

Similitudes y diferencias entre Terapia Gestalt (TG) y Gestalt en Desarrollo de Organizaciones y Sistemas (GDOS)

Eugenio Moliní

Ed Nevis, un muy querido profesor, escribió en 1997 el artículo “Terapia Gestalt y Desarrollo de Organizaciones: una perspectiva histórica 1930 – 1996”. En el texto describe cómo él mismo y Richard Wallen aplicaban los conceptos de la Terapia Gestalt al desarrollo organizacional ya en 1959, con actividades como evaluación de la gestión, “sensitivity training” para ejecutivos y consultoría general. Nevis cuenta también cómo la metodología Gestalt fue introducida en los laboratorios “NTL” hasta que en 1965, tanto la Terapia Gestalt como sus aplicaciones en el campo del Desarrollo Organizacional, estaban consideradas como profesiones atractivas. Añade que esto fue posible gracias al clima social liberal de los 60 y principios de los 70 en el que el optimismo y el interés llevó a muchos a participar en programas para aumentar su conciencia de sí mismos y de su entorno organizacional.

“... el desafío consiste en extender los conceptos y métodos Gestalt al trabajo con niveles de sistema mas amplios. El interés en intervenciones en grupos grandes es una señal de que hay una creciente disposición para enfocar el trabajo más ampliamente. Pero las técnicas apropiadas para trabajar con individuos o grupos pequeños no pueden ser directamente aplicadas en este nivel en el que los actos son altamente públicos. El foco típico de la Terapia Gestalt en el contacto interpersonal de alta intensidad y en la expresión emocional no sirve aquí. Tampoco sirven los enfoques tradicionales de gestión y toma de decisiones. Lo que sí sirve y con creces -tal y como el trabajo con diálogo indica- es apoyar un proceso en el que los individuos puedan compartir sus ideas y emociones con muchos otros miembros de la organización, cuya tarea consistirá principalmente en recibir esta información sin responder, hasta que el grupo en su totalidad esté preparado para converger en una figura común. Esta es una forma muy efectiva de focalizar en el darse cuenta como preparación para el paso a la acción” Nevis (1997) p. 128.

A pesar de que desde los años cincuenta ha habido profesionales que con un enfoque Gestalt se han dedicado a intervenir en organizaciones, empresas y sociedades, parece que todavía hay necesidad de justificar la práctica del enfoque Gestalt aplicado al Desarrollo de Organizaciones y Sistemas. No hace falta más que leer los dos últimos números dos de las más respetadas publicaciones Gestalt del mundo: “Gestalt Review” y “Gestalt Journal of Australia and New Zealand”

En el número de diciembre del 2007, Ken Evans escribe en Gestalt Review:

“El mundo de la sala de terapia no puede seguir ignorando el mundo que hay fuera de la misma ya que afecta directa e indirectamente tanto al cliente como al terapeuta. Pero la psicoterapia en general no ha evolucionado su teoría y sus prácticas para trabajar con las dimensiones sociales, culturales y políticas de la existencia. Estamos demasiado preocupados con lo intra-psíquico y atendemos lo interpersonal sólo en la medida que tenga que ver con la relación entre terapeuta y cliente.

Quizás pensemos que la tarea es abrumadora. Aún así creo que si prestamos detenida atención a los valores que sustentan la teoría y críticamente examinamos las premisas filosóficas en las que se basa nuestra teoría, podremos imbuirnos y desarrollar métodos y prácticas que tomen más en serio el “campo” más amplio en el que vivimos. Así, además de ser “psicoterapeutas con conciencia social” podríamos integrar en la psicoterapia nuestro darnos cuenta social y la acción social” Evans K. 2007

Y en el número de noviembre del 2007 del Gestalt Journal of Australia and New Zealand escribe Séan Gaffney:

“La teoría y práctica de Gestalt DOS (Desarrollo de Organizaciones y Sistemas) o GeO (Gestalt en Organizaciones) no es un modo de hacer terapia individual fuera del contexto de práctica para el que fue concebido. Es más como un hermano, casi un gemelo de la Terapia Gestalt, que puede mantenerse de pie por sus propios medios y que desde siempre ha desarrollado y sigue desarrollando su propia identidad única. No ha sido ni es un primo lejano de una rama desposeída de la familia. Sus raíces teóricas centrales son las mismas. Su práctica hace las mismas demandas de los que la practican, pero en los entornos complejos de grupos, organizaciones, colectivos grandes y con los individuos que en ellos viven y trabajan.” Gaffney S. (2007)

Mi conclusión es que los que, sin abandonar la Gestalt, hemos dejado la práctica de la terapia para dedicarnos al desarrollo de organizaciones y sistemas, todavía tenemos una labor que hacer para explicar lo que hacemos a nuestros colegas que trabajan en terapia. Espero que en la AETG lo podamos hacer sin entrar en polarizaciones desgarradoras como las que han recorrido la comunidad Gestalt sueca.

No voy a profundizar más en la historia de la aplicación de los principio Gestalt al Desarrollo de Organizaciones DO y de cómo pasó a llamarse Desarrollo de Organizaciones y Sistemas DOS, nombre acuñado en el Instituto Gestalt de Cleveland y que ya indeleblemente está asociado a la Gestalt. Hacerlo me apartaría de mi intención con esta tesina.

Similitudes, diferencias y diálogo entre TG y GDOS

Habiendo recibido el permiso de Ed Nevis, e inspirado por el cuadro que él hizo en el 97 para resaltar las diferencias entre la Terapia Gestalt y la Gestalt aplicada al Desarrollo de Organizaciones y Sistemas, comparto mi forma de ver algunas de estas similitudes y diferencias.

Terapia Gestalt	Gestalt en el Desarrollo de Organizaciones y Sistemas
El aprendizaje ocurre cuando la persona ralentiza su paso a la acción para así dejar espacio y tiempo para darse cuenta plenamente de su experiencia tal y como se sucede en el momento actual.	El aprendizaje ocurre cuando las personas componentes de la organización ponen en paréntesis su impulso a actuar, dejando espacio y tiempo para dialogar atendiendo a las interacciones entre personas, funciones, unidades, tareas, etc. y entre la organización y su entorno.
La atención precede a la acción efectiva. El darse cuenta, la conciencia de lo que sucede ofrece opciones, elecciones y conlleva responsabilidad.	La atención precede a la acción efectiva. El darse cuenta, la conciencia de lo que sucede ofrece opciones, elecciones y conlleva responsabilidad.
El cambio sucede solamente si la persona está en diálogo con distintos aspectos de sí misma.	El cambio en sistemas humanos ocurre solamente si los que componen el sistema están involucrados en el proceso de cambio.
Las personas tenemos una motivación inherente a comportarnos lo más eficiente y efectivamente posible. La tarea del terapeuta es apoyar al cliente a que se de cuenta de cómo se interrumpe a sí mismo en este proceso natural.	Las personas en una organización tienen la capacidad de resolver sus problemas y los de la organización. La tarea del consultor Gestalt DOS es apoyar al cliente para que se de cuenta de cómo la organización y las personas dificultan que así sea.
El crecimiento es facilitado por la interacción entre el cliente y el terapeuta. La presencia y capacidad de contacto del terapeuta son cruciales para la creación de una relación salutogénica.	Una comunicación abierta y relaciones de confianza entre el consultor y el cliente institucional es imprescindible para la creación de un clima de trabajo salutogénico. La presencia y capacidad de contacto del consultor son cruciales para la creación de una relación salutogénica.
La responsabilidad por el cambio reside siempre en el cliente.	La responsabilidad del cambio reside siempre en las personas que componen el sistema cliente.
La autonomía del individuo consciente de su responsabilidad y del contexto en el que vive es crucial para el ajuste creativo y sano.	Individuos que piensan juntos y toman decisiones autónomamente, en un equipo pequeño y dentro de un marco explicitado, son las unidades que propician el ajuste creativo de la organización.

Una de las organizaciones más grandes con las que he trabajado más asiduamente durante los últimos años ha sido la Agencia de Cooperación y Desarrollo de Suecia (ASDI). En el departamento de aprendizaje organizacional se dieron cuenta de que de todos los consultores de procesos que contrataban, los que más efectivamente trabajaban eran los que habiéndose formado en Terapia Gestalt se habían formado también en Gestalt DOS. Los que solamente se habían formado en Gestalt DOS, al encontrar la resistencia de las personas e institucional al campismo, tenían la tendencia a retirarse para trabajar desde el sistemismo. Los que se habían formado como Terapeutas Gestalt sin haber seguido formándose en el desarrollo de Organizaciones y Sistemas, tenían la tendencia a atender a los individuos y a no darse cuenta de las dinámicas institucionales y estratégicas.

Las conclusiones de ASDI sobre nuestra competencia como consultores se basan en una integración de las dos especialidades. No en todos los contextos en los que estas polaridades emergen se produce esta integración. En el contexto de la comunidad Gestalt sueca, las relaciones entre la Asociación de Terapeutas Gestalt y la Asociación de Gestalt en Organización son muy tensas, recorridas entre otras cosas por competiciones corporativistas y por cuotas de mercado. También el Instituto Gestalt de Cleveland ha sufrido convulsiones mayores en los últimos dos años, entre otras causas por las tensiones entre terapia y desarrollo organizacional.

Estas convulsiones se dan también en el diálogo que llevo dentro de mí entre mis dos identidades profesionales: TG – GDOS. A vista de pájaro y sin entrar detalladamente en las vicisitudes de este diálogo interno mío, quiero compartir que he pasado por fases de polarización total, dudas existenciales profundas, intentos de denegar la una o la otra, y también por momentos dulces.

Prefiero dejarme convencer por las conclusiones de ASDI y pensar que las dos identidades me son necesarias para el buen desempeño de mi trabajo.

Cuando estoy facilitando un proceso tan abstracto como la elaboración de una estrategia para la electrificación de Kenya, Tanzania, Uganda, Ruanda y Burundi, mi identidad TG me recuerda que las personas existen y que la responsabilidad reside ahí.

Cuando estoy en una sesión de coaching individual, mi identidad GDOS me recuerda que la persona existe en un contexto y está sometida a fuerzas mucho más potentes que ella misma.

En otro nivel, el diálogo interno me pone en contacto con el dilema central que la Teoría de Campo integra: Soy (todos lo somos) al mismo tiempo director de la obra y comparsa.

Vías de desarrollo integradoras

Tras múltiples lecturas y encuentros con Terapeutas y Consultores Gestalt de cuatro continentes, ha ido emergiendo en mi mente la figura de dos vías polares de desarrollo de la Terapia Gestalt hacia una mayor integración en el contexto socio-cultural y político en el que se practica. Una de las vías sería centrípeta a la terapia y la otra centrífuga de la terapia.

La vía centrípeta pasaría por:

- introducir en el diálogo terapéutico las diferentes identidades que existen en el entorno en el que la relación terapéutica se da, y los diferenciales de poder entre éstas identidades (cultura, género, clase, etnia,...).
- contrastar las figuras que emerjan en el transcurso de la terapia contra éstos fondos, y no sólo contra los terapéuticamente tradicionales de la familia y las relaciones tempranas.
- darse cuenta de los procesos por los que éstos diferenciales de poder se transmiten a la vida interior, nuestra y de nuestros clientes.
- percatarse de cómo nosotros y nuestros clientes contribuimos a reproducirlos e incluso a institucionalizarlos en las relaciones terapéuticas y colegiales.

La vía centrífuga pasaría por:

- reconocer que la Terapia es el campo profesional en el que se empezó a trabajar con un enfoque Gestalt y que hoy en día hay múltiples campos profesionales en los que se practica.

- abrir nuevos campos en los que la Gestalt se practique profesionalmente y hablar del enfoque Gestalt aplicado al campo profesional del que se trate.
- establecer formaciones orientadas a la práctica de la Gestalt en estos nuevos campos.
- Introducir en escuelas, organizaciones, empresas y sociedad la conciencia campista.

Estas dos vías tienen la intención común de realizar en todos los niveles (vida interior, individuo, interpersonal, subgrupo, grupo, organizaciones, sociedad y globalmente) el potencial de transformación que la gestalt tiene.

Eugenio Moliní

Marzo 2008