

- *¿Que medidas se suelen tomar cuando un bombero expresa ideas racistas y xenófobas?* - La única vez que hemos reaccionado oficialmente nos hemos topado con el sindicato y tuvimos que pagar indemnización. La argumentación del sindicato era irreprochable: mientras que no haya una negligencia manifiesta en la ejecución de sus tareas no podemos hacer nada.
- *¿ Significa esto que se puede ser racista y buen bombero?*
- Sí, pero...

Aquí pierdo la indiferencia creativa del consultor. Mi pasión antirracista sale a florecer. (Mucho más tarde me doy cuenta de que a pesar de mis dudas he hecho tal y como me habían pedido: “dar caña”)

- *¿O sea que vais a esperar a que un bombero elija salvar a un sueco antes que a un inmigrante para definiros en este tema? ¿O sea que no consideráis que las explicaciones que se dan al hecho de que muriesen tantos jóvenes inmigrantes en el incendio de la discoteca de*

*Gotemburgo sean una expresión de xenofobia? ¿Y tampoco las consecuencias jurídicas que las diferencias culturales tuvieron para algunos de los padres?*

- No se nos ha ocurrido pensar en esos términos, aunque en este equipo hemos hablado de que las consecuencias habían sido demasiado duras. Pero el tema está fuera de las manos del Cuerpo desde que hicimos la denuncia.

Elijo pasar por alto la ambivalencia que el jefe de personal y su equipo expresan y continuar como si su compromiso por el cambio hacia una mayor diversidad étnica y cultural fuera unidireccional. A partir de lo que cuentan, entiendo que consideren necesario “dar caña” en la conferencia, y así se lo comunico. Contratáis al antirracista apasionado, no al consultor – les digo. No me importa demasiado hacerlo, pero quiero que quede claro que mi intervención en el congreso no va servir más que para dos cosas. Primero, acentuar las resistencias al cambio que decís queréis implementar. Segundo, disminuyen las posibilidades de trabajar a largo plazo y con éxito. Lo más probable es que algunos asistentes ejecuten al mensajero y que el tema muera de inanición después de la tormenta del congreso. Dado que no hay agentes internos de transformación hacia los cuales dirigir la resistencia no hay posibilidad de dar pasos en la dirección deseada.

Propongo que busquen bomberos que estén interesados en el tema para que ellos se hagan responsables del trabajo interno a largo plazo. Mi papel sería el de apoyar desde fuera a estos Agentes Internos de Transformación. Responden que no hay ni dinero ni tiempo para dedicar tantos esfuerzos al tema y toman la decisión de contratarme sólo para la charla de dos horas.

No está mal que me paguen bien por dar rienda suelta a mi pasión por el tema. Por otra parte, al aceptar este encargo abandono el punto de “indiferencia creadora” desde el que puedo facilitar el diálogo entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad. Me estoy aliando con las fuerzas por el cambio expresadas por el Jefe de Personal, lo que conlleva determinados riesgos personales y profesionales. Espero que no me cueste mucho volver a encontrar el punto.

**Desde el punto de vista Gestalt, el cambio sin resistencia no es posible. Son dos caras de la misma moneda y ambas tienen que ser albergadas y contenidas por el sistema cliente en algún punto del proceso.**

Esta declaración de principio no nos libra de tener que decidir sobre la posición desde la que queremos ejercer en cada ocasión concreta. Las posiciones que a este respecto tengo en mente son: aliarse con las fuerzas por el cambio, aliarse con la resistencia, aliarse con el diálogo entre éstas o no intervenir. Habiendo dicho que sí al encargo, y dependiendo de dónde en el proceso se encuentre el sistema cliente, no siempre se tiene la posibilidad de elegir entre las tres primeras. Si se puede hacer un contrato en el que la tarea del consultor es facilitar el diálogo, las posibilidades son en principio las mismas, pero no igual de polarizadas: atender a las fuerzas por el cambio, atender a la resistencia o atender al diálogo.

## **Jueves por la mañana: Sindicato de Correos en vías de des-burocratización**

Llevo un año supervisando las reuniones del comité de empresa del sindicato de una gran terminal de correos (600 empleados) Les veo tres horas una vez al mes. La intención que tienen con la serie de sesiones de supervisión es la de hacer sus reuniones más efectivas y menos formalistas, ya que se han dado cuenta de que la creciente burocratización les está haciendo perder miembros y de que pocos quieren ser representantes sindicales.

El método que he elegido para supervisar es el de Supervisión Directa. En este contexto significa que durante sus reuniones ordinarias me siento en una esquina y observo el proceso. Cuando algo me llama la atención pido “time out” para compartir mis observaciones o hacer preguntas encaminadas a aumentar su conciencia del proceso de la reunión, la trama de relaciones de poder y los mecanismos de comunicación entre los participantes.

Hace unos meses facilité una reunión plenaria participativa con todos los miembros interesados (170) según el método Open Space Technology (OST) en torno al tema: ¿Qué sindicato queremos y qué estamos dispuestos a hacer para lograrlo?

OST es un método para facilitar reuniones efectivas en grupos grandes de hasta 500 personas. El método se basa en una actitud de completa confianza en la voluntad de los participantes de

colaborar en torno al tema de la reunión y en su capacidad de auto-organización. OST es en realidad una estructura vacía que se llena con la pasión y responsabilidad de los participantes por el tema de la reunión. Ingredientes indispensables para que un encuentro OST funcione y que el proceso de autoorganización pueda darse son:

- participación voluntaria
- un tema que interese a los participantes
- diversidad de perspectivas sobre el tema
- conocimiento de los determinantes que haya en torno al tema (económicos, legales, estatutarios, etc.)
- ausencia de presiones para conseguir un resultado determinado
- un facilitador que mantenga la estructura sin intervenir para nada en el contenido de las discusiones

El resultado más tangible de la reunión en el sindicato fue un aumento del compromiso por parte de los miembros de base, la formación de grupos de trabajo en torno a temas específicos y un mayor interés por presentarse a las elecciones sindicales. Todavía les queda mucho por hacer, pero este sindicato está en vías de recuperar la tradición participativa y el entusiasmo que en su día les caracterizaba.

## **Jueves por la Tarde: Comunidad Virtual de aprendizaje**

Por la tarde participo en un encuentro OSonLine. Gabriella Ender<sup>10</sup> de Berlín, ha desarrollado un software para tener encuentros participativos virtuales según el método OST. La conocí en Copenhague el verano pasado y me impresionó la resolución con la que trabaja para hacer realidad su visión. Dejó su trabajo cuando más éxito profesional tenía, empeñó su casa e invirtió todo en desarrollar este software. Buscó programadores que compartieran su visión de llevar el método participativo OST al ámbito virtual y se pusieron manos a la obra.

---

<sup>10</sup> [www.openspace\\_online.com](http://www.openspace_online.com)

En el encuentro de hoy participamos una veintena de consultores de unos diez países. La intención es que los que trabajamos con el método en tiempo y espacio real aprendamos a usar el software, en caso de que tengamos clientes que por diversas razones no puedan viajar para tener encuentros participativos. Creo que será muy útil para empresas y organizaciones internacionales. Especialmente interesante para las ONGs que no tengan dinero para gastar en viajes.

## **Viernes todo el día: Estrategia de cambio consensuada.**

Paso ocho horas con el equipo de dirección de un organismo que se dedica a apoyar el desarrollo de instituciones democráticas en Europa del Este y el Cáucaso. El organismo tiene una organización tipo matriz, en la que secciones con responsabilidades regionales (Cáucaso, Balcanes, Centro Europa,...) se entrecruzan con secciones especializadas en temas más o menos técnicos (Procesos Electorales, Sistemas Fiscales, Infraestructura, Medio Ambiente...) El equipo de dirección está compuesto por trece personas: el Director General, los Directores de las secciones que componen la matriz y los Directores de las funciones de apoyo (personal, economía y administración) La reunión de hoy tiene como objetivo sentar las bases para una reorganización motivada por los cambios en el entorno que más abajo se exponen.

Antes de entrar en el tema les invito a que compartan sus ideas sobre lo mejor y lo peor que pueda pasar durante la reunión de hoy. La mayoría de los participantes dicen que lo mejor sería salir con un acuerdo consensuado en torno a la dirección que el cambio debería tener y lo peor que la reunión sea una pérdida de tiempo y no lleve a ningún acuerdo. Les propongo que cada vez que vayan a hacer una intervención reflexionen sobre si ésta contribuye a hacer realidad el resultado deseado o por el contrario a aumentar las posibilidades de que la reunión sea un fracaso.

Entramos en el tema con una discusión encaminada a identificar las fuerzas motrices del cambio en distintos niveles de sistema (ver nota 1) Al cabo de un rato identifican fuerzas motrices en los niveles Global, Regiones (U.E., Europa Central, Países Bálticos, Balcanes y Cáucaso), Sociedad

(el gobierno del país en el que el organismo tiene su sede) y Organización (el organismo en su totalidad y sus diferentes secciones)

Resumo para el lector el razonamiento que se produce en esta primera fase de la reunión: este organismo está ante un cambio sustancial en su entorno ya que varios de los países del Este de Europa en los que han trabajado están en la lista de espera para la entrada en la Unión Europea. Esto implica que estos países son ya considerados democráticos por la comunidad internacional y dejan automáticamente de caer en el área de competencia del organismo. Dentro de poco serán competencia de la UE.

La desaparición de varios países del Este Europeo del campo de competencia del organismo hace suponer que el nivel de desarrollo democrático de los países que quedan es considerado más bajo, con lo que varias de las secciones especializadas del organismo pueden perder su razón de ser. No tiene mucho sentido dedicar esfuerzos al desarrollo de por ejemplo sistemas fiscales justos en países en los que el nepotismo y la corrupción imperan, y en los que no existe ni siquiera un sistema fiable de registro de la propiedad. En estos países es prioritario hacer inventarios de propiedad (principalmente de suelo e inmuebles) y trabajar con temas de derechos humanos, formar cuerpos de policía que no abusen y controlar el armamento en manos de diversos grupos sociales (desde grupos étnicos hasta mafias locales)

Estos cambios en el entorno han puesto en marcha un desasosiego interno en el organismo que si no es encarado prontamente por la dirección puede llegar a amenazar su buen nombre, su efectividad, el buen clima de trabajo del que se honran y las relaciones con otros organismos nacionales e internacionales con los que colaboran.

Doy a considerar a los participantes la observación de que aparentemente no tienen dificultades a la hora de identificar fuerzas motrices en los niveles de sistema más altos (Global, Regional, Sociedad y Organización) pero no nombran las fuerzas operantes en niveles más cercanos, como por ejemplo el propio grupo de dirección. Elijo aliarme con la resistencia a hablar de sí mismos y propongo que sigan trabajando a partir de la hipótesis de que los niveles ausentes en su discusión no tienen relevancia, y que elijan el nivel en el que quieran centrarse durante el resto del día.

Paradójicamente (aunque no sorprendentemente) eligen centrarse en el nivel más cercano a sí mismos de todos los que hasta ahora han salido a relucir: las fuerzas motrices internas en el organismo.

La discusión que a continuación se produce en torno a las fuerzas motrices internas del organismo se resume así: la estructura de matriz es recorrida por una serie de tensiones que otras formas de organización más jerarquizadas no plantean con tanta virulencia. Estas tensiones pueden ser descritas en muchos términos, pero en este caso se elige describirlos en torno a las siguientes polaridades: por una parte la necesidad de que el organismo se decante más claramente como uno con responsabilidades regionales, por otra parte el peligro de merma de efectividad si se pierde competencia especializada de carácter técnico.

Esto es un avance considerable con respecto a las discusiones que hasta ahora ha habido ya que por primera vez sale a relucir un atisbo de “mapa de polaridades” con el que orientarse en esta complejidad y a partir del cual se pueda elaborar una estrategia de cambio. Ninguno se da cuenta de esto y dejan pasar la oportunidad. Como no quiero ser yo el que “dibuje su mapa” espero un rato a ver si el embrión de mapa vuelve a emerger, pero no. Dan vueltas y vueltas sin encontrar un punto fijo.

Al cabo de un rato propongo hacer “time out” y hacer una rueda en la que cada uno comparta la impresión que tiene con respecto a la marcha de la reunión a partir de los criterios “lo mejor y lo peor” que formularon al principio de la reunión. El resultado de la rueda es el previsto: ninguno está satisfecho.

Ante la falta de tiempo decido proponer un atajo y le ofrezco al Director General (D.G.) hacerle una entrevista en directo ante el equipo. Mi intención es la de dirigir su atención hacia el mapa que vislumbré y apoyarle para que lo dibuje él. De no haber andado tan cortos de tiempo probablemente habría elegido dejar que el mapa emergiese en la conciencia colectiva sin recurrir al apoyo del D.G.

El mapa resultante de esta entrevista se estructura como sigue: al norte la polaridad “especialistas” y al sur “generalistas”. Al este “responsabilidad regional” y al oeste “programas concretos”.

El problema ante el que nos encontramos es que el mapa propuesto es el del D.G., sin que por ahora los demás directivos hayan tenido la oportunidad de hacerlo suyo. La discusión consiguiente vuelve a desenfocarse. Se me ocurre la siguiente hipótesis que comparto en forma de pregunta: ¿Es posible que debido a la naturaleza compleja de los procesos que tenéis que manejar en los países de vuestra competencia, pongáis reparos al uso mapas simplificadores de la realidad?

Me sorprende que todos confirmen que así es ya que me había esperado resistencia a la hipótesis. Digo que el paso del “darse cuenta” a la acción siempre implica una simplificación de la realidad, ya que se elige un camino de todos los posibles y se eliminan otros.<sup>11</sup> Permanecer más tiempo del necesario en la fase de “darse cuenta” lleva a la larga al nihilismo contemplativo mientras que pasar a la acción antes de tiempo lleva a la larga al maniqueísmo destructivo. La cuestión es si ha llegado o no la hora de pasar a la elección de un mapa que necesariamente simplificará la realidad pero que les sirva para la tarea que se han impuesto.

Coinciden en que el mapa que el D.G. ha dibujado, aunque incompleto, da una imagen lo bastante buena como para poder usarlo en el viaje.

Comparto la observación de que el nivel de sistema más ausente de todos es el individual, y que por ahora no he oído a nadie decir “yo quiero”. Para traer ese nivel a la sala propongo que dediquemos un rato a profundizar y compartir las visiones individuales que cada uno tenga de la organización dentro de cinco años. Para que esto funcione es necesario que abandonen toda ambición de llegar a un acuerdo consensuado; que cada uno dedique sus esfuerzos a formular ante sí mismo primero, y luego ante los demás, una visión propia del futuro deseado. Propongo que cuando comuniquen su visión individual al grupo, la emplacen en el sistema de coordenadas que el mapa ofrece.

---

<sup>11</sup> El modelo teórico que uso tras esta afirmación es una adaptación del Perlsiano precontacto-contacto postcontacto al ámbito organizacional: “darse cuenta” – “elección” – “acción” – “evaluación” – “darse cuenta”

Se apoyan unos a otros para formular estas visiones individuales en una serie de entrevistas rápidas y cortas al final de las cuales todos han entrevistado a todos. La única pregunta que se hacen unos a otros es: ¿que organización quieres que tengamos dentro de cinco años? La intención que tengo con este método es crear una situación en la sea difícil escabullirse de la responsabilidad individual por expresar sus preferencias, ya que estoy convencido de que esto es lo que hasta ahora han evitado.

Tras la serie de entrevistas pasan uno a uno a presentar su visión y a colocarla en el mapa. La falta de concreción que las discusiones anteriores habían tenido desaparece y emerge la figura de que todos están de acuerdo en la dirección Noroeste ( “responsabilidad regional con especialistas en campos específicos”) Las diferencias son mínimas y no son en torno a la dirección sino al alcance, es decir cuánto hacia el noroeste hay que ir. También queda patente que las diferencias se basan en que las condiciones de inicio de cada una de las secciones son distintas, lo que en términos del mapa significa que están en diferentes cuadrantes.

Al acabar las presentaciones individuales han alcanzado la meta: un acuerdo consensuado de la dirección que la reorganización ha de seguir. Les queda un trecho por recorrer y algunas de las elecciones que van a tener que hacer van a ser dolorosas, como por ejemplo las especialidades que van a conservar y las que van a transferir. Me hace mucha ilusión seguir apoyando el proceso de cambio durante los próximos dos años.

## **Reflexiones finales y Programa de Capacitación**

Considero que la perspectiva Gestalt está más que madura para salir de las salas de terapia y embarcarse en una labor de transformación en todos los niveles de sistema en los que nuestra existencia transcurre.

Un organismo y su entorno forman una unidad indisoluble. Nuestro entorno hoy en día es global, es regional, es la sociedad, son las organizaciones en las que nos movemos, son los subgrupos a los que pertenecemos y aquellos a los que no, son nuestras relaciones interpersonales y somos

nosotros mismos. La conciencia de esto nos plantea un dilema existencial: **nuestro entorno no cambiará más allá de lo que cada uno de nosotros cambie, y nadie cambiará más allá de lo que le deje su entorno.**

La teoría de Campo nos invita a dar el paso a ejercer como Agentes de Transformación en todos los ámbitos en los que nos movemos. La perspectiva Gestalt es aplicable en todos los niveles de sistema. Pero los métodos y técnicas aplicables en unos no lo son en otros. Métodos que sobradamente han demostrado su eficacia en las salas de terapia pueden ser contraproducentes si se aplican en ámbitos empresariales. Métodos que darían resultado para aunar voluntades ante una “marea negra” en Galicia no son automáticamente apropiados para apoyar a los profesores de una escuela en la que el alumnado ha pasado en pocos años de ser cultural y étnicamente homogéneo a ser un mosaico multicultural y étnico.

Releyendo lo escrito considero que el artículo ofrece un panorama amplio del trabajo que hago. Por razones de tiempo y espacio no me es posible describir más a fondo los procesos que se dieron en los distintos encuentros y compartir más en detalle las reflexiones metodológicas y teóricas en las que mi práctica se basa. Aún así me doy por contento si las preguntas que el lector se haga son expresión de curiosidad y de ganas por aprender más.

De hecho, partir de octubre de 2003 inicio en Barcelona un programa de capacitación como Agente de Transformación Social y Organizacional<sup>12</sup> para quien quiera desarrollar su capacidad de intervención en sistemas amplios y complejos.

## **Agradecimientos**

Quiero aprovechar la ocasión para expresar mi agradecimiento a los que activamente me han animado a compartir mi pasión y profesión con la comunidad Gestalt en España:

---

<sup>12</sup> Para más información dirigirse a Teresa Barbena, codirectora del Centre de Desenvolupament Humà i Atenció Psicosocial o a Enrique Villatoro, miembro del equipo de L’Espai de Gestalt de Barcelona; Tno.: 93-790-13-63, [agentedetransformacion@hotmail.com](mailto:agentedetransformacion@hotmail.com)

A Juan José Albert por invitarme a hacer una ponencia en el congreso de Barcelona del 1998. Helena Revenga y él abrieron su casa con generosidad cuando yo, sin avisar y de repente, aparecía por Alicante en busca de raíces. A Manuel Ramos por invitarme a hacer una ponencia en el congreso de Madrid en mayo del 2002. A José Luis Pérez por organizar el taller “Supervisión en Instituciones” que impartí en Barcelona en Octubre del 2002. A Teresa Barbena que ha puesto recursos de sus respectivos centros para hacer posible el programa de capacitación como Agente de Transformación Social y Organizacional que impartiré en el curso 2003 – 2004

Estocolmo a 26 de noviembre del 2002.

Publicado en Gestalt y Sociedad, la revista de la AETG