

# Utilización de la metodología Gestalt en la planificación estratégica.

## Caminando a través del fuego - Un estudio de caso<sup>1</sup>

Por Paula Dillard y Deborah Ranier

*PAULA DILLARD, es la presidenta y consultora principal de Ascent Partners, firma de consultoría especializada en el mejoramiento del desempeño organizacional e individual. Paula posee un título de BS en gestión Empresarial y recibió su certificado de coaching ejecutivo/liderazgo en el Leadership Institute de Seattle y la Bastyr University. También se le ha otorgado la categoría de Funcionaria Superior de Recursos Humanos (SPHR, por sus siglas en inglés) de la Sociedad de gestión de los Recursos Humanos y el Instituto de Certificación de Recursos Humanos. Puede contactarla en [pcd@ascentpartners.net](mailto:pcd@ascentpartners.net).*

*DEBORAH RANIER, JD, MSOD es consultora externa especializada en el coaching y desarrollo individual y de equipos de liderazgo para dirigir el cambio, así como el desarrollo de funciones estratégicas de Recursos Humanos. Ha ocupado altos cargos en materia de recursos Humanos en numerosas industrias, en las que ha dirigido y prestado servicios de asesoramiento sobre iniciativas de cambio individual y a nivel de todo el sistema. Formada en el Instituto Gestalt de Cleveland, fusiona los enfoques tradicionales del desarrollo organizacional con la metodología de Gestalt. Puede contactarla en [dranier@yahoo.com](mailto:dranier@yahoo.com)*

En un esfuerzo por incrementar los servicios y reducir el tiempo de respuesta a las zonas rurales ante las llamadas, tres distritos de extinción de incendios concertaron un acuerdo de operaciones titulado Consolidación Tridistrital. En virtud del acuerdo, un distrito actuaba como administrador y proporcionaba bomberos remunerados o de carrera a los otros dos distritos que funcionaban con bomberos voluntarios. Los tres órganos rectores y equipos de liderazgo establecieron políticas y adoptaron decisiones encaminadas a beneficiar a los tres distritos. La situación parecía bastante conveniente, pues ¿quién podría poner en duda el concepto de aumentar los servicios a la comunidad y a la vez ahorrar dinero a los contribuyentes?

Cuando uno es un consultor en desarrollo organizacional que está tratando de unir a personas o grupos bajo un objetivo común, se percata de que esta es una pregunta retórica. Uno sabe también que en toda iniciativa organizacional que requiera de cambio hay una tendencia lamentable a ver a los demás como sospechosos: la persona o grupo al que se le considera intimidante o dictatorial porque quieren avanzar rápidamente, la persona o grupo al que se le considera un problema porque no quieren avanzar nada, y la persona o grupo que se mueven entre los dos extremos. Si uno lleva suficiente tiempo en estos menesteres, también sabe que las personas pueden cambiar sus roles en la dinámica del grupo de una reunión o encuentro al siguiente, y antes de que pase mucho tiempo, todo el mundo empieza a echar a otro/a la culpa de lo que pasa. También uno se da cuenta de que estos comportamientos representan

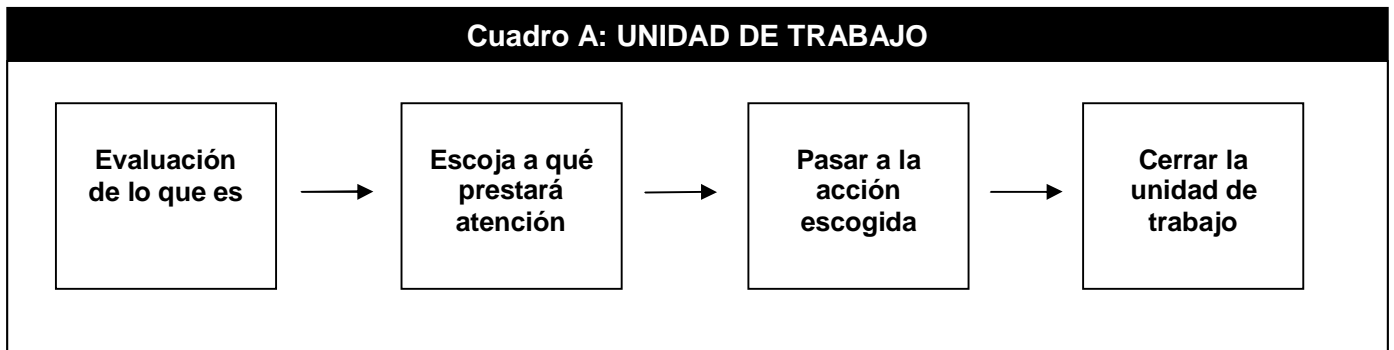
<sup>1</sup> Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 36 | NO. 4 | 2004

tensiones y conflictos no resueltos en múltiples niveles del sistema, e incluso entre las personas, independientemente de que lo demuestren o no.

De modo que a uno no le sorprende saber que a los seis meses de haberse concertado el acuerdo de consolidación se hayan logrado pocos avances reales en la ejecución de los servicios compartidos. El distrito que proporcionaba los servicios administrativos se sentía frustrado porque percibía a los otros dos distritos como un ancla que no permitía el avance. De los otros dos distritos, uno estaba interesado en avanzar, pero mostraba poca iniciativa para lograrlo; los líderes del otro distrito disentían totalmente del acuerdo de servicio compartido, a pesar de que todos sus miembros lo habían firmado. El Tridistrito tenía un complejo grupo de interesados quienes tenían que involucrarse para que la implementación fuera exitosa. El grupo estaba integrado por comisionados electos, bomberos remunerados y voluntarios, y representantes sindicales.

Los presidentes de la comisión y los jefes de los tres distritos comprendían que tenían que reunirse para planificar la implementación de los servicios compartidos. Accedieron a celebrar una sesión de planificación facilitada para que los comisionados, el personal y otros interesados tuvieran la oportunidad de reunirse, discutir y priorizar las fuerzas internas y externas que afectarían las necesidades presentes y futuras, las estrategias de financiación, las relaciones laborales y las metas y objetivos operacionales para la entidad Tridistrital. Los consultores/facilitadores entrevistaron a los presidentes distritales y a los jefes de los distritos y desarrollaron los objetivos para la sesión de planificación estratégica:

- Trazar una visión común con valores y metas comunes compartidos por los tres distritos.
- Incrementar la confianza y el trabajo en equipo entre los líderes actuales y futuros de los distritos.
- Dar los pasos iniciales para priorizar los planes de acción y clarificar los roles y asignación de responsabilidades.
- Determinar los pasos siguientes y hacer los compromisos personales para dar cumplimiento a las acciones acordadas.



### **DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EX-SITU**

A través de las entrevistas con los comisionados y los jefes de los bomberos, los consultores se percataron de que el nivel de compromiso personal y organizacional con el acuerdo escrito variaba considerablemente. Había limitada alineación entre los tres distritos y disensión entre los líderes de cada uno. Debido al número de participantes (24), lo limitado del tiempo (1 día y medio) y la evidente profundidad del conflicto, se necesitó la presencia de dos facilitadores para apoyar adecuadamente al

grupo en la consecución sus objetivos. Al preparar la agenda de la reunión, los consultores se dieron cuenta de la valiosa contribución que la metodología Gestalt podría aportar a este proceso.

La teoría de cambio Gestalt, articulada por Arnold Beisser, se basa en la teoría paradójica de que las personas cambian cuando se convierten más en ellas mismas y no al tratar de hacer de ellas algo que no son. Hay que encarar la resistencia antes de que haya alguna posibilidad de cambio. Dados los hechos de esta situación, los consultores entendieron que un proceso que pudiera hacer que los/as participantes encararan su resistencia les permitiría avanzar. Al formular su agenda, centraron sus intenciones en lo siguiente:

- Usar el marco de la Unidad de Trabajo para diseñar todo el proceso centrándose específicamente en que las personas entraran en contacto con su experiencia interna (a saber, pensamientos, opiniones, sentimientos, reacciones físicas) y que la revelaran al grupo con miras a generar una comprensión y un compromiso individuales más amplios.
- Fomentar la comprensión y la seguridad para que el conflicto emergiera y se resolviera; explorar las resistencias de los/as participantes individuales y las partes del sistema, y crear la posibilidad de que los miembros del grupo expresaran su liderazgo y compromiso con la visión.
- Trabajar con múltiples niveles de todos los sistemas pertinentes.
- Desarrollar pasos concretos para que tanto las personas como los grupos avanzaran hacia sus metas deseadas.

La Unidad de Trabajo (*Véase el Cuadro A*) es un marco de procedimiento Gestalt de cuatro partes que ayuda a organizar la intervención para el cambio. Desde el punto de vista conceptual, el proceso pasa de:

1. la comprensión de “Qué es” (que examina los pensamientos y las sensaciones del cliente y su comprensión de lo que representa para ellos); a
2. la selección de “Escoja a qué prestará atención” (escoger a qué prestar atención, qué es el trabajo, quién tiene que hacer el trabajo); a
3. “Pasar a la acción escogida” (experimentar moverse a un nivel más profundo de experiencia y comprensión); a
4. “Cerrar la Unidad de Trabajo” (reflexiones acerca de qué ha cambiado, evaluación del aprendizaje e incorporación de una mayor comprensión).

La Unidad de Trabajo respaldó el diseño al hacer que los/as participantes siguieran fomentando progresivamente las bases o cimientos para la alineación y compromiso del grupo. Este marco se utilizó reiteradamente durante todo el evento. El marco de la Unidad de Trabajo utilizado aquí se atribuye al Instituto Gestalt de Cleveland, y específicamente a John Carter.

## **INTERVENCIONES A TODOS LOS NIVELES**

La agenda estaba diseñada para explorar el compromiso a nivel individual, del grupo distrital y del sistema, al tiempo que se trabajaba en los planes de acción estratégicos. Con el apoyo permanente en las diversas fases del desarrollo del grupo, el diseño básico de la sesión de planificación hizo que los/as participantes siguieran un ciclo a través de un proceso continuo de reflexión, revelación, y debate exploratorio a todos los niveles del sistema. Los/as participantes trabajaron solos/as, en sus grupos distritales, o como sistema total en la sala.

El evento comenzó con una intervención que hizo que cada persona compartiera un secreto personal con los facilitadores. Los secretos fueron publicados en murales, y durante todo el evento los/as participantes trataron de determinar a cuáles personas correspondían los secretos. Esta forma de romper el hielo creó una sensación de diversión y camaradería, con lo que se rompieron algunas barreras que se habían construido entre diversas personas y grupos. También sirvió para comenzar el proceso de exposición del fuero interno de los/as participantes (sus pensamientos y sentimientos, etc.)

A nivel de equipo, cada uno de los distritos habló de sus éxitos y desafíos, sentados en círculo<sup>2</sup> mientras los demás distritos observaban y tomaban notas. En este proceso, cada distrito contó su historia, lo que permitió a los demás distritos escuchar que ellos lidiaban con cuestiones similares. Un elemento común fue que todos ellos tenían la suerte de contar con empleados y voluntarios consagrados. Pronto comenzaron a darse cuenta de que realmente eran más parecidos que diferentes.

Otra intervención al nivel personal se centró en la exploración del compromiso personal con el evento de planificación y el Tridistrito. Cada participante escribió en privado cuáles eran sus tres metas principales para la sesión de planificación. Las metas se tabularon y se publicaron. Esas listas de metas saludaron a los/as participantes en la mañana del segundo día. No fue una sorpresa que las metas personales no coincidieran, pero su exposición hizo al grupo innegablemente consciente. Entonces ya podía terminar la fase de echarse las culpas unos a otros y podía comenzar la etapa del debate.

¿Por qué el hecho de poner en un mural la lista de los objetivos individuales motivó al grupo a pasar hacia el debate productivo? Desde la perspectiva Gestalt y el marco de la Unidad de Trabajo, el grupo pudo cobrar energía y avanzar porque la exhibición de la lista identificaba sus agendas personales (el “¿qué es?”) con respecto a los objetivos declarados para la sesión de planificación. El grupo pudo entonces tomar distancia y ver cómo emergían varios temas de la lista, incluido el deseo de una meta común así como claridad en torno al marco de tiempo. La energía aumentó porque tenían una imagen más clara y podían pasar a la próxima fase “Escoja a qué prestará atención”. Al hacerlo, pudieron apoyar los objetivos declarados de la sesión de planificación.

En el grupo grande o nivel organizacional del sistema, el debate se enmarcó en el uso de herramientas comunes de diagnóstico de desarrollo organizacional. La “charla” y el debate subsiguiente les hicieron comprender que los conflictos a nivel individual y de equipo que el grupo estaba experimentando eran el resultado de cuestiones comunes de la estructura organizacional (falta de metas comunes, necesidad de aclarar los roles, etc.). Como enfoque común de DO, creaba otra posibilidad para que múltiples niveles del sistema (individuos, distritos y el grupo más grande) vieran “qué es” y se dieran cuenta de la necesidad y el deseo compartido de crear una visión común, apoyando las metas y planes de acción. Esta comprensión compartida generó una energía individual y grupal para “Pasar a la acción escogida”. Ahora estaban listos para planificar el futuro de la consolidación Tridistrital.

Los consultores habían elaborado una agenda general que incluía etapas y fases estándar de un proceso de planificación estratégica formal (análisis DAFO, establecimiento de metas, y factores clave del éxito). El grupo necesitaba realizar debates saludables y resolver conflictos declarados y no declarados antes de poder lograr una verdadera labor de colaboración en torno al establecimiento de una misión, visión y valores compartidos para la Consolidación Tridistrital. Todas las partes acordaron con antelación que la agenda proporcionara un marco para el evento, pero que se mantendría flexible para tratar las cuestiones que fueran necesarias.

---

<sup>2</sup> En el original aparece como fishbowl seating arrangement, lo que podría traducirse como “sentados en una pecera”. Esto consiste en un grupo de personas sentadas en un círculo interior donde se establece una dinámica determinada y un círculo de observadores que lo rodea. (Nota de la Traductora)

El apalancamiento del diseño fluido del evento permitió al grupo experimentar cómo los conflictos individuales, cuando se abordan de manera abierta y productiva, pueden beneficiar a todo el grupo. Por ejemplo, un comisionado cuestionó el lenguaje empleado en el acuerdo, a pesar de haberlo firmado. Varios miembros del grupo se sentían evidentemente frustrados con este comisionado y trataron de hacerlo callar y desviar su cuestionamiento con la esperanza de vencer su resistencia.

Los facilitadores aprovecharon esta oportunidad para colocar el lenguaje del acuerdo en el centro de la discusión, para apoyar y a la vez explorar la resistencia del comisionado. Esta intervención espontánea fue un experimento importante para lograr el compromiso del grupo. Desde una perspectiva tradicional del DO en la gestión de conflictos, utilizar el acuerdo fue un paso lógico para resolver el conflicto. El proceso demostró la necesidad de que cada miembro fuera escuchado y reconocido dentro del grupo. Leer en voz alta las principales secciones del acuerdo ante todo el grupo les dio la oportunidad de luchar contra los escollos.

Desde la perspectiva Gestalt, este es un ejemplo de llevar una parte alienada del sistema hacia el grupo con miras a facilitar el movimiento y el cambio. El rol general de los facilitadores en este evento era ayudar al sistema cliente a darse cuenta de las fuerzas en favor y en contra del cambio, así como apoyar su planificación. El hecho de apoyar la resistencia de este comisionado al cambio y de explorarla plenamente, generó aprendizaje para las personas así como para el grupo.

El individuo representa una parte del sistema que no está listo para el cambio y está alienado del sistema más amplio. Conforme al concepto Gestalt de la Teoría Paradójica del Cambio, haber apoyado a este individuo y hacerse eco de dónde y qué era en el momento dado – plenamente facultado en su puesto actual – les permitió a él y al grupo, avanzar hacia el consenso, en lugar de tratar de cambiar su posición mediante la acción coercitiva de acallarlo.

Atendiendo a este enfoque Gestalt, el cambio no puede producirse si el sistema no adopta plenamente el “Qué es”. El sistema tendrá acceso a la energía para el cambio cuando reconozca sus partes alienadas.

Es interesante destacar que este también es un ejemplo de cómo se puede producir una Unidad de Trabajo dentro de una Unidad de Trabajo. Leer en voz alta las principales secciones del acuerdo ayudó al grupo a pasar a la opción de atender lo que cada persona plantea. Esto se produjo en el marco de la Unidad de Trabajo más amplia al explorar el grupo grande o nivel organizacional del sistema compartiendo y debatiendo acerca de la necesidad de alinearse en torno a metas comunes y roles y responsabilidades más claros dentro del Tridistrito. Reconocer a esta voz disidente le dio al grupo la oportunidad de vencer el nivel de mala comunicación y ayudó a cada uno de los/as participantes en el evento a ganar claridad. Esta “voz alienada” fue incluida en lugar de ser excluida, lo que permitió al grupo aportar al todo su propio “qué es” y luego avanzar, como se indica en la Teoría Paradójica del Cambio.

El evento avanzó con una combinación de actividades de grupo en que las personas siguieron explorando sus pensamientos y sentimientos internos acerca del acuerdo Tridistrital. Las personas comenzaron a reconocer sus patrones de comportamiento individual y organizacional y cómo apoyaban o inhibían el cambio. Al trabajar en el marco de la Unidad de Trabajo, la concientización de esos comportamientos les proporcionó opciones acerca de a qué prestar atención a continuación para fomentar la alineación.

Un experimento en torno a las ganancias y pérdidas anticipadas del acuerdo Tridistrital surgió de la reflexión a nivel individual, pasó al nivel de equipo distrital, y luego llegó al nivel de grupo grande. Expresar verbalmente esas cuestiones a esos niveles sentó las bases para que las personas pasaran a una declaración más explícita de revelación personal y para que el grupo grande avanzara como un todo.

Utilizando un marco de tres niveles, a saber, Comodidad, Riesgo y Pánico, (Comfort, Risk and Panic) los facilitadores crearon un sociograma con el grupo grande (véase el cuadro B). Se pidió a los/as participantes que se pararan en un punto de una línea imaginaria sobre el piso que representaba su nivel de comodidad personal con el acuerdo. Esto creó una representación visual y simbólica de “donde se situaba cada persona” en el tema. Surgieron conversaciones productivas con las personas que se pararon en las zonas de Riesgo y Pánico de la línea. Los facilitadores alentaron a las personas que se habían parado en la Zona de Comodidad a que preguntaran a los otros/as qué los hacía sentir incómodos. Se compartió información real (a estas alturas ya nadie culpaba a nadie) y se hicieron compromisos personales (los llamados dictatoriales prometieron tomar las cosas con un poco más de calma y los que supuestamente deseaban ir despacio se sintieron más a gusto con los rápidos avances). Cuando el experimento llegó a su fin, los miembros que se habían parado en las secciones de Pánico y Riesgo literalmente se habían pasado hacia la parte del Comodidad. Este experimento fue una aplicación exitosa de la Teoría Paradójica del Cambio, que apoyó a los/as participantes para que aceptaran y exploraran su “qué es” a fin de que pudieran avanzar y cambiar las cosas en el sentido que querían.

Cuando llegó el momento de elaborar los planes de acción a nivel de distrito para hacer avanzar el acuerdo Tridistrital, el nivel de energía y compromiso personal en la sala ya era palpable. Las personas estaban ansiosas por debatir los próximos pasos y todos los miembros del grupo estaban comprometidos. En los grupos pequeños la gente reía y se sentía una energía positiva y las interrogaciones del nivel de distrito al grupo grande eran realistas y consideradas en su vinculación con los objetivos del acuerdo Tridistrital. Era evidente que los/as participantes habían cambiado de estar atascados a moverse hacia adelante con compromiso. Los pasos para la acción estaban enfocados en las cosas que podían hacer mejor, y había dominio para implementar los detalles de las acciones. Desde una perspectiva de Unidad de Trabajo, el grupo se encontraba en la fase de “pasar a la acción escogida”.

El evento de planificación concluyó con el grupo grande reunido en un círculo para que cada participante expresara lo que había ganado en el mismo. El nivel de revelaciones fue íntimo y creó una verdadera conexión entre la gente. También sirvió al propósito estratégico de centrarse en lo que cada persona estaba comprometida a hacer para que el acuerdo avanzara. Todos los/as participantes dieron muestras de gran admiración por los demás: todos/as habían trabajado arduamente, se expresaban con honestidad, hablaban sobre las cuestiones difíciles, se comprometían a trabajar de conjunto, pudieron ver que tenían muchas cosas en común y ahora confiaban más en los/as otros/as para trabajar en los desafíos que les esperaban.

Los facilitadores terminaron la sesión puntualmente, pero el círculo no se disolvió. Contrariamente a lo que cabía esperar, los/as participantes se quedaron para darse las gracias unos/as a otros/as y comprometerse a volver a reunirse seis meses después. Tanto desde la perspectiva individual como grupal, compartieron ansiosamente lo que estaban sintiendo en ese momento, lo lejos que habían llegado en comparación con la postura que tenían al inicio del proceso y su nueva conciencia y compromiso. Desde la perspectiva de la Unidad de Trabajo, al nivel de grupo grande habían completado una unidad de trabajo y esas observaciones finales constituían el cierre de la labor.

## **RESULTADOS DE LAS INTERVENCIONES**

Todas las personas que asistieron a este evento de planificación habían pensado que pasarían un mal rato, y de hecho, por momentos, así fue. Son pocas las personas que disfrutaban de los conflictos, pero la forma en que se abordaron los diversos conflictos y resistencias durante el evento sirvió a los/as participantes de experiencia acerca de la forma de hacerlo de una manera constructiva y beneficiosa para las personas a nivel individual y para sus organizaciones en un plano operacional y estratégico. Los

facilitadores recibieron confirmación personal y por escrito de que el evento había excedido con creces las expectativas.

Cuando terminó el evento de planificación, el grupo había logrado lo siguiente:

- Las personas interactuaron y pudieron conocerse unas a otras personalmente.
- Compartir la misión, la visión, los valores de cada distrito y las ideas personales de los/as participantes permitió fomentar la confianza.
- El grupo acordó específicamente comunicarse y abordar los conflictos del modo siguiente: de manera directa, honesta, respetuosa, paciente y brindando apoyo.
- Los/as participantes se comprometieron personalmente a dar seguimiento y apoyo al acuerdo Tridistrital.
- Cada participante identificó sus próximos pasos específicos, y todos los presentes se comprometieron a avanzar en la implementación del acuerdo Tridistrital.
- Todos/as los/as presentes se comprometieron a participar en otros eventos de planificación del grupo a fin de mantener al día el acuerdo y el trabajo en equipo.

## LECCIONES APRENDIDAS

1. **La decisión de utilizar a dos facilitadores fue buena.** La capacidad de los dos facilitadores de apoyarse entre sí, para que uno se encargara de mantener al grupo centrado mientras el otro trabajaba con un participante individualmente, y para modelar en su propia interacción los conceptos de confianza, autoconciencia y compartir sus criterios personales fue extraordinariamente útil para el grupo.
2. **El valor del diseño con el marco de la Unidad de Trabajo** apoyó no solo el diseño general, sino que permitió a los facilitadores tomar mejores decisiones en cuanto a lo que era el trabajo, así como en qué fase estaba (nivel de sistema). Los facilitadores pudieron hacer frente a eventos imprevistos y adaptarse al “qué es” en constante cambio gracias a que tenían en cuenta esta estructura de base.
3. **El valor de trabajar con la Estructura Paradójica del Cambio** guió las decisiones de las intervenciones en varios momentos. Por ejemplo, al leer el lenguaje del acuerdo a todo el grupo, apoyaron la resistencia de una persona dentro del grupo. Esto dio como resultado el movimiento de esa persona y trabajo sustantivo para todo el grupo.
4. **El uso de la pecera** para apoyar el aprendizaje de los/as participantes acerca de los criterios, inquietudes y esperanzas de cada cual fue sencilla y poderosa. Los facilitadores se sorprendieron por la rapidez con que los/as participantes se sintieron cómodos al compartir sus pensamientos internos en esta configuración.
5. **Trabajar con un equilibrio entre lo íntimo y lo estratégico** en el diseño de la agenda y los experimentos fue particularmente importante para el éxito de esta reunión. Los/as participantes trabajaron individualmente y en grupos, se centraron en las necesidades personales así como en las del grupales, se desempeñaron tan bien como se planeó. Se espera que de las sesiones de planificación dimanen planes de acción, cosa que por lo general se logra. Aquí el objetivo era también lograr una alineación real y compromiso personal, cosa que también se logró, debido a que se tuvo acceso y se reveló el estado mental interior de las personas.
6. **El valor de trabajar con múltiples niveles del sistema.** Por ejemplo, al legitimar el análisis de las pérdidas y las ganancias en los tres niveles del sistema se pusieron los temas sobre la mesa y se fomentó la confianza así como la acción. Sacar a relucir las resistencias personales y grupales ante todo el grupo construyó confianza y apoyo rápidamente. Lograr que los/as participantes pensaran sobre ellos mismos como personas y líderes en el contexto de los varios niveles del sistema los mantuvo en contacto con sus responsabilidades de liderazgo así como con sus necesidades personales en torno a la gestión del cambio.

7. **Los experimentos al nivel de grupo grande**, así como el uso de un sociograma para elevar lo conciencia, fueron bastante efectivos. Los facilitadores se dieron cuenta de que este experimento era de alto riesgo para algunas personas, pero consideraron que habían logrado fomentar suficiente nivel de confianza dentro del grupo para apoyar las revelaciones individuales. Este experimento surgió de una manera bastante natural y resultó ser un evento catalizador. Análogamente, el uso del círculo de grupo grande fue efectivo para el reconocimiento individual así como para fomentar el sentido de comunidad y compromiso del grupo. ¡Incluso los bomberos “machos” pueden hacerlo, ver el valor que tiene y disfrutarlo!
8. **Es muy valioso ser la presencia que el sistema no tiene por sí mismo.** Los facilitadores dijeron claramente que necesitaban apoyar y dar voz a las partes alienadas del sistema cliente y que también era necesario ser una asociación confiable en cuanto a la forma en que ellos interactuaban como sistema con el sistema cliente. Su postura de presencia no juzgadora apoyó a las personas individualmente y al sistema más amplio a fin de avanzar hacia lo que querían.
9. **El respeto a los límites organizacionales es importante cuando la intención es cambiarlos.** El objetivo de este evento era apoyar a los tres distritos para lograr que se alinearan y determinaran los pasos que tenían que dar para literalmente cambiar sus límites organizacionales, o sea, pasar de entidades separadas hacia una entidad más integrada. Los facilitadores enfrentaron el reto de diseñar un proceso que simultáneamente honrara el deseo de cada una para mantener su identidad, y a la vez avanzar hacia el Tridistrito integrado. Tenían que seguir incrementando constantemente la conciencia de los clientes acerca de sus propias decisiones. Esto hizo que aumentara el compromiso con sus decisiones y sus acciones de apoyo.
10. **El valor de confiar en el proceso y el grupo.** Muchas de las intervenciones más efectivas surgieron en el momento y no habían sido planeadas previamente. La claridad de la intención, así como de la estructura del diseño, eran de importancia decisiva para los facilitadores. Al confiar en el marco de la Unidad de Trabajo para la organización del proceso, los facilitadores podían trabajar con fluidez en sus opciones de diseño, explorar las resistencias en el sistema y dejar que el grupo determinara el rumbo del trabajo. Al confiar en los/as participantes para que tomaran buenas decisiones, los facilitadores pusieron al grupo en contacto con su propio liderazgo.

## REFERENCIAS

Beisser, A. R. (1970). The paradoxical theory of change. J. Fagan y I. Shepherd (Editores), *Gestalt therapy now*. Palo Alto: Science and Behavior Books.

Carter, J. (1998-2004), OSD2000: Organization & Systems Development Becoming a Better Intervener Program 1998-2000. Cleveland: Gestalt Institute of Cleveland internal document.

**Traducción:** Equipo de servicios de traductores e intérpretes (ESTI)

**Revisión:** Laura Benítez

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas