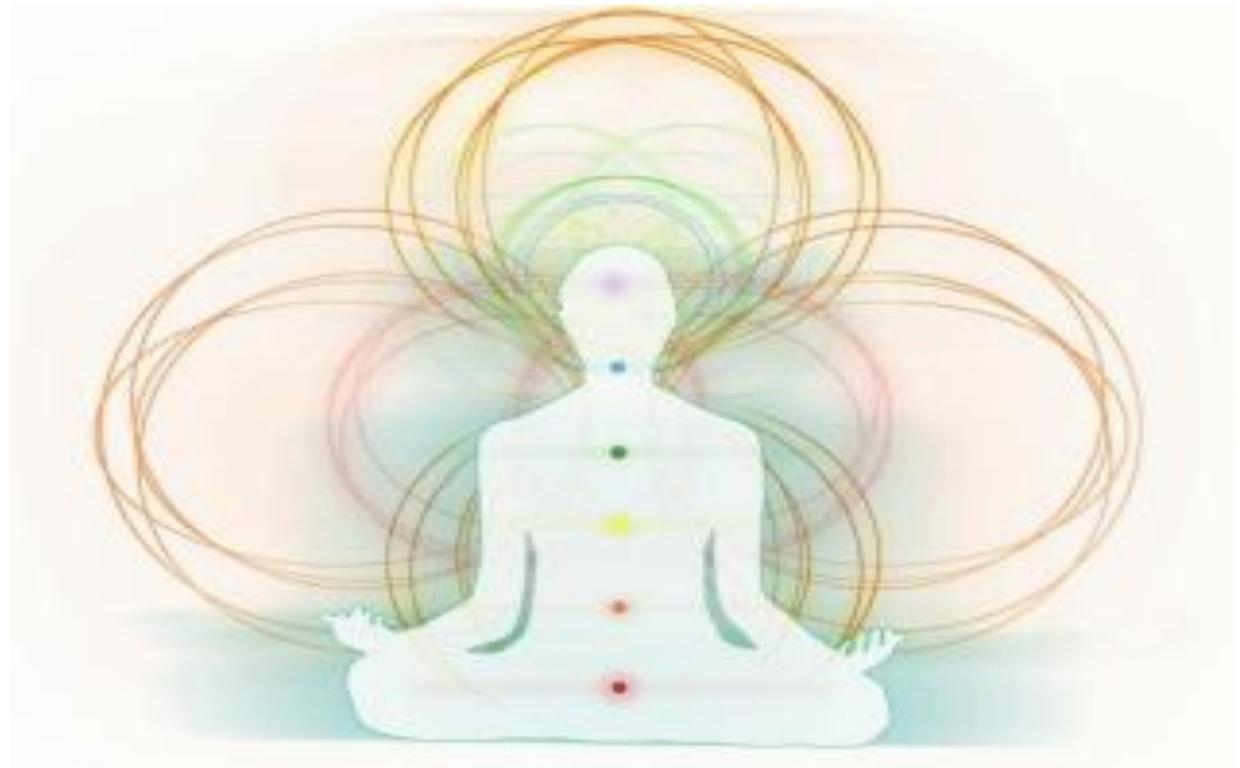


TRANSFORMACIONES EN EL LIDERAZGO, LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA COMUNICACIÓN QUE PERCIBEN LOS INTEGRANTES DEL GRUPO COPASO DE LA ORGANIZACIÓN TERMINALES DE MEDELLÍN, DESPUÉS DE LA REALIZACIÓN DE TALLERES CON BASE EN LA TEORÍA GESTALT SOBRE EL CONOCIMIENTO DE SÍ, EN EL AÑO 2014.



Decrets, M (2009) [imagen]. Recuperada de <http://www.marceladesrets.cl/home/?p=78>

TRANSFORMACIONES EN EL LIDERAZGO, LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y  
LA COMUNICACIÓN QUE PERCIBEN LOS INTEGRANTES DEL GRUPO COPASO DE  
LA ORGANIZACIÓN TERMINALES DE MEDELLÍN, DESPUÉS DE LA REALIZACIÓN  
DE TALLERES CON BASE EN LA TEORÍA GESTALT SOBRE EL CONOCIMIENTO DE  
SÍ, EN EL AÑO 2014

DEYANIRA GALLEGO OCAMPO

LUISA FERNANDA RÍOS ARBOLEDA

SINDY ALEXANDRA OBANDO URIBE

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

PSICOLOGÍA VII

MEDELLIN

2014

## AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, quienes desde el inicio de la carrera nos han apoyado y aún más en el comienzo de esta investigación, nos han brindado palabras de aliento y un continuo acompañamiento en nuestro proceso.

A nuestra asesora temática, quien creyó en nosotras desde el inicio de este sueño, con dedicación y esmero fue fortaleciendo cada uno de los conocimientos, apuntando a nuestras fortalezas y a la mejora de nuestras debilidades. A ella mil gracias.

A nuestros compañeros y amigos, quienes siempre tuvieron una sonrisa y un consejo, enfocados a motivarnos y a seguir adelante con este sueño.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	9
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	17
OBJETIVOS .....	19
Objetivo General. ....	19
Objetivos Específicos.....	19
JUSTIFICACIÓN .....	20
MARCO REFERENCIAL .....	22
MARCO TEORICO.....	22
1.    La organización. ....	22
1.1    Liderazgo en la organización.....	23
1.2    Comunicación en la organización.....	25
1.3    Relaciones interpersonales en la organización.....	23
2.    Teoría Gestalt. ....	27
2.1    El holismo .....	29
2.3    El darse cuenta .....	30
2.4    La autorregulación del organismo.....	31
3.    La Gestalt en la organización .....	33

4. Teoría Gestalt aplicada al grupo.....	35
4.1 Ciclo de la experiencia dentro del grupo.....	39
4.2 Transacciones de la resistencia en grupos.....	40
MARCO CONTEXTUAL .....	42
Terminales Medellín .....	42
COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional).....	42
DISEÑO METODOLOGICO .....	44
Enfoque .....	44
Paradigma.....	45
Método de investigación. ....	46
Talleres Gestálticos. ....	46
Entrevista.....	47
Observación.....	49
Diario de campo. ....	50
Muestreo.....	51
Plan de registro.....	52
Sistematización de los datos .....	53
Consideraciones éticas. ....	54
ANÁLISIS .....	56
CONCLUSIONES .....	95

BIBLIOGRAFIA .....	101
ANEXOS .....	105
Anexo 1. Cronograma .....	105
Anexo 2. Diario de campo. ....	108
Anexo 3: Consentimiento informado .....	111
Anexo 4: Recordatorios.....	113

## INTRODUCCIÓN

Estructurar un proceso investigativo es entrar a un mundo donde la angustia y la tranquilidad conviven; es construir una base teórica encaminada a la experiencia, donde se toma y se cuenta algo a los otros. Como experiencia la investigación deja momentos atravesados por anhelos que entran en contacto con la realidad para convertirse en palabras. Por medio de este trabajo el lector, hallará diferentes sucesos marcados por los siguientes momentos:

- La formación teórica a través del medio académico, que permitió un crecimiento educativo.
- El deseo de transformar aspectos de la vida de los participantes de la investigación.

Como objetivo primordial este trabajo se basa en describir las transformaciones en el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación que perciben los integrantes del grupo COPASO de la organización Terminales de Medellín, después de la realización de talleres con base en la teoría Gestalt sobre el conocimiento de sí. Con el fin de acercarse a este objetivo a lo largo del trabajo se acude a la ejecución de diferentes talleres, los cuales facilitaron herramientas y ayudaron a obtener los resultados.

En el primer capítulo se plantea un horizonte teórico del estudio de la teoría Gestalt en relación con la organización, pretendiendo con esto un nuevo modelo de intervención, donde el psicólogo vinculado a la organización podrá utilizar estrategias en pro del ser.

En el segundo capítulo se da cuenta de una reflexión teórica que sustenta la aproximación metodológica al objeto de estudio, el cual se dirige a explicar los procedimientos utilizados a lo largo de la investigación.

La investigación termina con el análisis y las conclusiones que emergieron durante el proceso, construidas en torno a un diálogo teórico posterior a un trabajo de campo con el grupo COPASO de la empresa Terminales Medellín.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia las organizaciones se han enfocado en su productividad, para esto han utilizado múltiples estrategias centradas en la economía y los resultados, dejando de lado la importancia de la potencialización del ser humano. En la actualidad se ve el énfasis que se hace acerca del valor del capital humano, dado que:

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. (Castillo, 2012, p. 17)

Además de esto, Rita Castillo (2012) hace referencia a que en el campo organizacional, en la medida en que avanza, se enfrenta a nuevos desafíos, dificultades y retos, por lo cual se va dejando atrás la época retrógrada de una administración de recursos humanos orientados a un sistema de poca innovación y creatividad. Por consiguiente, el factor humano ha adquirido una mayor importancia en la organización moderna y en tanto hay más desarrollo de la sociedad, se requieren más personas competentes y capacitadas para dar respuestas a las necesidades y problemáticas que surgen en las organizaciones desde un ámbito intelectual y emocional. Así se puede evidenciar cómo, a través del tiempo, las estrategias se modificaron dejando de centrarse únicamente en lo económico para enfocarse en la motivación del personal, la salud mental, las emociones y muchas otras inherentes a la integridad del personal de la organización. A raíz de estas nuevas estrategias enfocadas en los individuos se ha demostrado que la productividad de

las organizaciones ha mejorado en el sentido en que “muchas empresas e instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro.” (Castillo, 2012, p. 21). Entendiendo que el talento humano es un aspecto fundamental para la productividad,

Desarrollar mecanismos que creen condiciones que permitan al individuo y los grupos generar sinergia, autonomía, autocontrol, creatividad y poder de decisión en la búsqueda de resultados derivados del esfuerzo individual y colectivo; y así crear el clima propicio para asumir el compromiso moral de ejecutar el trabajo bien, en un contexto de crecimiento y desarrollo personal con calidad (Enciso & Perilla, 2004 p.158).

Se hace necesario procurar el equilibrio entre la vida personal y laboral del individuo (Enciso & Perilla, 2004) y para ello pueden abordarse las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo como una forma de potencializar los perfiles de quienes componen los equipos de trabajo de las organizaciones. Estos tres aspectos están presentes no sólo en las interacciones de la vida laboral, sino también en la cotidianidad del sujeto, por tanto, además de la productividad de la compañía, se procura fortalecer a los individuos.

La sociedad está en busca de nuevas estrategias para realizar las cosas de otra manera, y esto requiere de un nuevo perfil personal y profesional para adaptarse a los cambios que día a día ocurren. El desarrollo del capital humano es un factor fundamental para el éxito de las empresas, ya que promueve las capacidades y eleva las aptitudes de sus integrantes, para que de esta manera se sientan satisfechos con su trabajo, identificados con la organización, motivados por las labores que realizan y por los logros que alcanzan. (Mora Vanegas C. 2010)

El desarrollo del capital humano se ve reflejado en las relaciones de una organización; éstas deben tener en consideración los recursos y las capacidades con que cuenta cada uno de sus empleados. Teniendo presente que:

La industria sostiene que la eficiencia y la productividad son el resultado de la retribución económica y de una dirección estricta y sistemática que debe ocuparse de acoplar debidamente tecnologías y capacidades humanas, supervisando el rendimiento mediante criterios técnicos. El hombre es considerado como un sistema de entradas-salidas motivado por dinero y otras recompensas externas.

(Melé, 1991, p. 5)

En tiempos pasados, no se tenía la misma concepción de considerar al ser humano como sistema de entradas-salidas, debido a que el cuerpo se encontraba inmerso en una tecnología, como la llama Foucault, es “una anatomopolítica del cuerpo”, entendiendo esta como “un conjunto de procedimientos orientados a la producción de individuos o, mejor, de cuerpos individuales que, a la vez que se hacen útiles, se docilizan.” (Sánchez, 2005, p.73). En otras palabras, la anatomopolítica se hace presente en diferentes procedimientos que lo que buscan es adoctrinar al cuerpo en pro de la producción, así las organizaciones serían un ejemplo claro de esta tecnología. De esta manera se observa cómo estas organizaciones trabajan de una forma lineal, en el sentido en que se rigen por un orden establecido con un único fin: la productividad. Se puede considerar por productividad “el beneficio integral que obtiene la empresa y su personal al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir a un resultado social” (Ayala, 1997, p.130). Es allí donde la psicología organizacional podría iniciar la potencialización de una manera elocuente para dar paso a la aplicabilidad y la diversidad de técnicas utilizadas en pro de la motivación de los seres humanos en el ámbito laboral.

La psicología organizacional definida como aquella que “se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo. Los psicólogos I / O [Industriales/Organizacionales] no trabajan de manera directa con los problemas emocionales o personales de los empleados.” (Rodríguez Cornejo, 2005, p. 72.), siendo esta definición una de las más mencionadas en las academias, se considera que el tipo de trabajo que propone podría ser realizado por cualquier otro profesional diferente del psicólogo, pues se deja de lado las emociones de los colaboradores.

Otra caracterización de la psicología organizacional es “El estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetivos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral” (Saal y Knight 1988.Citado en Furnham, 2001, p.8). En otras palabras, esta definición de psicología organizacional amplía el panorama de intervención, pues considera las emociones del ser humano y cómo éstas podrían afectarlo dentro de la organización, posibilitando una nueva mirada del rol del psicólogo, con el fin de que éste pueda realizar sus funciones contando con el razonamiento clínico como factor diferenciador:

La psicoterapia es el corazón de la clínica y a esta no la podemos limitar a un campo de acción de la psicología puesto que la clínica debe ser entendida como una forma de leer fenómenos en diferentes contextos (educativo, organizacional, hospitalario, judicial, terapéutico, deportivo, entre otros); la clínica es contexto de relación y método de

indagación al mismo tiempo, en tanto en la clínica se razona sobre datos relacionales.

(Trujullo. C. 2009. p. 32- 33)

El razonamiento clínico es un elemento fundamental en la formación de los psicólogos, toda vez que le permite hacer lectura de los fenómenos a partir de una mirada particular e integral que otro tipo de profesionales no poseen. Sin embargo, los profesionales de la psicología organizacional han olvidado tenerlo en cuenta en sus intervenciones, centrándose en la ejecución y administración de procedimientos y de Gestión Humana, lo que hace imperante que se proponga una nueva manera de asumir el rol como psicólogo en una organización. Según Melé (1991), las distintas teorías presentadas en las organizaciones y la dirección del personal, en ocasiones no se ha considerado adecuadamente en el desarrollo humano, por lo cual se sugiere partir de imágenes o lecturas de los individuos y de la misma organización que observan y acogen el desarrollo del ser humano siendo la psicología, la ingeniería, la sociología y la política dichas imágenes.

Pese a que se han planteado distintos abordajes, para leer los múltiples fenómenos que se presentan en la organización, como el de psicoanálisis y empresa de Jean Pierre Brueneau (1993) donde se aplica la teoría psicoanalítica para entender los fenómenos subjetivos en la empresa a través de vivencias de los diferentes empleados, además de Woldt & Toman en aplicación de la terapia Gestalt (2007), donde hacen referencia a aspectos que podrían ser útiles para el uso de la Gestalt en la organización; sin embargo no se han encontrado trabajos previos que posibiliten hacer una intervención en diferentes empresas, con base en un razonamiento clínico que trascienda a cambiar la perspectiva frente a aquellas funciones que ha venido desarrollando el psicólogo dentro de la organización.

En este orden de ideas, con el fin de dar un sentido diferente al trabajo del psicólogo podría fundamentarse una intervención con base en la teoría Gestalt, buscando con ello promover transformaciones en equipos de trabajo.

La teoría gestalt, sugiere la noción de completo o íntegro (gestalt). Esta orientación se refiere a la gestalt como la unidad definitiva de experiencias, donde estas incluyen la parte física que dependen de la percepción de nuestro cuerpo [...] Implica el estudio del comportamiento y sus relaciones dentro de un contexto. (González, 1999, p. 89)

Considerando los distintos contextos en los que se desenvuelve el ser humano, haciendo énfasis en este caso el laboral, la Gestalt es una teoría con la que se puede favorecer o potencializar al ser humano dentro de la organización, en el sentido en que:

Nos proporciona las bases para crear un camino sólido y riguroso que puede dar respuesta a las peticiones, valoraciones, intervenciones para el desarrollo, monitoreo del progreso, ajustes y evaluación de nuestro trabajo, no sólo a nivel individual o grupal, si no también a nivel organizacional. (Woldt & Toman, 2007, p. 236)

Uno de los grupos que existe en las organizaciones es el COPASO (Comité Paritario de Salud ocupacional), siendo una entidad que interactúa con las diferentes personas de la empresa, toda vez que debe desplegar estrategias que favorezcan la salud de los trabajadores. Además funciona como:

Un organismo encargado de la promoción, divulgación y vigilancia del cumplimiento de las normas, reglamentos y del programa de Salud Ocupacional dentro de la Secretaría,

propone actividades de capacitación en Salud Ocupacional y cuya política es la de promover a todo el personal de la Institución condiciones de trabajo seguras, sanas e higiénicas, con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

(UNAP, p.1 )

A partir de todo lo anterior y teniendo en cuenta que la organización Terminales Medellín cuenta con un grupo COPASO y éste presenta diferentes necesidades, dentro de ellas la de potencializar el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación, surge la idea de promover transformaciones en estos tres aspectos desde la teoría Gestalt con base en la realización de talleres sobre el conocimiento de sí.



## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las transformaciones en el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación, que perciben los integrantes del grupo COPASO de la organización terminal de Medellín, después de la aplicación de talleres con base en la teoría Gestalt sobre el conocimiento de sí, durante el año 2014?



## OBJETIVOS

### Objetivo General.

Describir las transformaciones en el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación que perciben los integrantes del grupo COPASO de la organización terminal de Medellín, después de la realización de talleres con base en la teoría gestalt sobre el conocimiento de sí, en el año 2014.

### Objetivos Específicos.

- Identificar las percepciones que tienen los integrantes del grupo COPASO sobre su liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación, antes del desarrollo de ejercicios sobre el conocimiento de sí, desde la teoría Gestalt.
- Reconocer las percepciones que tienen los integrantes del grupo COPASO sobre su liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación, después del desarrollo de ejercicios sobre el conocimiento de sí, desde la teoría Gestalt.
- Analizar comprensivamente los discursos planteados por los integrantes del grupo COPASO enfocados en el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación a partir de la teoría Gestalt.

## JUSTIFICACIÓN

Partiendo de una inquietud relacionada a la teoría Gestalt en las organizaciones, se ha considerado que es relevante investigar la aplicabilidad que ésta puede tener en las problemáticas que se presentan con el grupo COPASO de Terminales Medellín, en temas como: las relaciones interpersonales, la comunicación y el liderazgo, puesto que éstos van dirigidos al mejoramiento de diversos aspectos a nivel personal y profesional, además de todo esto, la entidad podría mejorar su rendimiento con el fortalecimiento de sus empleados en dicha organización.

Esta investigación se realiza con el fin de identificar y dar a conocer los diferentes resultados de la aplicación de la teoría Gestalt, a través de talleres que permitirán a los participantes, un “darse cuenta” y una “autorregulación del organismo”, buscando que ellos comprendan la importancia de tomar al ser humano como un todo unificado, y así conocer la relevancia que puede llegar a tener el crecimiento personal en el ámbito laboral. Asimismo, es pertinente hablar acerca de los participantes de la investigación y del beneficio que éstos obtendrán a través de ésta. El grupo COPASO es la población elegida para la intervención con enfoque Gestáltico que se realizará en la empresa Terminales Medellín, ya que este grupo es clave porque está conformado por integrantes de diversas áreas y deben velar porque en la organización existan unas condiciones que favorezcan el desempeño de los colaboradores, por tanto, están en contacto constante con todo el personal; de esta manera la información obtenida durante el proceso busca ser distribuida en forma de red, dentro de la organización, buscando que cada individuo que hace parte del COPASO transfiera las experiencias, los conocimientos y

la información a sus compañeros, obteniendo resultados más productivos para el mejoramiento del capital humano de la entidad.

Ahora bien, sería conveniente hablar acerca de la pertinencia que tendrá esta investigación en el aspecto académico, la cual se ve reflejada en dos posturas. Primero, como estudiantes se abrirán las puertas para profundizar en un tema novedoso teniendo en cuenta el razonamiento clínico como elemento fundamental en el ejercicio de la psicología y, en este caso de la psicología organizacional, y posteriormente se dará paso a la adquisición de nuevos conocimientos y al reforzamiento de otros previamente adquiridos. Aún con todo lo mencionado anteriormente se llevará a cabo la aplicación del modelo praxeológico definido por la Corporación Universitaria Minuto de Dios universidad - Uniminuto, con la que se podrá llevar a la práctica y a la materialización los saberes adquiridos en la academia así, el “quehacer praxeológico es un análisis que parte de la experiencia de los propios protagonistas (quienes avanzan hacia reflexiones práxicas), que implica trabajar individual y grupalmente en tiempos y espacios adecuados, como provocación y desafío para un aprendizaje desde la cotidianidad". (Juliao, Vargas. 2011, p. 17)

## MARCO REFERENCIAL

### MARCO TEORICO

#### 1. La organización.

Es significativo dar una apertura al término organización, entiendo ésta como:

Un conjunto de elementos compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, y físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.(Thomson, I, 2007, p. 8)

Con base en lo anterior se establece la relación entre organización y psicología debido a que se toma al individuo bajo el marco de normas y conductas que hacen posibles la interacción de éste con sus pares. Surge de esta relación una psicología enfocada al campo organizacional, la cual se encarga de los cambios internos que se puedan presentar tanto positivos como negativos del individuo en la organización. La psicología organizacional es entonces:

El estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y

equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización. La psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños. (Furnham, 2001, citado en Zacarías, Morales, p. 10)

Con base en la definición de psicología organizacional, se puede decir que en este campo ocupacional se genera conocimientos básicos sobre el comportamiento humano, individual y grupal dentro de la empresa, pues a través de ella se interviene, se direcciona y se orienta a profesionales frente a los conocimientos y técnicas que se necesitan dentro del ámbito laboral.

Fundamentados en la idea de que la psicología organizacional sirve como un factor orientador dentro de la organización, se destacan algunos temas de apoyo, que ayudan al fortalecimiento del sistema laboral, comenzando con:

### 1.1 Liderazgo en la organización

Cabe destacar la importancia que tiene el liderazgo en una organización, pero antes de darle paso al punto de encuentro que tiene con ésta, es fundamental dar una definición precisa de liderazgo. Chiavenato (1993) resalta lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal

ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato Citado en Santos, 2010, p. 10). Además de esto el liderazgo cuenta con dos características específicas, las cuales contribuyen a ampliar su significado en un sentido individual y social. Según Noriega (2008) éstos serían:

1- liderazgo informal: en el cual se desempeñan los individuos que llegan a tener influencia por medio de habilidades especiales, las cuales poseen y complacen las necesidades y demandas de otros individuos.

2- liderazgo formal: es aquel que desempeñan las personas predilectas para asistir un cargo de autoridad formal haciendo parte de una organización.

Teniendo en cuenta el significado de liderazgo, se dará paso a definir cuál es la relación con la organización, teniendo en cuenta que:

Es una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido, se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. (Rivera de cruz, 2012, p.15).

El liderazgo es un lineamiento que da paso a factores positivos y negativos dentro de una organización, dirigido al manejo de políticas que ésta posee para alcanzar un equilibrio, un buen manejo del personal y un funcionamiento eficaz. Se puede señalar que éste es un elemento desencadenante en aspectos donde se ven involucrados temas tales como las relaciones

interpersonales, una buena comunicación, un manejo de tiempo adecuado dirigido a las metas y una planeación en cuanto aspectos personales y del grupo de trabajo. Teniendo en cuenta que la influencia de un buen líder o un mal líder apunta a la productividad que tiene una organización.

Otro punto a señalar dentro de los temas de apoyo, que ayudan al fortalecimiento estructural de la empresa es:

## 1.2 Comunicación en la organización

Para hablar acerca de la comunicación en la organización se trae a colación un breve significado de lo que implica una buena comunicación y su importancia en una empresa u organización. “La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.”(Llacuna & Pujol, 2000, p.20). De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar el papel que ésta tiene hoy en día, ya que no se limita solamente al lenguaje oral sino que además de esto, aborda otros aspectos que se hacen fundamentales dentro de una buena comunicación, siendo éstos: los gestos, el aspecto físico, el tono de la voz, el silencio, los movimientos corporales, entre otros, permitiendo adecuadas o inadecuadas relaciones entre los individuos. De este modo entra a jugar un papel importante en la organización, debido a que la comunicación permite a las personas interactuar en un ámbito social. En este sentido la realidad comunicacional de las organizaciones está orientada a:

El sentimiento de cualquier persona respecto a una empresa y a sus actores se desarrolla instantáneamente. Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si, por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces. (Rosas & Adam, 2005, p. 2)

Basándose en lo anterior se puede concluir que la comunicación se convierte en un factor indispensable para el desarrollo y el éxito que una organización puede llegar a adquirir, siendo útil en aspectos como las relaciones, el liderazgo, el trabajo en equipo y muchos otros que hacen posible su funcionalidad.

Para terminar con los temas principales de la investigación, se hará referencia a las relaciones interpersonales, teniendo en cuenta que éstas son un factor que, si se presenta de manera adecuada, favorecen el desempeño de los colaboradores.

### 1.3 Relaciones interpersonales en la organización.

El ser humano es un ser social por naturaleza, ya que éste diariamente se mueve en un ámbito en el cual se relaciona con su entorno y con las personas que lo rodean. Esta interacción le permite tener vínculos emocionales y obtener una información relevante de las relaciones que se establecen en determinadas situaciones o contextos con el fin de transmitir un mensaje al otro. “Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la

persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.”(Prócel, n.d, p. 1). Estas relaciones se mueven en diferentes ámbitos, uno de estos es la organización, donde cotidianamente se ven reflejadas, instauradas y generadas todo tipo de relaciones que permiten un ambiente propicio y agradable o, por el contrario, un ambiente inoportuno y desfavorable.

La organización es un sistema en el cual los individuos se encuentran vinculados con el ámbito laboral, el familiar y el personal; cuando uno de estos ámbitos no funciona adecuadamente los individuos llegan a presentar falencias. Según Mayo (1972) es necesario que se generen diversas clases de ambientes oportunos para que los individuos pertenecientes a la organización logren adecuarse de la forma más conveniente a su trabajo. De igual manera, el lugar en el cual se desempeña laboralmente sea de fácil adaptación para el trabajador.

Teniendo en cuenta el concepto de organización y la relación de ésta con los individuos es importante resaltar el termino Gestalt, ya que esta permite una mirada holística en los diferentes ámbitos de la vida de los integrantes de grupo COPASO.

## 2. Teoría Gestalt.

Para comenzar a hablar sobre de la teoría Gestalt es necesario hacer hincapié en su significado, ya que teniendo conocimiento de su procedencia se logra una comprensión de su

estructura y forma de proceder. “El termino alemán *Gestalt* equivale a “forma” o “figura”, aunque su intención significativa quizá se traduzca mejor por “configuración” (Latner et al, 1972, p. 5). Retomando el término “figura” y el “fondo” dentro de la Gestalt, se podría decir entonces que:

En el individuo se desarrolla una Gestalt, siendo la figura la que le da forma a la necesidad dominante que surge. La Gestalt organizada se completa o se cierra y no ejerce más influencia, quedando libre el organismo para formar nuevas Gestalt. (González, 1999)

También cabe resaltar la importante que tiene el Sí Mismo dentro de la Gestalt, entendiendo éste como:

El Sí Mismo o Self es entendido como un proceso dinámico y específico a cada persona, que caracteriza su manera de reaccionar en un campo organismo -ambiente, en un momento dado y siempre en función del estilo personal de cada uno. No es entendido como una entidad fija, ni una instancia psíquica. (Santacruz et al Velásquez, Lazcano, p.32)

Aclarados ya estos términos, se podría hacer referencia a que existen dos instancias fundamentales que establecen los cimientos de la teoría Gestalt, son entendidos como: “figura” que es aquello que sobresale de la experiencia que cada individuo le otorga a una percepción, idea o sensación; por otro lado el “fondo” hace referencia a todo aquello que no es “figura”, es el trasfondo de cada significado, siendo éste el que sostiene la “figura”, ya que no puede existir una figura sin un fondo, pues hacen parte de una totalidad a pesar de su polaridad; logrando así,

abrir nuevas Géstales que suplen la necesidad, permitiendo organizar y completar el cierre de una Gestalt.

Un ejemplo claro de figura - fondo es:

Al individuo le surge una necesidad, supongamos de comer, entonces dicha necesidad o hambre, se convierte en una figura que destaca sobre el resto de las circunstancias del sujeto. Al satisfacerse pasa a convertirse en fondo para dejar paso a la figura de otra necesidad o acción o sentimiento o deseo, etc. (Latner, 1974, p.26)

## 2.1 El holismo

El holismo es uno de los principios de la teoría gestáltica donde se acoge al ser humano como un organismo unificado. Latner (1972), nombra una comprensión holística del ser humano, incorporando su funcionamiento en un sentido emocional, físico, cultural y social hallándose los anteriores aspectos dentro del mismo suceso: “el ser humano”. En este sentido, pensar en forma holística es estar inmerso en un universo cambiante. Así mismo este término se establece con unas funciones claras de la Gestalt una de estas es el contacto, entendiendo este como un elemento significativo en la Gestalt, ya que al interactuar con nosotros mismos y el ambiente se genera una totalidad, es una sensación de estar presente y generar un proceso de autoconocimiento y auto identificación, estando en relación con lo externo y todo aquello que rodea la colectividad. “El contacto consiste en apreciar las diferencias, en aprehender problema, del cual por definición la persona tiene conciencia. Así el organismo interactúa con el medio ambiente que le rodea, llegando a auto-regularse en la satisfacción de sus necesidades.”

(Castanedo, 1997 citado en Santacruz et al Velásquez, Lazcano, p.19). El contacto se puede desarrollar de diversas formas, no es solo un aspecto físico que implique algo meramente tangible, puesto que por medio de la palabra se puede estar en contacto o entablar un vínculo con el mundo y todo lo que hace parte de él, incluyendo el individuo mismo.

El contacto significa estar completamente implicado o ensimismado en la experiencia presente que transcurre en el aquí y ahora; el contacto no se limita solamente a una interrelación de persona. Además, el contacto se extiende a los alimentos, al contacto con la música, la naturaleza, en fin, a todo lo que implica el área sensorial y emocional. Si este contacto es activo proporciona satisfacción en la persona que lo establece.

(Castanedo, 1997 citado en Santacruz et al Velásquez, Lazcano, p.24)

### 2.3 El darse cuenta

Este proceso es el núcleo central de la filosofía y metodología de la terapia Gestalt. El darse cuenta dentro del marco de esta terapia es un asunto relacional; es un auto-proceso que ocurre en la interacción del individuo con su ambiente. El darse cuenta reconoce la otredad, y la otredad forma parte del qué y del cómo nos damos cuenta. El darse cuenta es sensorial, afectivo cognitivo. Implica observarse a uno mismo y al otro, reconocer las opciones que se van eligiendo. (Woldt, L & Toman, M. 2007.p 83)

Además de esto, según Salamá y castañedo (1991) El darse cuenta está caracterizado, principalmente, por el contacto, el sentir y la formación de una Gestalt; con el fin de que el individuo constituya su totalidad como persona y organismo. Por consiguiente, los individuos poco a poco empezarán a descubrir las resistencias que han detenido su desarrollo y de esta forma percatarse y dirigirse hacia un “darse cuenta”; para llevar a cabo esto debe enfocarse en los síntomas y en las áreas que lo afectan, orientándolo a un conocimiento sobre sí mismo, por medio de sus sentimientos, comportamientos y relaciones con otros.

A través del darse cuenta el individuo se hace responsable de lo que siente en el momento y se procura que se comprometa trabajar frente a lo que está emergiendo en su vida y en todos los aspectos que componen los contextos en los que día a día se desenvuelve.

Otro de los términos esenciales para la teoría Gestalt es la autorregulación del organismo esta será definida a continuación.

#### 2.4 La autorregulación del organismo

Es definida por Latner (1972) como el proceso en el que el organismo funciona con una moderada particularidad en sus necesidades y en la satisfacción de las mismas. La autorregulación del organismo, en la terapia Gestalt, es concebida como una visión holística de un proceso biológico complejo, a partir de esto se infiere que el ser humano es un organismo completo que no puede dividirse o aislarse de su contexto, además está orientado al crecimiento

y éste es completado por sus relaciones con el ambiente, estando sumido constantemente con el organismo - ambiente que lo rodea.

Perls (1969) hace alusión a que todo organismo viviente tiene la capacidad de sostener un balance esencial por sí solo, resaltando que, “Para que el organismo pueda autorregularse, es necesario que se ponga en contacto con el ambiente. Este contacto es vital. Sin él es imposible que un organismo vivo se mantenga en la vida” (Perls et al Hefferline & Goodman, 1973, citados en L. Woldt & Toman 2007 p.218).

Además de esto, Perls en 1976 citado González (1999) propone 3 zonas en las que se puede dar el contacto, en primera instancia la externa en relación con todo lo que rodea al individuo; la interna referida a lo que hace parte de la persona y, por último, la fantasía donde se encuentran los pensamientos, ideas, imaginaciones, ilusiones entre otros.

El contacto es fundamental para la Gestalt, ya que el organismo es quien genera este acercamiento debido a que:

Es evidente que en el organismo aparecen determinadas necesidades que ocupan el lugar de la figura. Entonces entra en contacto con su ambiente para descubrir allí lo que requiere. Luego mastica, traga, asimila o digiere y, por último, elimina lo que no le hace falta o no le sirve. (Perls, n. d, p. 31)

Para concluir, es necesario decir que los individuos requieren encontrar, incorporar y suprimir pensamientos, vivencias, prácticas, hábitos, distracciones y alimentos, que faciliten la autorregulación orgánica.

Abordados los dos términos más relevantes dentro de la investigación (organización y Gestalt), se dará paso a describir la posible relación que se puede generar entre ellos:

### 3. La Gestalt en la organización

La teoría gestáltica como ya se ha mencionado, abarca el desarrollo del ser humano en relación con el equilibrio y su estado actual, desde allí surge la necesidad de entender si ésta tiene alguna aplicación en un campo organizacional.

La teoría que desarrollaron Fritz, Laura Perls y Goodman, entre otros, nos proporciona las bases para crear un camino sólido y riguroso que puede dar respuesta a las peticiones, valoraciones intervenciones para el desarrollo, monitores del progreso, ajustes y evaluación de nuestro trabajo no solo a nivel individual o grupal, sino también a nivel organizacional. (Woldt.L.A. &Toman, M, S.2007.p239)

Es importante tener presente que algunos seres humanos pasan gran parte de sus vidas inmersos en el ámbito laboral, donde establecen diferentes lazos afectivos con todas las partes intervinientes de una organización, observando este aspecto como un posible factor de intervención desde la teoría Gestalt, debido a que ésta permite crear un camino sólido que pueda dar respuestas a las peticiones, valoraciones, intervenciones para el desarrollo, monitoreo del progreso, ajustes y evaluación del trabajo, no sólo a nivel individual y grupal, sino también a nivel organizacional.

De esta forma se entiende la relación presente y constante entre la teoría de la Gestalt y las organizaciones; cada ser humano está marcado por vivencias que determinan su actuar, acciones futuras y formas de pensar y esto implica pasar por ciertos cambios y darse cuenta de su estado actual. El ser humano está inmerso en redes sistémicas de relaciones que se convierte en una influencia recíproca, formando un conjunto interactivo y unificado, esto para la teoría Gestalt, es el estudio de un organismo siempre en relación con un ambiente determinado, en un momento único, centrándose en el “aquí y el ahora” para observar factores que implican un campo total. “Básicamente el ‘campo’ es el todo en el cual las partes están en relación y en correspondencia inmediata unas con otras. El organismo en su medio o espacio de vida constituye un campo (campo organismo/ambiente total)” (Henle 1986 citado en Santacruz et al Velásquez, Lazcano, p.11). El campo se da a través del tiempo, los objetos, el espacio y el organismo que son parte de él,

El campo está en cambio continuo debido a que el campo es un cúmulo de experiencias psicológicas internas frente a los eventos que ocurren dentro de la organización y se

extiende a los acontecimientos del entorno y del mundo, cualquier cambio en una parte del campo tendrá impacto en todo el campo en su conjunto. (Woldt &Toman, 2007,p.239)

Al aplicarse la Gestalt dentro de una organización, es relevante realizar una retroalimentación de su proceso, teniendo como objetivo facilitar un cambio que corrobore continuamente que se cumplan los objetivos y que las tácticas sean eficaces, o se ajuste según lo requerido. (Forber, 2011)

Teniendo claro lo anterior, se puede decir que la Gestalt, en relación con el individuo y la organización, tiene un punto de encuentro que es el “campo”, debido a que éste facilita la mirada holística frente al ser humano, si se traslada esta relación a Terminales Medellín, se podría involucrar un nuevo factor y es el desarrollo grupal en relación con el COPASO, permitiendo de una mirada más amplia frente al desenvolvimiento del individuo en el campo y creando una nueva relación individuo – organización –grupo.

#### 4. Teoría Gestalt aplicada al grupo

Para dar paso a la definición de la teoría Gestalt aplicada en grupo, es oportuno tener presente qué es un grupo, y cómo a través de éste se puede dar paso a la intervención Gestáltica. Para la psicología el grupo “Puede ser considerado como un conjunto de personas que reúnen

muy pocos requisitos: “un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente inter vinculados” (González, Ravetllat L & Pérez, 2001, p. 2).

La Gestalt entra a jugar un rol importante en el grupo, ya que permite una mirada con un doble propósito en el sentido en que:

- El individuo puede proyectar frente al grupo miedos, angustias y fracasos.
- El individuo puede apropiarse de lo que emerge dentro del grupo.

Cabe resaltar que los participantes del grupo se proponen lograr una serie de objetivos en un sentido ideal, que representan la conclusión o el cierre del ciclo de la experiencia dentro del grupo o un ciclo completo de procesos de contacto.

Respecto a la teoría Gestalt en grupos se afirma que “algo sucede dentro del grupo que no se logra en la entrevista privada. Parece que la confianza en el grupo es más grande que la confianza en el terapeuta.” (Perls citado por L. Woldt & M. Toman 2007 p.218). En este sentido una de las fortalezas que se encuentra en el trabajo con grupos según Perls (1975) es el apoyo y la empatía que manifiesta el grupo por la autoestima individual, lo que va alcanzado diferentes objetivos a nivel grupal e individual, además se puede facilitar el desarrollo individual a través de los experimentos colectivos: hablar tonterías, experimentar, y aprender sobre la importancia que tiene el ambiente o hacerle notar a alguien el efecto de su comportamiento frente a los

demás. De esta manera el grupo logra comprender rápidamente la diferencia entre la amabilidad, la actitud bien intencionada y el verdadero apoyo.

Para finalizar, cabe señalar el papel que juega el terapeuta como facilitador, logrando desarrollar un darse cuenta agudo dentro del proceso grupal que permite practicar y experimentar las habilidades del darse cuenta en la aplicación de intervenciones creativas, precisas, deliberadas, ligadas al objetivo principal de la investigación.

Desde la teoría Gestalt aplicada al grupo, se proponen diferentes técnicas que permiten la utilización de esta teoría, las cuales son:

- Silla vacía: “se utiliza para ayudar a los pacientes a aclarar sus sentimientos, actitudes o creencias y a reconciliar (logro cerrado) polaridades en conflicto. Se sienta el paciente sobre una silla y se le alienta a iniciar el diálogo, expresando pensamientos y sentimientos en conflicto, cambiando de silla por cada parte que tome” González, Muñoz, José (1999) p. 101

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe señalar que la técnica de la silla vacía podría ser utilizada para la solución de conflictos con otras personas.

- Psicodrama: según González (1999) se podría hablar de un psicodrama gestáltico debido a que permite que el individuo cree un espacio transicional donde se permita interactuar con sus patologías al igual que con su personalidad.
- El anclaje: es una técnica que permite tener acceso a nuestros mejores recursos o a los estados deseados en el momento en el cual los necesitemos. Ésta puede ser “una palabra, color, gusto, etc., que me dirige a un estado mental que se estableció alguna vez en el pasado. Las anclas están ahí para todos, yo puedo controlarlas y colocarlas deliberadamente o se pueden generar de una manera espontánea.” (Rodríguez, 2014)

Esta técnica con el grupo COPASO, se va utilizar a través de los recordatorios que se entregan en cada taller, además de la canción que se escucha al terminar cada taller.

- Fantasía dirigida: según Peñarrubia (2014) la fantasía dirigida propone imágenes que procura en cada uno de los integrantes del grupo una amplificación emocional, pueden aparecer como regresiones: donde la persona es llevada a un momento de su infancia en el cual es necesario resolver asuntos inconclusos. También pueden estar dirigidos al futuro, donde se trabajan aspectos motivacionales y paralizaciones en el presente que no permitan responsabilizarse de todo aquello que se está experimentando. Además trabaja en contra de las resistencias, atrayendo experiencias gratificantes que reconozcan el motivo por el cual se encuentra atascada la persona.
- Los juego de roles: entendiendo esta actividad o técnica, en la que asignan unos papeles a los participantes, que en determinados casos pueden implicar algunos cambios estos

según González (1999), se dan en el momento en que se identifica una conducta en un participante que indica la evitación de un impulso latente, le solicita que cambie de rol actuando como aquella persona que le causa malestar y dejando de ser el mismo, de esta manera se hace consiente el conflicto y permite resolverlo.

Con las técnicas planteadas se pretende transformar las diferentes percepciones del grupo, en cuanto a los sucesos vividos a través de las actividades realizadas sobre el conocimiento de sí. En este proceso se empieza a observar en los individuos cómo desde la Gestalt se abre un ciclo de la experiencia que permite trabajar en conflictos inconclusos.

#### 4.1 Ciclo de la experiencia dentro del grupo.

Este ciclo es común en toda persona y se relaciona con la satisfacción de todas las necesidades; también se le conoce como ciclo de la autorregulación orgánica. Se trata de un proceso dirigido a lograr el objetivo final de la necesidad de ese momento, remite al contacto, implica vivencia y resolución total de algún asunto inconcluso y consta de varias etapas. (González, 1999, p. 95)

Este ciclo se puede evidenciar dentro del grupo, en el sentido en que el contacto con el otro a través del discurso, posibilita la escucha de la vivencia de los demás y genera el comienzo de un darse cuenta frente a la gestalt que está inconclusa.

*Etapas del ciclo de autorregulación orgánica*

<i>Reposo o retraimiento</i>	En esta etapa la conducta del individuo puede ser de total concentración o relajación ya que ha resuelto su necesidad anterior o una Gestalt; el extremo patológico de este estado lo representa el autismo.
<i>Sensación</i>	La persona pierde su estado de reposo al sentir físicamente algo que aún no logra diferenciar o definir.
<i>Darse cuenta</i>	El individuo hace conciencia del estímulo que desencadenó la sensación de la etapa anterior; por tanto, ya la puede diferenciar y darle un nombre (hambre, tristeza, enojo u otros).
<i>Energetización o movilización de la energía</i>	La persona reúne la fuerza o la concentración requerida para llevar a cabo lo que su necesidad le demanda.
<i>Acción</i>	El individuo moviliza su cuerpo y hace lo que se requiera para satisfacer su necesidad, por tanto, la acción es lo mas importante
<i>Contacto</i>	La culminación del ciclo se logra al llegar a esta etapa, donde la persona experimenta satisfacción y disfruta haber alcanzado lo que se proponía.

(González, 1999, p. 96)

A través del ciclo de la experiencia podrían presentarse ciertos mecanismos que Polster & Polster (1974) llamaron transacción de la resistencia.

#### 4.2 Transacciones de la resistencia en grupos

“La Gestalt considera la existencia de mecanismos neuróticos como barreras que bloquean la conciencia de la conducta actual, o bien como antiguos residuos de tendencias para evitar la toma de conciencia”. (González, 1999, p.90)

Gonzalez (1999), planteó los mecanismos de transacción, parafraseando los establecidos por Polster & Polster (1974):

- La introyección es una transacción de la resistencia, en el cual la persona se atribuye actitudes, ideas, comportamientos, que no le pertenecen y generalmente se expresa: “yo pienso” cuando en realidad se debe decir “ellos creen”.
- La proyección es una transacción de la resistencia que proviene del hecho de que la persona no acepta la responsabilidad de sus actos, ya que este se encuentra sujeto a los deberías, como por ejemplo no deberías comportarse así; por consiguiente la persona le da la responsabilidad a otra persona, y permanece pendiente de las actitudes de otras personas, negándolas como suyas.
- La confluencia se refiere a cuando un individuo se siente uno con su ambiente, es decir cuando no se limita con su ambiente y consigo mismo, en este momento está en confluencia con su entorno, esta es una ilusión que desean quienes quieren suavizar y eliminar diferencias.
- La retroflexión es la transacción de la resistencia por el cual la persona ejecuta una acción en contra de si mismo queriéndole hacer daño a otro.
- la deflexión es aquella transacción en la que la persona evade cualquier sensación, pensamiento, percepción frente a una persona, ignorando y perdiendo afectividad por un interlocutor. El sujeto mantiene un escudo que lo aísla de sensaciones incómodas, esta puede resultar factible para evitar ser lastimado, pero se convierte en una dificultad cuando la persona se sitúa en ella.

(p.90 -91)

## MARCO CONTEXTUAL

### Terminales Medellín

La empresa Terminales Medellín, es una sociedad fundada hace 35 años. En 1984 se dio origen a la Terminal del Norte y en 1995 se crea la Terminal del Sur. En la sede norte, se encuentra ubicado el grupo COPASO, el cual fue escogidos para la realización de talleres con base en la teoría Gestalt debido a que son un grupo clave dentro de la organización, del mismo modo la información transmitida se despliega en forma de red. Puesto que cada integrante es de diferentes área (operativas, administrativa, gerencia entre otras).

### COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional).

En el 2009, según el Ministerio de la Protección Social, se define a éste como el organismo encargado de coordinar la relación entre empleador y trabajadores, también está en función de promover y vigilar: las normas y los programas de salud ocupacional dentro de la organización. Según la resolución 2013 de 1986, se estableció que toda organización que tuviera más de 10 trabajadores a su servicio, estaba obligada a conformar un comité de medicina, higiene y seguridad industrial el cual hoy en día se conoce como Comité Paritario de Salud Ocupacional

(COPASO). En la Terminal del Norte este comité está conformado por 10 miembros de diferentes áreas como: administrativos, operativos, gestión humana, entre otros.

## DISEÑO METODOLOGICO

### Enfoque

El enfoque que tiene la investigación es de corte cualitativo porque permite la construcción de la realidad, a través de una lectura holística de ésta. Así mismo la Gestalt concibe al ser humano en un todo, construyendo con él un mundo que le ayude a estar en el “aquí y el ahora”. Al respecto Sandoval (2002) expresa que:

Los procesos de investigación cualitativa son de naturaleza multicíclica o de desarrollo en espiral y obedecen a una modalidad de diseño semiestructurada y flexible. Esto implica, por ejemplo, que las hipótesis van a tener un carácter emergente y no preestablecido y que las mismas evolucionarán dentro de una dinámica heurística o generativa y no lineal verificativa, lo que significa que cada hallazgo o descubrimiento, en relación con ellas, se convierte en el punto de partida de un nuevo ciclo investigativo dentro de un mismo proceso de investigación. (p.41)

## Paradigma

El paradigma interpretativo, permite establecer el fenómeno desde una posición distinta, ya que facilita la construcción del conocimiento a partir de las experiencias y su explicación, además éste emerge como: “una alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa” (Martínez, 2013, p. 4)

Este paradigma se considera propicio para la investigación, ya que permite la construcción de un conocimiento a partir de las experiencias que cada uno de los participantes del grupo percibe a través de los talleres gestálticos que se llevarán a cabo en la empresa Terminales Medellín, con el grupo COPASO. Por medio de la interacción de los individuos con su entorno social, se crea un conocimiento subjetivo, el cual entra a ser uno de los principales objetivos y conductas a observar para la investigación, con la finalidad de generar en los participantes una construcción propia de saberes. Martínez (2013) opina al respecto:

La persona aprende por medio de su interacción con el mundo físico, social y cultural en el que está inmerso. Así que el conocimiento será el producto del trabajo intelectual propio y resultado de las vivencias del individuo desde que nace. (p.4).

## Método de investigación.

El método de investigación que cubre el proyecto a ejecutar es la evaluación de impacto: esta evaluación se refiere al “efecto agregado del programa sobre la comunidad como un todo” (Quintero, 1995. Citado en Correa & Puerta & Restrepo.2010. p.45) Es decir, es aquella evaluación realizada para determinar, bien sea, los efectos residuales del proyecto en su totalidad los efectos de una sola de las actividades asociadas al mismo (García, 1992. Citado en Correa & Restrepo.2010. p.45).

Este método aportará una observación concisa de las actividades a realizar, ya que permite abarcar un sistema, como lo es la organización, desde una mirada holística brindada por la Gestalt, debido a que cada uno de estos permite un panorama mas amplio a la hora de dar unos resultados favorables o no en relación con la percepción de los integrantes del COPASO, frente a las transformaciones que se dan a partir de la implementación de los talleres con base en la teoría de la Gestalt.

Con el fin de recolectar la información que permitirán realizar el análisis de una manera más profunda, se tendrán en cuenta las siguientes técnicas de recolección:

## Talleres Gestálticos.

Son aquellos que permiten al sujeto vivir su propia experiencia, generando de esta manera una movilización interna que lo lleva a un “darse cuenta” situándolo en el aquí y el ahora.

La finalidad principal de estos talleres es que a través de la experiencia vivida dentro de ellos, logren apropiarse de las Géstales que allí abren o que allí descubren que están abiertas, para que desde el propio conocimiento de sí mismos puedan dar pasos hacia un cambio. En este sentido, se pretenden realizar aproximadamente 7 talleres con actividades enfocadas en generar un impacto; algunas de estas son: fantasías dirigidas a nivel grupal e individual, juego de roles, sillas vacías, psicodrama, relajaciones, anclas entre otras. Las cuales permiten una conexión con su realidad y su sentir.

Los talleres Gestálticos tienen diferentes actividades que se plantean a través de un objetivo específico, en este caso, enfocados al liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación, teniendo presente que la teoría Gestalt podría dar paso a nuevas perspectivas de estos temas en la organización.

Entrevista.

Este concepto tiene diferentes definiciones pero la más apropiada para este caso es la que hace referencia a que la “entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones” (Arias, 1976, Citado en Grados & Sánchez. 2007. P.53).

Esta técnica de recolección de la información, va a permitir un acercamiento a las percepciones que tienen los integrantes de la investigación, frente a la eficacia de los talleres Gestálticos en los temas principales los cuales son: relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo. Además de este acercamiento también permite el contacto frente a las consecuencias que se generaron a través de los diferentes talleres. Se debe tener presente que la entrevista debe estar basada en los objetivos específicos debido a que de esta manera el análisis de la entrevista quedara enmarcada en los objetivos de la investigación.

El instrumento a utilizar en el transcurso de la investigación es la entrevista, basado en el tipo de entrevista semiestructurada, la cual se aplica para estudios más concretos acerca de las percepciones de los individuos.

Este protocolo de entrevista permite ser más dinámico y menos rígido ya que la preparación por parte del entrevistador no es de un orden exigido. El enfoque principal de este tipo de entrevistas es “mas flexible, por lo que exige una mayor preparación por parte del entrevistador.” (Gallardo & Garzón, 1999, p. 71).

Las entrevistas semiestructuradas se realizarán al final de la aplicación de los talleres. Con éstas se pretende identificar si se han dado transformaciones, desde un antes y un después, en el grupo COPASO. Se espera realizar entrevista a todos los participantes de los talleres, en caso de no ser posible se realizarán con aquellos que tengan la disponibilidad de tiempo para participar en ellas.

## Observación.

La observación científica, “es búsqueda deliberada, llevada con cuidado y premeditación, en contraste con las percepciones casuales, y en gran parte pasivas de la vida cotidiana”.

(Gallardo & Moreno.1999 p.59)

Esta técnica es implementada ya que permite una recolección de la información por medio de los servicios, acciones, actitudes y talleres realizados con el grupo COPASO; además se logra identificar las posturas tomadas por parte de los participantes frente al reconocimiento de si mismo y de su estado actual, además de identificar cómo afrontan sus realidades laborales y familiares. “La observación se trata de: toda una experiencia de recolección de información sobre el mundo que nos rodea o el entorno por estudiar, donde se involucran todas las facultades humanas relevantes.”(Adler. 1998, p.80). Ésta debe estar siempre dirigida a un fin determinado, con un propósito y una organización que posibilite una idea más clara de lo que se pretende estudiar.

En esta investigación se hará observación participativa, ya que permite:

Adentrarse en las tareas cotidianas que los individuos desarrollan; conocer más de cerca las expectativas de la gente; sus actitudes y conductas ante determinados estímulos; las situaciones que los llevan a actuar de uno u otro modo; la manera de resolver los problemas familiares o de la comunidad. (Quesada, p.77)

De esta manera los investigadores estarán más en contacto con el grupo y su espacio de trabajo, y todo aquello que se observe será plasmado en los diarios de campo.

#### Diario de campo.

Es una táctica que posibilita rastrear la información obtenida en los grupos de trabajo, todo lo que se observa, lo que surge mediante las entrevistas y todo aquello que proporciona la indagación mediante la interacción con los mismos. “es una estrategia de registro, evaluación y sistematización del trabajo para rastrear la cotidianidad de la práctica, explicitar el conocimiento que desde ella se puede construir (Aranguren, 1986), enriqueciendo y cualificando la acción profesional.” (Aranguren, 1986. Citado en Cifuentes, R, p.90)

Los diarios de campo están directamente vinculados con aspectos personales y la subjetividad de cada individuo, cómo siente, vive y experimenta los acontecimientos que se exteriorizan a través de los talleres.

En el diario de campo se registran día a día los acontecimientos relevantes y el conocimiento que se va extrayendo de la práctica, logrando bases para elaborar conceptos, explicaciones y enriquecer la práctica misma. Se anotan las experiencias personales y observaciones sobre el contexto; los actores, las vivencias y reflexiones; se

seleccionan experiencias relevantes que se pueden discutir en reuniones, para diseñar propuestas que mejoren el trabajo (Mariño, G, 1991. Citado en Cifuentes, R, p. 91)

El diario de campo facilita divisar desde el exterior todo aquello que subyace, es decir sentimientos, emociones, conflictos entre otros; también permite la aproximación entre la teoría y la práctica, ya que exige un análisis más estricto en ambos aspectos.

El registro de la investigación se da, a través de distintos instrumentos los cuales permiten recordar los sucesos, las eventualidades y las emociones observadas en los diferentes momentos de los talleres, al igual las fotografías que servirán de validación y registro para llegar al análisis de la investigación.

#### Muestreo.

El muestreo de la investigación, está basado en un grupo de personas, sobre el cual se busca conocer las transformaciones que se perciben frente a las relaciones interpersonales, liderazgo y comunicación a través de la teoría Gestalt, durante el desarrollo de este proyecto. Se tuvieron en cuenta diferentes criterios de inclusión para seleccionar el grupo de personas que harían parte de la investigación, estos fueron:

- Personas que trabajen en la organización terminales Medellín.
- Personas que hagan parte del grupo COPASO (comité paritario de salud ocupacional) de la organización terminales de Medellín.

El contacto con esta población se generó a través de un portero, quien según Atkinson, 1981 citado en Galeano es:

La persona que por su conocimiento de los actores sociales, los contextos y las situaciones sirven de puente para el acceso del investigador a los grupos y permite la “entrada” del investigador a los escenarios. Son actores sociales que controlan recursos claves y pasajes desde donde se conceden oportunidades. Tales porteros ejercitan el control durante fases importantes que constituyen momentos de transición en el status de los mas jóvenes. En realidad, las funciones de los porteros son llevadas a cabo por diferentes tipos de personal en diferentes lugares de la organización. (p.45)

El portero, es aquella persona que conoce ciertas características de la población que están relacionadas, con lo que se pretende trabajar, en este caso, dentro de la empresa Terminales Medellín.

#### Plan de registro

La información suministrada por cada uno de los participantes, durante los talleres, además de los momentos y expresiones de las investigadoras, se registraran por medio de los diarios de campo, los cuales van a permitir el acercamiento en otros momentos a respuestas, segmentos y comentarios frente a la temática de cada uno de los talleres.

Las entrevistas que se realizaran a los diferentes participantes se van a registrar a través del audio, lo que va a permitir la transcripción, codificación y categorización de la información suministrada.

### Sistematización de los datos

La sistematización como un proceso de recuperación, tematización y apropiación de una practica formativa determinada, que al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico-prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las propuestas educativas de carácter comunitario”(Ghiso citado en Botero, 2001, p.1)

Para esta investigación, la sistematización de los datos es el proceso que va a permitir ordenar todos los elementos resultantes de los participantes, para posibilitar el análisis de la información. Hay dos procesos claves que facilitan la sistematización:

Codificación: este proceso es de uso tecnológico y permite codificar los datos textuales de tipo cualitativo. En forma más explícita:

Los programas de codificación y recuperación están diseñados para permitirle al analista señalar segmentos de datos anexándoles palabras de codificación, y luego buscar los

datos, recuperarlos y recolectar todos los segmentos identificados con el mismo código o con alguna combinación de palabras de código. (Coffey & Atkinson, 2003, p.204)

A través de la codificación surgieron categorías que facilitaron el análisis, por medio de la información recolectada de los diarios de campo y las entrevistas, las cuales brindaron los elementos emergentes del análisis que se hace. .

Categorización: este procedimiento se da luego de la codificación, y posibilita de una forma más simple exhibir los principales puntos de análisis que se extraen de la codificación. Según Coffey & Atkinson (2003) La categorización sirve para elaborar comparaciones y constatar sistemáticamente puntos de vista expresados por el investigador y los encontrados en la investigación, estos dos puntos pueden ir muy de la mano.

Estos procesos de codificación y categorización se harán tanto en las entrevistas como en los diarios de campo, con el fin de ampliar la información, poder obtener un análisis más profundo de las posibles transformaciones encontradas en la organización.

#### Consideraciones éticas.

Según la República de Colombia, en la resolución N° 008430 DE 1993 estipulada en el ministerio de salud, se establecen algunas normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.

Esta resolución en el capítulo 1 hace mención a los aspectos éticos de la investigación en seres humanos, los cuales serán tenidos en cuenta según el proyecto de investigación, partiendo de los artículos 5 y 6:

En el artículo 5, se hace mención al hecho de que al sujeto que participe en una investigación se le brindara respeto a su dignidad, protección de sus derechos y bienestar. Esto se evidencia en el sentido en que se publicaran los resultados con el compromiso de no revelar información que permita la identificación de los participantes, para esto se utilizaran anónimos como “sujeto ñ”.

Además de esto, en el Artículo 6 se hace mención a que la investigación que se realice en seres humanos se deberá desarrollar conforme a diferentes criterios, los vinculados a la investigación son los siguientes:

a) La participación de cada integrante es totalmente voluntaria de esta manera el participante proporcionara la información que considere pertinente y veraz, dirigida a fines investigativos.

b) Se le indicó a los participantes que no están expuestos a ningún riesgo físico y/o social directo o indirecto, además los beneficios que obtiene cada uno de los participantes al pertenecer a una investigación, sin el pago de dinero.

c) En el primer taller cada participante firmó un consentimiento informado donde esta estipulado la confidencialidad, beneficios e información pertinente acerca del proyecto de investigación.

## ANÁLISIS

Procurando develar las transformaciones que se perciben en el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación, después de la realización de talleres desde la teoría Gestalt sobre el conocimiento de sí, en el grupo COPASO de la organización terminal de Medellín, emergen tres categorías principales que direccionan el análisis de la investigación, estas son:

- La organización: un mundo de percepciones: en esta categoría se encuentra, la aproximación a las percepciones que los participantes tienen acerca de la organización, de su grupo COPASO y cómo estas percepciones se fueron construyendo desde el momento en el que ingresan a la organización.
- Un proceso que transforma vidas: en esta categoría se describen las transformaciones evidenciadas durante el proceso en tres aspectos principales: el personal, el familiar y el laboral (COPASO).
- Las investigadoras también se transforman: esta categoría permite evidenciar el proceso que atravesó a las investigadoras, en el sentido en que la investigación fue dada recíprocamente, debido a que el aprendizaje no solo se dio en el grupo COPASO sino que trascendió a la experiencia obtenida por las investigadoras.

Estas categorías posibilitan la lectura y análisis de los datos encontrados durante la investigación, para lo cual se tuvieron en cuenta las entrevistas realizadas con los participantes, las expresiones que emergieron durante los talleres, la observación que se realizó a lo largo de

las actividades y los diarios de campo, que permitieron un acercamiento más profundo a lo vivenciado en cada taller.

Este análisis se realiza de manera narrativa con el fin de dar una mirada diferente y de carácter más humano, que permitiera una aproximación a las transformaciones dadas en el grupo COPASO durante el proceso investigativo.

### La organización: un mundo de percepciones

Cabe resaltar que, en principio, los empleados construyen percepciones acerca de la organización a la que pertenecen, éstas pueden dar cuenta de ideales, metas, expectativas tanto a nivel personal como laboral, estando fundamentados en la importancia que el individuo le otorga a la organización. En relación con ello, la teoría Gestalt propone:

Las percepciones consisten en un intento de agrupación de la información circundante dentro de unidades simples que le permitan a la conciencia adquirir noción de objeto y con ello afinar su capacidad abstracta. La percepción es entendida como un permanente acto de conceptualización. Los eventos del mundo externo son organizados a través de juicios categoriales que se encargan de encontrar una cualidad que represente de la mejor manera posible a los objetos. (Leonardo, G. 2014. p. 90),

Estas percepciones acerca de la organización surgen a partir del tiempo que el individuo pasa en el ámbito laboral, dentro de este se crean momentos, eventos y vínculos que le permiten atribuir cualidades que representen la organización, según Enciso (2004) estas percepciones están atravesadas por relaciones de poder, que pueden llegar a afectar el bienestar de los integrantes de la organización. Dentro de las perspectivas obtenidas a través de las entrevistas con el grupo COPASO de Terminales Medellín, se encuentra que algunos de los colaboradores esperan ser gratificados de diferentes formas para llegar a una estabilidad, esperando de la entidad a la cual se encuentran vinculados un apoyo:

*“Que tengo muy buen respaldo, pues, muy buenas prestaciones, todo muy bueno, un ambiente laboral muy bueno, muy buen horario, buenos compañeros.”*(Participante W)

*“demasiado, cambia mucho...cambia mucho por que entonces uno sabe primero que llego a una muy buena empresa.”*(Participante X)

Con estas percepciones se puede identificar la importancia que dentro de su vida, algunos participantes otorgan a la organización. Además, se evidencia cómo poco a poco ésta brinda a estos colaboradores aquello que ellos buscan cuando deciden vincularse a ella: que se les otorgue relevancia a su labor, un reconocimiento al tiempo dedicado, al compromiso adquirido y a la importancia que se le da a tener un buen desempeño favoreciéndose no solamente a sí mismo, sino también a los resultados de la compañía. Al parecer, en la empresa Terminales de Medellín, se cumplen dichas expectativas:

*“¡eh! uno busca que en una empresa, pues, cuando le dicen, te vas a ganar X cantidad de dinero, pues, que a uno le paguen el día que es, pues, aquí gracias a Dios pues no sabemos qué*

*es pasar una quincena, que llegué esos días y no haya dinero, pues, que el gerente tenga que decir: ¡no hay con que pagarles nómina!, ¡eh! Nunca se ha dicho de que ya vayan dos, tres meses de nómina ó varios meses de una EPS que no se ha pagado nunca.*” (Participante X)

Además de la retribución económica, los colaboradores del grupo COPASO manifiestan que esperan que la organización les acompañe en los diferentes momentos de su vida, que puedan ser significativos por experiencias que los han marcado, lo que hace que se sientan complacidos al recibir un apoyo:

*“en caso muy propio, yo acabo de salir de un proceso de cáncer de mama, entonces me apoyaron en un principio, ¡eh! brindándome todo el apoyo para asistir a los tratamientos, a las citas medicas, la cirugía, el apoyo en las incapacidades, estudiar, entonces por eso digo que es buena empresa o sea, me he beneficiado demasiado de ella.”* (Participante X).

A partir de lo mencionado por los participantes se puede decir, que aunque la retribución económica y el apoyo emocional estén presentes en la organización, hay otros factores que ellos dan a conocer como falencias dentro de ésta, y es la relacionada con el factor psicológico, ya que algunos hacen referencia a temas puntuales como capacitaciones muy esporádicas sobre liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación, entre otras; sin embargo, manifiestan sentir falta de un acompañamiento continuo a nivel psicológico, pues han sido talleres enfocados en el hacer, más que en el ser. Desde este punto se podría pensar en que los funcionarios sienten la necesidad de ser escuchados y que sus sugerencias sean tenidas en cuenta.

*“no aquí no hay psicólogo. El año pasado había un ente externo que hacia asesorías, ellos no ayudaron como, aaa realizar la parte de competencias, organizar el manual de cargos,*

*hacer la ¿cómo es que se dice?, la transformación de trabajo en equipo y empezaron el trabajo de competencias.” (Participante L)*

*“Porque uno a ver, uno me decía Ana<sup>1</sup> si uno se preocupa por el ser, el hacer se aprende, pero a nosotros se nos olvidó que el hacer se aprende en una universidad, se aprende en un taller, se prende... pero el ser no, muchas veces nosotros somos intelectualmente muy brillantes pero personalmente muy pobres entonces es eso...” (Participante L)*

Si bien es cierto que la empresa no cuenta con un psicólogo de planta, también lo es, que ha recurrido a la ARL para solicitar acompañamiento, así como el dirigirse a otras entidades que pudieran apoyarlos en el abordaje de temáticas por parte de un profesional de la Psicología , teniendo en cuenta que era el área de Salud Ocupacional, la que se encargaba de la planeación de dichas actividades, lo cual ha sido favorecido por la profesional que actualmente es la coordinadora de dicha área, quien considera importante que estas actividades estén enfocadas en el fortalecimiento del ser desde temas como el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación:

*“entonces en esa parte, hubo una parte que lo hicimos con otra psicóloga en Comfama, me acuerdo que las personas asistentes todas tuvieron un mensaje positivo conmigo, entonces en esa parte sí me movió mucho el piso, me tocó mucho los sentimientos” (Participante X)*

*“Nos apoyamos a veces en la ARL, que también tiene como, pues el acompañamiento del psicólogo laboral, o en Comfama también; que ellos también tienen en su portafolio de servicio muchas temáticas que pueden ofrecer en este espacio.” (Participante L)*

---

<sup>1</sup> Este nombre fue modificado, para conservar la confidencialidad del participante

Cabe resaltar, que aunque las experiencias con estos psicólogos eran de gran ayuda para los empleados de la organización, y en especial para los integrantes del grupo COPASO, quienes manifestaron que hacía falta un acompañamiento más constante, dado que sentían que se quedaban en intervenciones desde la perspectiva empresarial

*“muchas veces en las intervenciones, que yo he tenido con los psicólogos, sobre todo psicólogos enfocados en la parte empresarial, han sido charlas muy puntuales que de pronto te generan controversia o te generan un choque, pero no se continúa el proceso, entonces, de pronto, te sacuden donde están, pero eso queda como ahí”(Participante L).*

Teniendo en cuenta la sentida necesidad de que los colaboradores continuaran con un apoyo más constante, la empresa Terminales Medellín, acepta la propuesta que las investigadoras hacen de pensar en nuevas posibilidades de acompañamiento, teniendo como base la Teoría Gestalt, lo cual ha sido liderado por la Coordinadora de Salud Ocupacional, quien recibió información por parte de la Directora de Gestión Humana, asignándole la labor de acompañar dicho proceso:

*“Ella me dijo: encárgate tú, de liderar como el proceso con ellas.” (Participante L)*

*“Entonces ella se mantenía metida en tantas cosas que entonces yo dije, listo, yo también tengo mucho que hacer pero a mí me gusta y por eso me encargué como de continuar el proceso con ellas.”(Participante L)*

Luego de aceptar la responsabilidad que le había asignado la directora de Gestión Humana, la Coordinadora de Salud Ocupacional asume la gestión y acompañamiento para la realización de los talleres, iniciando con la convocatoria al grupo COPASO, compartiéndole la

información suministrada por las investigadoras, a través de diferentes medios, generando expectativa en ellos, sin mencionarles muchos detalles al respecto:

*“A ver, yo lo que les dije, no les dije todas las temáticas, yo lo que les dije era que se iba a hacer un plan de intervención enfocada en la parte del ser, de pronto, ellas ya les explicaron qué era la terapia Gestalt...”* (Participante L).

*“Ah no! ella me manda un correo, igual ella como nos vemos diario, ella es muy cumplida, Ay tenemos reunión a tal día, entonces yo ya estoy pendiente de llegar a la reunión”.* (Participante W)

Además de las invitaciones enviadas, se efectúa una reunión en la que se les confirma la iniciación de dicho proceso:

*“...Qué bueno Ana<sup>2</sup>!, más ó menos ¿qué temas? y yo le dije: no!... Yo si conocía los temas pero no, no les voy a decir los temas porque eso es como parte del proceso, para que ustedes como que se comprometan y participen... entonces fue eso, y tuvo una acogida buena de los integrantes del grupo COPASO.”* (Participante L).

Frente a dicha invitación, los participantes empiezan a generarse ideas al respecto, mencionando que a partir de ella tienen expectativas de recibir una formación que posibilite cambios en la organización:

*“Ay no!, ojalá eso sí sirva, eso no se ve en la empresa”* (Participante W)

*“queremos cambiar las perspectivas que nos da la ARL, frente a estos temas”*  
(Participante W)

---

<sup>2</sup> Este nombre fue modificado, para conservar la confidencialidad del participante

*“Queremos ampliarnos en muchos temas, por ejemplo el duelo, debido a que hay muchos compañeros que se retiran de nuestra empresa y eso puede llegar a desestabilizarnos”*

(Participante M)

Es así, como el grupo COPASO accede a participar en los talleres, teniendo en cuenta las situaciones que se manifestaban en las dinámicas grupales, inconformidades expresadas por varios de los participantes.

*“y yo un año y medio que llevo acá, he notado que hay problemas de relaciones laborales entre las personas de los mismos cargos, como entre el jefe y el personal a cargo, entonces era como darnos ese espacio como para acercarnos un poco más,”*(Participante L).

Es significativo cómo los miembros del COPASO, sentían que en su grupo también se evidenciaban dificultades en sus relaciones.

*“habíamos gente de un COPASO pero no teníamos casi como buena relación ¿si me entiende? Ni nos saludábamos a veces, nos encontrábamos y como si no fuéramos compañeros,”*

(Participante W)

Aparecen otros testimonios que dan cuenta, de estas mismas situaciones.

*“el equipo de trabajo, o sea, yo no voy a encontrar seres humanos en ninguna parte que sean cien por ciento, cien por ciento perfectos, pero uno aprendiendo con madurez pues, rechaza los comentarios, los acepta, le resbalan, no les presta importancia como se dice, pero se hace un buen equipo de trabajo”* (Participante X)

*" porque aquí hay mucha gente que no se habla, mucha gente que no, o sea esta así separaditos, esto lo mandó a hacer el jefe así en módulos pa' que hubiera más integración, no fuera como tan encerrado no cada uno en lo suyo, no, que hubiera más integración y más compañerismo, ese tema estuvo como bueno pa' hacerlo con todos". (Participante W)*

Estas percepciones fueron de gran ayuda para que los talleres se direccionaran teniendo en cuenta las necesidades e inquietudes manifestadas por los participantes, procurando un impacto positivo.

#### Un proceso que transforma vidas

González (1999) en el individuo se desarrolla una Gestalt, siendo la figura la que le da forma a la necesidad dominante que surge. La Gestalt organizada se completa o se cierra y no ejerce más influencia, quedando libre el organismo para formar nuevas Gestales. De acuerdo con lo planteado por el autor, se observa cómo mediante la realización de los talleres, surgen espacios donde los participantes manifestaron hechos importantes de su vida, lo que conlleva a hablar acerca de un proceso de figura-fondo en el cual se abren Gestales que permiten a los individuos reconocer sucesos relevantes que marcaron sus historias de vida, los cuales podrían reflejarse en su momento laboral actual, generando posibles dificultades, inclusive sin que sean percibidos por ellas. En este sentido, se promueve el cierre de las Gestales que se abrieron durante esta experiencia.

## Atravesados por una historia

Durante los talleres, a partir de los temas trabajados, emergieron situaciones propias de los participantes, lo que generó diferentes sentimientos y emociones, las cuales permitieron que los miembros del grupo COPASO se contactaran con aquello que podría estar abierto y que posiblemente podría ponerse en juego en su cotidianidad laboral, aún sin darse cuenta de ello

*“Síiii, claro! una vez, una vez si lloré y esa vez si no era capaz de hablar... la niña mía se enfermó, me convulsionó y casi se me muere...Tenía dos años en ese momento... la niña tiene seis años y la niña me convulsionó y casi se muere...Ese día fue el único día que yo dije ¡juepucha! se va a acabar el mundo.(Participante W)*

*“yo a veces pienso inclusive he buscado para desahogarme que alguien me escuche de aquí de la empresa, pero eso es muy difícil, uno no tiene confianza con todo el mundo y ahhhh.”*  
(Participante Y)

*“Me encontré con mi papa, visualicé todo lo que me decía cuando pequeña, como me trataba (llanto) (silencio) (suspiro), siempre me quiso exigir más y más y no media las consecuencias”.*(Participante L)

Es interesante ver cómo esta experiencia posibilitó que se dieran en los participantes situaciones que generaron en ellos nuevas y diferentes emociones y sentimientos:

*“...A mi ex-esposo (llanto), le tengo rabia, rencor, no es justo, es que no es justo, que yo esté sola con mi hijo, que él no lo llame, no se preocupe por él. Yo. no sé...a mí no me importa*

*que me deje sola a mí, es que a mi no me importa, lo que me preocupa es él, el pregunta por él, lo llama, y él todo indiferente, yo quisiera no que estuviera conmigo pero que sí estuviera con él”* (Participante MM)

Se evidenciaron situaciones inconclusas que llevaron a que las investigadoras identificaran algunas vivencias que se podían trabajar desde los aspectos que son la base de la investigación, esto se dio puesto que algunos participantes se permitieron experimentar y dejarse “tocar”, asumiendo una posición frente a ello.

*“A ver!...lo que pasa es que... mira! eh como esto es una; yo lo percibo así esta es como proceso, un ciclo de formación o un proceso de crecimientos, donde se empieza el paso a paso.”* (Participante L)

Es así como los participantes dejan ver la responsabilidad que asumen durante todo este proceso, desde identificar esas situaciones de su vida que se encuentran inconclusas y hasta permitirse que en la medida en la que avanzaba el proceso se generaron inquietudes y se encontraron posibles respuestas, de tal manera que se lograban transformaciones en los aspectos principales de la investigación.

*“Es coger el mando de mi vida y yo soy el líder de mi vida y de mi proceso. Yo soy la que tengo que saber hasta dónde lo voy llevando y en esas cosas si me han pegado sacudones bravos, pero es bueno porque eso te permite como sanar.”*(Participante L)

El compromiso que ellos adquirieron frente a los talleres se vio reflejado en la asistencia a los mismos, además de la disponibilidad que tenían para continuar con el proceso.

*“Se ha ido como creciendo y, es más, la gente, ya la ya gente me lo pide. Hay un momento en que se paró un tiempo, pero era porque aquí estábamos en una unaaa o sea habían cambios de cargos, se fue la jefe nueva, o sea llegaron como muchas actividades que se tuvieron que parar e interrumpir un poquito, pero la gente me lo pedí: a Ana<sup>3</sup> ¿cuándo siguen ellas? ¿Cuando vuelven?, o sea, ya las personas están como muy conectadas.”*

Es importante resaltar cómo los participantes le van otorgando un lugar y un nombre a esos espacios que se vivenciaron, caracterizándolos, incluso como terapias,

*“Lo que he entendido durante las terapias es que uno tiene que responsabilizarse de su vida y uno es el único responsable hasta donde llegan las cosas.”* (Participante L)

Lo anterior, da cuenta del efecto que pueden tener los talleres enfocados desde una visión clínica que va más allá de los trabajos tradicionales en el campo Organizacional y que al individuo sentirse responsable de sí, podría asumir una posición que favorezcan las relaciones familiares y laborales,

*“pero la gente me lo pedía Ana<sup>4</sup> cuando siguen ellas cuando vuelven, o sea ya las personas están como muy conectas por eso me parece...”* (Participante L)

### Transformando un mundo interior

La participación en los talleres, además de actualizar sentimientos y/o emociones, llevaron a que los asistentes se preguntaran acerca de sus historias de vida y la manera en la que

---

<sup>3</sup> Este nombre fue modificado, para conservar la confidencialidad del participante

<sup>4</sup> Este nombre fue modificado, para conservar la confidencialidad del participante

la han vivenciado. Asimismo se les convirtió en un espacio de descanso y esparcimiento que no sólo se enfoca en desconectarse de una cotidianidad, sino que les permite visualizar otras maneras de establecer contacto consigo mismos y con los otros que hacen parte de su vida personal y laboral.

*“Entonces llego un momento en que yo pues... estas terapias para mi eran como el espacio, tan rico, voy a poder llegar voy a darme ese espaciosito para pensar en mí, como para descansar un poquito de tanta presión.”* (Participante L)

Estos talleres también permitieron un acercamiento con la realidad que cada participante estaba viviendo, logrando a través de esto un darse cuenta acerca de sus problemas. Además una forma de liderazgo que permitiera un cambio en diferentes ámbitos de su vida, como el laboral, este tipo de liderazgo es llamado:

Liderazgo transformacional, que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

(Bernal, 2001, p. 7)

*"Pues yo sí, yo si he mejorado, porque igual no volví como a pensar tanto en lo que yo, pues mantenía, como ese resentimiento y esa rabia, yo no volví a pensar en eso, a mí me sirvió esa clase, aunque no lloré ni, es que lo mío no es de llorar sino de rabia, ya ni siquiera me acuerdo de eso ya casi".*(Participante W)

*“No, de todos muy... enriquecedor. Le ayuda a uno como persona, de pronto a crecer a cambiar eh algunos ámbitos que tenía en su personalidad, muchas cosas. A identificar miedos que uno muchas veces dice: sí, tengo este miedo, pero nunca lo tiene, pero nunca lo sabe, nunca los expresa a nadie como del mismo miedo a que la gente se entere de eso mismo de lo que uno siente.” (Participante MM).*

Para continuar, es necesario nombrar que los participantes hicieron alusión al proceso del “darse cuenta”, a través de sus experiencias que según Salamá y castañedo (1991) está caracterizado, principalmente, por el contacto, el sentir y la formación de una Gestalt; con el fin de que el individuo constituya su totalidad como persona y organismo. Es decir, los participantes empezaron a descubrir las resistencias que habían detenido su desarrollo y de esta forma se percatan y se dirige hacia un “darse cuenta”. En este proceso personal se vio involucrada la importancia de la comunicación en el sentido en que “Al comunicarnos, pretendemos establecer algo en común con alguien o, lo que es lo mismo tratamos de compartir alguna información, idea o actitud” (Llacuna & Pujol, 2000, p.19), lo cual vivenciaron los participantes cuando interactuaron con distintas historias y problemáticas en las áreas que los afectaban, orientándolos a un conocimiento sobre sí mismo, por medio de las emociones, comportamientos y sentimientos.

*“Si a raíz de eso, o sea en ese momento, como tratamos, como el tema del perdón, entonces yo en ese momento perdoné muchas cosas mías.” (Participante MM).*

*“eh, sí, sí por que ya trato de analizar un poquito más, de no tener esa mentalidad de que es que yo soy así, por que al principio, pues es que uno piensa qué hacer para cambiar, eh, aunque hay veces es complicado con eso.”* (Participante Y).

Las transformaciones personales se dieron en relación con el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación y éstas no fueron solo evidentes para ellos mismos, sino para personas cercanas que les hacían referencia a ese cambio de una manera muy positiva

*“Sí, por ejemplo, mi cuñado me decía dizque: ve! yo pensé que usted iba a reaccionar de otra manera con esto [...], porque yo molesto y digo: ah! Paz y amor y entonces... ah! Sí, algunas personas, en algunas ocasiones me han dicho que he cambiado un poquito.”*  
(Participante Y)

*“Eliza<sup>5</sup>, no sé si se acuerdan de Eliza. Ella tuvo como un problema de ruptura matrimonial que a ella eso la sacudió mucho, ella es muy querida pero demasiado... y después de que empezó a participar en esto se ha ido bajando, como permitiendo que la otra persona llegue y ella es de las que me dice: me encanta ir a esos procesos de intervención.”* (Participante L)

En relación con lo que se ha venido mencionando se puede decir que los participantes han tenido transformaciones significativas, lo cual se ha movilizó a partir de las temáticas

---

<sup>5</sup> Este nombre fue modificado, para conservar la confidencialidad del participante

abordadas (relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo) en los diferentes momentos del desarrollo de los talleres, siendo éstos de gran relevancia en el proceso individual.

*“hay una muy linda que no se me va a olvidar que era la del perdón, porque uno, como, uno como ser humano tiene muchas heridas sin sanar y uno las va dejando en el camino y cuando llegan ese tipo de intervenciones lo que hacen... remueven la vida, pero te la remueven como para sanar y seguir.”* (Participante L).

Otros participantes hacen referencia a los talleres desarrollados y al proceso de liderar los cambios en sus vidas y lo importante que ha sido mejorarlos.

*“Por ejemplo, en ese trabajo decían cosas que uno se quedaba pensando...ah sí! y uno no las había pensado, no las había tomado en cuenta, entonces, pues he cambiado un poquito esa barrera que tenía ya la he ido perdiendo un poquito y ya me apuntaría a ese tipo de cosas.”* (Participante Y).

Como se puede observar el proceso posibilitó algunas transformaciones personales, las cuales fueron mencionadas en diversas ocasiones por parte de los participantes, generando la necesidad de continuar con un proceso que consideran favorecedor para la organización y para ellos mismos.

*“sí, o sea, exacto es continuar... porque es que de pronto se crean muchas expectativas o se o se abren muchas heridas o se creen muchas circunstancias que uno necesita terminar el proceso, porque si no quedas como... mmm...”* (Participante L).

Finalmente, las transformaciones personales además de ser evidentes permitieron un aprendizaje que se trascendió a los diferentes aspectos de la vida de los participantes como el familiar y el laboral.

### Transformaciones en mí y hasta en mi familia

Aunque la investigación se centraba en aspectos de los participantes en la organización, no puede dejarse de lado el efecto que generó en la vida de los integrantes del grupo COPASO, incluyendo los aspectos familiares, lo que permite identificar que este tipo de intervenciones no sólo favorece el resultado al interior de una organización, sino que favorecen al individuo de manera integral, aspecto que intenta favorecer la psicología organizacional con base en el razonamiento clínico.

Así como se impactaron otras áreas de quienes participaron en este proceso, se puede decir que las transformaciones familiares tuvieron un papel muy importante, debido a que se evidenciaron como efecto de la participación en los talleres, ya que emergieron situaciones claves que fueron asumidas por los asistentes, responsabilizándose de ellas, lo cual permitió que sintieran cambios positivos en relación con situaciones que les generaban diferentes emociones. Ésto en la Teoría Gestalt es importante por que según Latner (1972) se adopta al hombre como una comprensión holística incorporando su funcionamiento en un sentido

emocional, físico, cultural y social hallándose los anteriores aspectos dentro del marco familiar. Las transformaciones que los participantes dan a conocer en este ámbito van ligadas a todo lo que se desarrolla a través de la teoría gestáltica debido a que esta les permitió cerrar ciclos a nivel familiar que se vieron reflejados en un equilibrio emocional. Testimonios como los que se mencionan a continuación evidencian aquéllos aspectos familiares con los que se contactaron los participantes:

*“la persona que encontré fue a mi padre, el cual mueve muchas cosas en mí... mi padre fue importante en mi vida, marco muchas cosas, mmmm pues él me exigía cuando yo era niña”*

(Participante L)

*“tuve la oportunidad de recibir y ponerme en los zapatos de mis hijos, les exijo mucho, me paso con ellos, soy más cruel y dura con mi hijo que con mi hija, les exijo más de lo que les doy”* (Participante A)

*“me duele de solo imaginar que mi hijo y mi mama no estarían conmigo... porque he dejado de hacer muchas cosas con ellos por razones...no acepto que se vayan y más porque aún me falta mucho por decirles y sé que tengo que cambiar cosas que afectan la relación con mi hijo...”* (Participante MM)

*“herir a mi hermana, mmm, es que comprendí que nuestra comunicación no es la mejor y siempre se liga a rabia.... Momentos de ira, que hoy me alejan de ella y eso me duele”*

(Participante M)

Estas situaciones dan cuenta de diferentes episodios familiares de los participantes, que aún no han sido elaborados y que al contactarse con ellos durante los talleres se convierten en

una vía de resolución, lo cual generó movilizaciones, pero más importante aún, facilitó que empezaran a emerger cambios en sus respectivos núcleos familiares. Cabe resaltar que cuando se hace referencia al “contactarse” se habla acerca de un elemento significativo en la Gestalt, ya que permite la interacción de los individuos con el ambiente, generando una totalidad que coadyuven al desarrollo del contacto por diversas formas, no es solo un aspecto físico que implique algo meramente tangible, puesto que por medio de la palabra se puede estar en contacto o entablar un vínculo con el mundo y todo lo que hace parte de él, incluyendo el individuo mismo. Latner (1972)

Dicho contacto pudo reflejarse en algunos casos:

*“Si a raíz de eso, o sea en ese momento como tratamos como el tema del “perdón” entonces yo en ese momento perdone muchas cosas mías y de mi hijo y a raíz de ese taller”*

(Participante MM)

En este proceso se pudo evidenciar que los participantes se apropiaron de los talleres, convirtiéndolos éstos, como espacios de contención frente a aquellos acontecimientos familiares; esto debido a que en la organización, no se contaba con espacios que permitieran el abordaje de estos temas de manera apropiada:

*“Aunque dicen que el trabajo es el trabajo y la casa es la casa, pero eso no es así: es mentiras!, pues uno, si tiene un problema y dicen que lo deje en la casa, pues al igual toca traerlo y no tocarlo mucho pero al igual al uno conocer la percepción de los compañeros, entonces algunos compañeros se sueltan un poquito más. Yo también, incluso, lo he hecho un par de veces, no mucho también, pero lo he hecho.”* (Participante Y)

Con base en la idea que tienen los participantes en relación con dejar a un lado la parte familiar cuando se encuentran en su entorno laboral, los talleres fueron dirigidos propendiendo generar conciencia sobre la importancia de procurar un equilibrio frente a los diferentes aspectos de la vida, lo cual redundaría en la transformación para sí mismo y los contextos en los que se desenvuelve cotidianamente,

*“Mejorar, pues porque de todos modos ahí como de conclusión sacamos que no era como o sea que yo no tenía que hacer como la parte de papá sino de mamá y papá, o sea, que él me tenía que ver, pues, de otra forma y no tenía que ser tan autoritaria, tan dura como yo era con él. Entonces, a raíz, pues de como de esa ¿cómo se llama eso... charla?”* (Participante MM)

*“Eh. Sí aunque creo que más es por la, por digamos la experiencia que uno ha tenido en la vida que se va dando cuenta de que realmente no hay una fórmula mágica, que yo quería que en ese momento me la dieran, vea haga esto y ya, y ya ahí está solucionado las cosas, de todos modos uno va entendiendo que eso no es así.”* (Participante L)

Además, de percibir transformaciones familiares, los participantes manifiestan que luego de participar en los talleres se sienten comprometidos con seguir modificando aspectos de su vida que consideran pueden afectar negativamente sus relaciones.

*“me comprometo a no regañar ni herir (risa), (suspiro) a mi mamá y a mi hijo: lo son todo para mí, mi motor, pero no he aprendido a resaltar sus cosas buenas (silencio) ahhhhh, de todos modos trataré de hacerlo”* (Participante LL)

*“...perdonarlo (a su papá), por todo lo que hizo en mí, por esas exigencias duras, por esas palabras crueles, aaaahhh! él también me enseñó a ser fuerte, solo que yo siempre lo vi duro sin demostrarme sus sentimientos”,(Participante L)*

Así pues, se evidencia que los participantes, vivenciaron diversas transformaciones que se despliegan en varios aspectos de sus vidas, las cuales no solo se mostraron en lo personal y familiar, como se ha venido hablando, sino que también trascienden al plano de las relaciones laborales, lo cual también impactó positivamente al grupo COPASO, como se describe en el siguiente apartado.

## Transformaciones encaminadas a mi grupo de trabajo (COPASO)

Durante el proceso, se observa que los participantes hacen referencia a la realización de los talleres y sus efectos. En la medida en la que iban avanzando las sesiones el grupo COPASO denotaba cambios en su forma de relacionarse. Es importante reconocer que “Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.”(Prócel, n.d, p. 1).

*"No, pues que hizo reflexionar a muchas, muchas ahí reflexionaron, ¿sí o no?, hay muchas con su cosita y su espinita y como que ese día con todo lo que hablamos, y todo lo que se profundizo ese tema, ellas como que reflexionaron". (Participante W)*

*“y yo, esos espacios que estamos viviendo de dos horitas los viernes le hacen falta a usted para fortalecerse” (Participante L)*

Recopilando lo anterior se puede decir que a través de los discursos de los participantes, ellos dan cuenta de las transformaciones en la comunicación con los demás compañeros, es relevante recordar: “La semántica "comunicación" sirve de punto de partida para establecer las situaciones vivenciales en las que se desenvuelve el hombre en su proceso de humanización.” (Garcia, p.1). A través de este punto de partida también se dan transformaciones en afinidad con las relaciones interpersonales en el sentido en que:

Una relación interpersonal satisfactoria depende de si nosotros y nuestros interlocutores estamos psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer nuestras necesidades y con el nivel de interacción que significa nuestra relación. Podemos tener una relación satisfactoria y gratificante en cualquier punto de este continuum desde el conocimiento a la intimidad. (Garcia, p. 10)

Las transformaciones en estos dos aspectos de comunicación y relaciones interpersonales se identifican teniendo presente lo que han percibido los participantes frente a la dinámica grupal del COPASO.

*“Claro, se acerca uno más a ellos, o sea de hecho uno se acerca más, por ejemplo con el compañero que no me recuerdo mucho el nombre, es que lo tiene como es, el que estuvo acá ahorita acá no Raúl<sup>6</sup> si no el... André<sup>7</sup>s yo con él nunca había, si mucho hola y ya o sea y ya, ya se conoce uno más. Y yo con Ana<sup>8</sup> me acerqué muchísimo. Ana llego acá y, pero era de un hola, hola, que más y ya! Por ejemplo, a Ana ya se le sabe la vida, y a mí lo que más me gusta de ese grupo es que todos hemos sido muy respetuosos y muy discretos ante las cosas”. (Participante MM)*

*¡Eh!, sí un poquito, pues, no sé, de pronto decirle específicamente en qué, por si de pronto me va a decir eso, pero sí, sí se siente que algunos compañeros sean más, ya inclusive ya tocan temas como más personales de ellos; cuentan algo sobre...entonces, creo que a raíz de esas charlas se dan a conocer un poquito más partes importantes... porque, es bueno conocer el*

---

<sup>6</sup> Este nombre fue modificado, para conservar la confidencialidad del participante

<sup>7</sup> Este nombre fue modificado, para conservar la confidencialidad del participante

<sup>8</sup> Este nombre fue modificado, para conservar la confidencialidad del participante

*compañero, aunque dicen: el trabajo es el trabajo y la casa es la casa, pero eso no es así, es mentiras, pues uno si tiene un problema y dicen que lo deje en la casa pues al igual toca traerlo y no tocarlo mucho, pero al igual al uno conocer la percepción de los compañeros entonces algunos compañeros se sueltan un poquito más, yo también incluso lo he hecho un par de veces no mucho también pero lo he hecho. (Participante Y)*

Así mismo, otros de los participantes manifiestan, a través del discurso los sentimientos y las emociones que aparecen en medio de la elaboración de este proceso:

*“sí, totalmente y el taller o sea, sí lo expresan o no lo expresan hacia su exterior de personalidad eh no lo sabría decir pero sí marca, sí marca el taller y la combinación que creo que con mi experiencia si les aporta a todos” (Participante X)*

*“Pues algo se ha mejorado, pues los talleres sí algo se ha mejorado.” (Participante W)*

Adicionalmente, la líder que ha acompañado el proceso manifiesta:

*“pero lo que me parece más bonito es que la gente va cerrando ciclos y se han... las personas que estamos dentro de la actividad se han organizado, se han cerrado más los lazos de amistad.” (Participante L)*

Cabe resaltar que las transformaciones no se reflejaron únicamente en la dinámica del COPASO, sino que también se pudo evidenciar que ellos como líderes de procesos fueron transmitiendo a diferentes compañeros cada uno de los conocimientos, experiencias y recuerdos, entre otros, adquiridos en el transcurso de los talleres, generando inquietud e interés

*“personas que son líderes en los procesos y yo he visto que ese tipo de cosas, por ejemplo, cuando son reflexiones o esas cositas así, las han compartido con los que hacen parte del proceso de ellos” (Participante L)*

Adicionalmente, los participantes fueron adquiriendo una visión más amplia, que les permitió atreverse a proponerla para otros compañeros de sus equipos de trabajo, lo cual da cuenta de un interés por mejorar los aspectos relacionales al interior de la compañía.

*“Una persona que está dentro de su grupo de trabajo, sí viene, y él le ha contado, entonces le ha dicho: jefe imagínese que esta semana en la actividad que tuvimos con las niñas de Uniminuto, tocamos este y este tema. A usted no le parece bueno que en el grupo de trabajo nosotros tengamos eso... “sí, sí, sí”, bueno una vez dijo a mí me gusto como ese tema sería bueno como programar una actividad, o sea, como que le queda sonando.”(Participante L)*

Dando continuidad, a lo mencionado, con respecto a que los líderes de procesos lograron transmitir los diferentes aprendizajes adquiridos durante los talleres, se ve la necesidad, entre ellos, de difundir la importancia de afrontar sus conflictos internos, familiares y organizacionales, entre otros que subyacen en el transcurso del contacto con el entorno, desde el liderazgo esto se manifiesta, debido a que

El conocimiento no se comparte de forma automática (Bartol et al., 2006), y motivar a los individuos o grupos implicados a que generen y compartan su propiedad intelectual, en ocasiones sin una remuneración económica directa, es un cambio significativo de gestión

(Chesbrough, 2005). En este nuevo entorno juega un papel importante la motivación intrínseca, ya que las personas que van a compartir su conocimiento están más motivadas por aspectos intrínsecos tales como: el crecimiento personal o el éxito en la tarea.

(Sánchez & García, 2011, p. 96)

En consecuencia, emergen comentarios tales como:

*“Me gustaría mucho que estos talleres fueran a nivel toda empresa y sería así fuera que sea solamente 45 minutos o solamente una hora las personas que quepan acá.”* (Participante X)

*“sería muy bueno que los implementaran con todos”.* (Participante W)

En conclusión, puede decirse que las transformaciones del grupo COPASO fueron evidentes, no sólo para los integrantes de éste, sino para el resto de la población que estuvo cerca al proceso, fuese por algún comentario o porque tuvo la oportunidad de asistir en algún momento a los talleres. En esta parte final, se evidencia claramente como el liderazgo juega un papel importante como protagonista de las transformaciones debido a que:

Hablamos de un liderazgo que fomente la confianza y motivación entre pares, mitigando la percepción de riesgo. No tanto como consecuencia de la aprobación por parte de los superiores del trabajo de sus subordinados, sino al vincular el liderazgo con una elevada formación y conocimiento técnico relacionado con la temática del proyecto. (Sánchez & García, 2011, p. 91)

*“la idea que la gente tenía de grupo COPASO, que era un grupo que se reunían a perder el tiempo y ya se han dado de cuenta que no y nos ven en cierta medida como un ejemplo como un grupo de trabajo porque aquí hay muchos grupos de trabajo.” (Participante L)*

En síntesis, estas transformaciones impactaron el ámbito laboral de una manera positiva, en el sentido en que permitieron a cada participante “hacerse responsable” frente a los diferentes episodios que fueron relevantes en este ámbito.

Las investigadoras también se transforman.

Este proceso inició con la idea de descubrir la eficacia dentro de la organización de la tercera fuerza de la psicología: la humanista, esto gracias a la experiencia vivenciada con dos docentes de la institución: una desde el campo académico, quien brindó bases teóricas de la psicología organizacional y la otra, quien facilitó un seminario de Psicología Humanista, al cual se tuvo la oportunidad de asistir, ambas ofrecieron elementos para ampliar la perspectiva frente a la intervención del psicólogo en el ámbito organizacional. Inicialmente se planteó un rastreo teórico que posibilitará la construcción de una investigación a través de la relación de dos teorías que diera cuenta de una mirada más amplia en la que se revisara el lugar que podría ocupar la psicología humanista en intervenciones en las organizaciones. Al profundizar un poco más en los límites de la investigación, se encuentra que la teoría y la organización son dos tópicos amplios

para una posible intervención, por lo que se busca focalizar en temas de psicología humanista y la organización.

A partir de ese momento surge la idea de trabajar con base en Teoría Gestalt, la cual ha sido desarrollada por Fritz Perls, Laura Perls y Goodman. Ésta proporciona bases que dan un “camino sólido y riguroso que puede dar respuesta a las peticiones, valoraciones intervenciones para el desarrollo, monitores del progreso, ajustes y evaluación de nuestro trabajo no sólo a nivel individual o grupal, sino también a nivel organizacional.” (Woldt.L.A. &Toman, M, S.2007.p239).

En este orden de ideas se tuvo en consideración para la investigación diversos fenómenos que podrían abordarse en el ámbito organizacional, que en su momento se observaron relevantes para el desarrollo de la misma, entre estos se encontraban: la inteligencia emocional, la salud mental, la comunicación asertiva, entre otras, que podían profundizarse e intervenir a partir de la perspectiva Gestáltica. Luego de esto las investigadoras contemplan la idea de trascender el rastreo teórico y proponen la aplicación de esta teoría de forma práctica, para ello, se da la oportunidad de acceder a una organización que abre las puertas y brinda la posibilidad para que las investigadoras desarrollen la investigación. Paso seguido, se realiza una aproximación inicial en la que se dialoga con la Jefe de Gestión Humana, con quien se llega a la conclusión que dicho trabajo podía realizarse con el Grupo COPASO, fue así como se realizó un proceso dialógico con el fin de identificar las necesidades y problemáticas que emergen en ella. Dicha información se obtuvo por parte de algunos colaboradores miembros del COPASO, con quienes se vislumbró la

importancia de trabajar: relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo, por ser aspectos que consideraban como una debilidad. Este tipo de procesos van ligados a la importancia del liderazgo dentro de la organización debido a que:

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. (Gomez, 2008, p. 3)

No se generó expectativas únicamente en el grupo participante, pues en las investigadoras también surge un interés de aprender y construir, es así como se diseñan los talleres. Al momento de iniciar el primer taller emergen sucesos importantes que interfieren con éste y no permiten finalizarlo de la manera planeada, lo cual genera en las investigadoras sentimientos de angustia ante la posibilidad de que en los encuentros posteriores sucediera algo similar, ya que según Stewart & D'Angelo, G. Consideran que la comunicación se hace interpersonal "cuando los individuos se sienten a gusto compartiendo su humanidad" (Garcia, p, 9). Además, en esta primera sesión se evidenció que los miembros del COPASO denotaron poco sentido de pertenencia por el grupo, lo cual se convirtió en un reto para las investigadoras, toda vez que debían enfrentar posibles resistencias frente al proceso por parte de los participantes. Para sorpresa de las mismas, el segundo taller se consideró como exitoso, pues no sólo fue asumido por los participantes con compromiso, sino que también posibilitó que a partir de este momento las actividades planeadas con el grupo COPASO se dieran de la mejor manera, lo cual se reflejó

en que los participantes acudían ávidos de expectativas en el trabajo que se realizaría los días de cada encuentro, caso distinto no se presentó con las investigadoras, quienes imprimieron calidad, tiempo, responsabilidad y empeño a la planeación de cada uno de los talleres, teniendo como premisa dar lo mejor de sí en cada uno de ellos y que conjuntamente con los integrantes del grupo COPASO, se iniciara un proceso recíproco de enseñanza-aprendizaje y ello diera paso a mejorar aspectos en torno a su vida. A partir de allí las investigadoras también empiezan a recibir enseñanzas por parte de los participantes, éstas dirigidas a su quehacer como profesionales de la psicología y también a nivel personal. Así mismo se empezó a lograr una relación empática con ellos, lo que facilitó que sucesivamente se fueran abordando con mayor facilidad los tres temas planteados desde un inicio. En este sentido se entrelaza con el razonamiento clínico, pues no se puede limitar a un campo de acción, puesto que la clínica debe verse como un manera de leer fenómenos en diferentes contextos (educativo, judicial, hospitalario, organizacional, entre otros), siendo éste un método de indagación y relación que razón sobre datos relacionales. (Trujillo. C. 2009). No podría dejarse de mencionar cuáles fueron las expectativas y devoluciones explícitas o no que desde el inicio recibieron las investigadoras, lo cual favorecía la capacidad de análisis de las mismas, toda vez que debían estar atentas a lo que emergía y cuál era el efecto de ello, no sólo para los participantes, sino para ellas también

*“pues, al principio la primera como imagen que a uno le dan como tan chiquitas y todo frente a uno pues, ya como tan grandecito, entonces yo dije ¡ah! eso va a hacer aquí una recocha, pues como una bobada pero de todos modos uno también tiene que ser muy respetuoso pues como frente a las personas y al que está al frente de uno ahí, al expositor”* (Participante MM)

Impresiones como ésta, antes que leerse de un modo negativo, se convirtieron en un motivador para las investigadoras, pues fueron el motor para imprimir entusiasmo al trabajo que se realizaría, lo cual es coherente con lo que se pretendía transmitir. Se encontró que las investigadoras también tuvieron una transformación en el liderazgo en el sentido en que se permitieron entender que:

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. (Gomez, 2008, p. 3)

Dando continuidad al proceso que se inició con el grupo COPASO, en este empezaron a emerger situaciones que sirvieron de apoyo para el fortalecimiento de las investigadoras tanto a nivel personal, como profesional, debido a que a partir del tercer taller surgen acontecimientos que desencadenan emociones más fuertes, las cuales movilizan a los participantes, lo cual era subyacente a conflictos de índole personal y/o familiar, lo cual no excluyó a las investigadoras, pues estas sensaciones que emergieron se convirtieron en una oportunidad para considerar otros aspectos que debían focalizarse en la intervención y que quizá no sólo consistían en el liderazgo, Comunicación y relaciones interpersonales. Con base en ello y con el fin de mantener y aumentar la participación de los miembros del COPASO se recurre en diferentes talleres a técnicas de

reflexión, de comunicación, de liderazgo entre otras que propiciaran nuevas expectativas en los participantes en relación con los encuentros siguientes.

*"gracias por todo, las espero nuevamente me encanta estos espacios, en especial el taller que hicimos hace como un mes, pero pa' qué el de hoy buenísimo, las espero pronto".*

(Participante M)

*"gracias por venir, realmente esto es un regalo para nosotros".* (Participante L)

Se puede decir que verbalizaciones como las anteriores dan cuenta del empeño y motivación que las investigadoras imprimían al momento de preparar cada uno de los talleres, para lo que se tenía en cuenta lo ocurrido con los participantes en talleres anteriores, además una concepción holística del ser humano que:

Toma en cuenta el funcionamiento de su cuerpo, sus emociones, sus pensamientos, su cultura y sus expresiones sociales, todo en un cuadro unificado. Esta idea tiene directa relación con la premisa de la psicología de la Gestalt en que el todo es mayor que la suma de las partes. (Santacruz et al Velásquez, Lazcano, p.12)

La integración de todos estos elementos permitía la construcción de diferentes actividades enfocadas en un tema específico y con un objetivo claro, teniendo a consideración lo que se iba desarrollando taller tras taller.

Durante la preparación de las diferentes sesiones las investigadoras vivenciaban diferentes sensaciones y emociones: las expectativas, la angustia, preguntas acerca de lo que podría emerger en cada taller; y las confrontaciones que se daban a los participantes, lo cual se convertía en direccionador de las actividades a realizar

*“pues a mí no me parece que todo ha sido... porque siempre nos, ellas siempre llegan con algo innovador, permiten como la intervención de la gente, es bueno permiten que el otro opine, hay personas que les da mucho temor intervenir en las cosas y hay personas que se han ido soltando, me parece que el proceso que ellas tienen, es demasiado asertivo”* (Participante L)

En la medida en la que se avanzaba en el proceso, las investigadoras al estar inmersas en él, escuchaban que en cada taller les ofrecían palabras de agradecimientos por lo que brindaban en cada uno de esos momentos y la manera en que “tan apasionadamente”, realizaban cada una de las actividades, con lo que se buscaba que los participantes se situaran en la “aquí y el ahora”, procurando que se contactaran con aquellas gestales abiertas, de tal manera que se convirtieran en la posibilidad de que el sujeto inicie un proceso de responsabilización de sí mismo.

*“regalo una sonrisa porque desde que vengo a estos talleres soy más feliz”* (Participante W)

*“persona ya por allá, para como tener la experiencia y las cosas que le puedan llegar a uno, y ellas en su en su poca edad y apenas terminando pues su carrera, mira todo lo que han conseguido acá con nosotros.”* (Participante MM)

A pesar de que algunos participantes no fueron tan constantes en el transcurso de los talleres, en sus pocos encuentros con las investigadoras, generaron una nueva concepción frente a las situaciones presentes en sus aspectos familiares, laborales y personales, lo cual permeó cambios dentro de estos aspectos.

*“no sé si con ustedes fue una vez, creo que sí fue, de que cerrar los ojos, imaginarse no sé, qué y no se cuentas, entonces es donde ya uno dice; bueno vamos a intentar, vamos a hacerlo”*

*y sí es chévere son experiencias, si se relaja un poco, si se logra ir un momentico entonces habían momentos en que si colocaba mi actitud para aprovechar". (Participante Y)*

*"seis, clases ahí están y a mí me han servido, muy bacano y los temas sí, si hasta mire que aquí hay gente con más tiempo y les ha servido ¿sí o no? Gente con más tiempo y más, aquí en esta empresa con más tiempo y le ha servido lo que han, lo que han mostrado ellas".(Participante W)*

El grupo COPASO, durante el proceso y desarrollo de los talleres evidenció diferentes transformaciones a través de expresiones que emergían durante los talleres que eran claves para ampliar los resultados en los diferentes temas propuestos al inicio de la investigación, además de esto se vio necesario corroborar la información de una manera más directa, por medio de una entrevista semiestructurada, la cual permite "ser más dinámico y menos rígido, ya que la preparación por parte del entrevistador no es de un orden exigido. El enfoque principal de este tipo de entrevistas es "mas flexible"" (Gallardo De Parada & Garzón Moreno 1999 p. 71). Lo que permitió que se abarcaran temas desde distintos puntos, debido a que ésta se hizo a diferentes participantes, con el fin de ampliar la información acerca de las transformaciones obtenidas durante el proceso. Los participantes en medio de la entrevista dan a reconocer de manera positiva distintas percepciones acerca de las investigadoras.

*" o sea desde la misma intención de venir a exponerlo ellas como practicantes, eh afrontarse a que solamente fueran dos personas las que estuvieran en el taller, por circunstancias ajenas, eh el aporte que hacían, la misma eh dedicación que le ponían para preparar una charla eso es una parte positivo y vuelvo y repito ya es cada persona como lo asimila pero en si la charla es muy buena totalmente." (Participante X)*

*no muchas gracias, muchas gracias a ellas yo le he dicho que han sido, que van hacer una grandes profesionales, que son personas, aparte de que tienen una sencillez muy grande por las personas, se empoderan mucho de lo que hacen, hablan con mucha propiedad, se desenvuelven muy bien.* (Participante L)

Siendo importante dar a conocer que fueron muchos los comentarios positivos, que los participantes dieron acerca de la investigación, las investigadoras, y las transformaciones efectivas obtenidas en los talleres.

*“O sea en primera instancia uno las vio como muy chiquitas pero ya después las vio uno como todas unas profesionales y sin ningún problema les contó, sus cosas, sus problemas, sus tristezas, lloramos y todo, si me entiende como si fueran ya todas unas profesionales con mucha experiencia, a mi si me gustó muchísimo.”* (Participante MM)

*“Pues la verdad son muy muy buenas evaluación de las niñas; han sido muy asertivas con los funcionario y a mí también.... Primera vez que me toca una intervención así, pero nunca me pareció muy bonita y enriquecedor ese proceso.”* (Participante L)

Continuando con las diferentes apreciaciones que los participantes del grupo COPASO tuvieron acerca de las investigadoras, se podría decir más claramente que ellos extendieron estas apreciaciones a largo plazo, en el sentido en que trascendieron a que este proceso fuera personal y generara un mayor acompañamiento.

*Pero ya lo individual, es mucho más complicado por el tiempo por las cosas, ¿no sé si ustedes hacen asesorías individuales?, Porque realmente uno pues uno de a poquitos se empieza a soltar y si se empieza a soltar y se da cuenta que uno realmente tiene muchas locuras en las cabeza.* (Participante Y)

Además de la trascendencia individual algunos de los participantes, manifestaron la importancia de este acompañamiento a nivel grupal.

*“Cuando tienen que hacer alguna intervención o hay una catarsis con alguna de las persona, hemos tenido un buen acompañamiento, buena intervención, yo las felicito, de corazón las felicito y también para nosotros ha sido un proceso de aprendizaje muy grande.”*(Participante L)

*No, muy rico, o sea muy enriquecedor, las charlas, eh, las experiencias pues que todos contábamos, como las como se dice, las historias que ellas nos traían que eran como acordes a lo que ellas en un comienzo habían empezado, pues entonces, no a mi me parece rico, muy rico.*  
(Participante MM)

Siguiendo con este proceso en el momento en que a los participantes se les informa que éste va a culminar, expresan sentimientos de tristeza, nostalgia e impotencia al saber la finalización de los mismos

*“no pues que...primero nos va hacer falta porque ese espaciosito era como demasiado personal e íntimo con nosotros mismos.”*(Participante L)

*"A pero por aquí pueden seguir viniendo a dar clases, claro, clase gratis, quien trabaja gratis, nadie, mmm, como así que se van ome¡aahh!, quien sabe que nos tienen de aquí pa' delante eso es lo que yo tengo, muchas cosas cogí de lo que ustedes me enseñaron".*(Participante W")

Además de esto, algunos participantes mencionan que pudieron haber aprovechado más los talleres, haberle puesto más compromiso, entregarse más y sacar el tiempo con el cual se

habían comprometido en un principio de la investigación, lo cual podría generar inquietud o desazón en ellos:

*“Lo que siempre uno piensa, que cuando algo se acaba o se está acabando, ah! no haberlo aprovechado más porque a pesar, una razón es lo que yo le digo le tocaba a uno salir mucho, por ejemplo falté a unas también y ah! y no a ver aprovechado más y cuando asistió los momentos en los que yo le digo que uno quedaba como que ah...entonces ah no de pronto uno hubiera aprovechado más.”* (Participante Y)

*“No, no por que es que aquí no hay tiempo, aquí hay mucho trabajo y es mas yo asistía a las reuniones y muchas veces me tocaba salirme en medio de ellas.”* (Participante X)

Con todo lo que iba emergiendo a partir de la realización de los talleres y los efectos de los mismos, los cuales se evidenciaban en las transformaciones, las investigadoras también modificaban su lugar, en la medida en la que asumieron una posición crítico-reflexiva frente al proceso, agudizando su capacidad de escucha y observación buscando favorecer la innovación y creatividad para las futuras sesiones.

... Y es que los sentimientos no se hacían esperar cuando percibían una reciprocidad en la disposición de los participantes y cómo ello siempre fue una oportunidad para evaluar e ir diseñando nuevas formas de continuar la intervención siempre buscando favorecer la transformación bidireccional.

Una manera de evidenciar los efectos que emergían fue la expresión de buenos deseos que los participantes transmitieron a las investigadoras haciendo énfasis en que este tipo de

proyectos deberían implementarse no sólo para toda la organización Terminales Medellín, sino también para otro tipo de organizaciones, dado el impacto positivo que se percibía.

*“Pero también siento que fue muy enriquecedor y sería muy bueno de pronto que este tipo de talleres se siguiera dando en una organización, o sea que como nosotros fuimos el grupo de partida, podemos dar fe, de todo el proceso que se hizo con nosotros.”* (Participante L)

Cómo no reconocer como gratificador escuchar expresiones como la anterior que no sólo dan cuenta de que pudo plasmarse la intención de los talleres, sino que se evidencia el esfuerzo, calidez y empeño con el que las investigadoras ejecutan cada una de las actividades propuestas en las diferentes sesiones.

*“Quienes más necesitan esto son los directivos porque, porque, es que ellos se enfrentan a las palabras estrés y responsabilidad y esa palabra de manejo de líderes, entonces si ellos no están, si ellos mismos no sacan ese temor de fracaso, de no defraudar a las personas de su vanidad que manejan eh pues no se transmite como bien”.* (Participante X)

Teniendo en cuenta que el quehacer del psicólogo requiere fortalecerse de una manera significativa constantemente, durante este proceso las investigadoras debieron ir potencializando sus habilidades para el buen ejercicio profesional, pues a partir de los emergentes en el transcurso de cada taller implicaba estar atentas a aquellos aspectos nuevos que debían considerarse para las sesiones posteriores, lo cual favorece notablemente el desarrollo de habilidades imprescindibles en un profesional de la psicología.

Fue así como las investigadoras vivieron el proceso paso a paso creciendo, obteniendo experiencias únicas por lo que hoy pueden decir: vale la pena asumir un lugar de compromiso, responsabilidad y ética cuando de hacer intervenciones psicológicas se trata, lo cual redundó en el impacto positivo de quienes participan de las intervenciones y cómo no. Del fortalecimiento de la vida personal y profesional de las investigadoras.

## CONCLUSIONES

La presente investigación se ha enfocado en develar cuáles son las transformaciones en el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación, que pueden generarse después de la realización de talleres con base en la teoría Gestalt sobre el conocimiento de sí. En el transcurso de ella se logró evidenciar cómo los miembros del grupo COPASO percibían dicha transformaciones no sólo en su ámbito laboral, sino que trascendió a lo personal y lo familiar. La disposición y apertura de los participantes posibilitó el reconocimiento de sí, logrando contactarse con Gestales abiertas con respecto a las que pudo iniciarse un proceso de cierre y, por ende, una transformación en cada uno de ellos.

Trabajos como éste y su impacto posibilitan ampliar la perspectiva de intervención en la psicología organizacional, la cual se ha enfocado en la administración del proceso de gestión del talento humano que no van más allá de pasos procedimentales que si bien favorecen a la rentabilidad de la compañía, en la mayoría de los casos, paradójicamente, deja de lado lo más importante: el talento humano.

- La aplicación de la teoría gestáltica posibilita la visión holística del individuo y desmitifica la idea de que en la Psicología Organizacional no se pueden hacer intervenciones que trasciendan lo administrativo, dejando interrogantes como: ¿qué es lo que realmente debería ser el foco del psicólogo en dicho ámbito ocupacional?

- Sí es posible innovar y proponer nuevas estrategias y formas de intervenir en las empresas dándole fuerza al trabajo psicológico de tal manera que se le otorgue un lugar al individuo.
- Es pertinente afirmar que sí se evidenciaron transformaciones en los miembros del grupo COPASO viéndose reflejados en sus áreas personales, familiares y, finalmente, en el ámbito laboral.

Con este trabajo se logra una connotación diferente frente al rol del psicólogo en la organización, trabajando en forma grupal aspectos que reflejaron cambios a nivel individual, todo con base en la teoría Gestalt que trasciende al plano del ser y permite focalizar elementos que fortalecen el hacer.

La realización de esta investigación también permitió que dentro de la organización Terminales Medellín, se dimensione una nueva concepción del rol del psicólogo organizacional y de las intervenciones que éste puede realizar.

Aunque la teoría Gestalt tiene un amplio recorrido en la intervención individual y grupal, y que no se tienen muchas bases epistemológicas que den cuenta de un panorama de intervención en el contexto organizacional, las investigadoras asumieron el riesgo de realizar un trabajo con base en dicha teoría, encontrando que es viable y oportuno configurar intervenciones soportadas en dichos constructos.

Para finalizar, la investigación además de transformar procesos dentro de la vida de los participantes en diferentes aspectos como el laboral, el personal y el familiar, logró transmitir nuevas percepciones dentro del liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación asimismo el grupo COPASO, se permitió experimentar dentro de la investigación sentimientos y emociones, que dan cuenta de los efectos de una intervención organizacional enfocada desde la perspectiva clínica, el cual debería estar en cada una de las intervenciones que realice el psicólogo dentro de la organización.

## ALCANCES, LIMITANTES Y RECOMENDACIONES

### Alcances.

- En el transcurso de la investigación, fueron surgiendo diferentes resultados que apuntaban a los objetivos planteados desde el comienzo, esto da cuenta, que se pueden evidenciar transformaciones en aspectos tales como liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación dentro de una organización.
- Se identificó que al interior de una organización sí se pueden realizar procesos y acompañamientos con base en la teoría Gestalt lo cual pudo evidenciarse en las transformaciones percibidas por los participantes de la organización además se logró que los participantes se mantuvieran durante el proceso, manifestando interés constante en conocer las siguientes sesiones de trabajo.
- Al ser el grupo COPASO, un punto de partida de la investigación, es este se puede decir que los participantes enmarcan cualidades y aspectos, que permitieron a las investigadoras avances en el proceso de forma bidireccional, logrando aprendizajes significativos que permitieron un fortalecimiento desde el ser.

### Limitantes

- Uno de los limitantes más notorios y significativos en la investigación, fue el lapso de tiempo que hubo de un taller a otro, debido a que la organización se encontraba en

reestructuraciones internas, esto generó un llamado por parte de los participantes en torno a la ausencia de las investigadoras.

- En el cronograma que entregaron las investigadoras al iniciar el proceso, se plantearon ocho talleres, los cuales no pudieron cumplirse a cabalidad debido, a la interrupción por parte de los organizadores por inconvenientes internos, dejando así el análisis de la investigación con tan solo seis talleres, lo cuales brindaron unos resultados acordes al objetivo planteado, cabe mencionar que los dos talleres faltantes, se programaran con la líder de Salud ocupacional con el fin de cerrar el proceso con el grupo COPASO.
- A lo largo de la ejecución de los talleres, se presentaron inconvenientes que en ocasiones dieron paso a la dispersión del grupo, en el sentido en que al espacio estar ubicado dentro de las instalaciones, se prestaba para interrupciones constantes del marco laboral, además el otro espacio facilitado era fuera de las instalaciones lo que generaba un desplazamiento más desgastante.

#### Recomendaciones:

- Se recomienda para futuras investigaciones, que el grupo participante este conformado por líderes de procesos que estén vinculados a la compañía por un tiempo más extenso, con el fin de contrastar que posibles transformaciones se puedan generar en el personal nuevo y el personal antiguo.
- Cada vez que se realicen procesos desde la teoría Gestalt en la organización, utilizar grupos pequeños con el fin de generar una mayor confianza frente al proceso y poder crear empatía entre los participantes.

- Se recomienda evitar los lapsos de tiempo, entre taller y taller debido a que puede limitar los resultados, frente a las posibles transformaciones.

## BIBLIOGRAFIA

Adam, Rosas, Nancy. (2005) Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones.

Recuperado de

[http://www.cuft.tec.ve/publicaciones/barquisimeto/prisma/paginas/revista/prisma\\_2/espacio\\_arbitrado/teoria\\_y\\_metodos/Rosas\\_La\\_comunicacion\\_efectiva\\_en\\_la\\_organizaci%F3n.pdf](http://www.cuft.tec.ve/publicaciones/barquisimeto/prisma/paginas/revista/prisma_2/espacio_arbitrado/teoria_y_metodos/Rosas_La_comunicacion_efectiva_en_la_organizaci%F3n.pdf)

Antioquia. Ministerio de protección social. (2009). Resolución 2013 de 1986.

Ayala, Tapias, Francisco. (1997) El contador publico y la productividad en la empresa.

México: Ediciones Instituto Mexicano de colaboradores públicos, AC.

Botero, Ruiz, Luz Dary (2001) Sistematización de experiencias en Educación popular.

Memorias Foro: Los contextos Actuales de la Educación Popular. Medellín.

Castillo Contreras, R.C (2012) Desarrollo del capital humano en las organizaciones.

México: Ediciones Red Tercer Milenio.

Correa,S. Puerta, A & Restrepo, B. (2002) Investigación Evaluativa. Colombia: Ediciones ARFO Editores e Impresores Ltda.

Doménech, Melé. Desarrollo humano y teorías de la organización. Obtenida el 2 de abril de 2014 de <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0224.pdf>

España. Ministerio de trabajo y asuntos sociales. (2000). NTP 685: La comunicación en las organizaciones de Llacuna, Morera, Jaime & Pujol, Franco, Laura.

F.S. Perls. (n. d) Ego, hunger and aggression, o.c. ,p. 31-36.

Gallardo De Parada, Yolanda & Adonay Moreno Garzón. (1999) Aprender a investigar.

Modulo 3. Recolección de la información. Colombia: Ediciones ARFO Editores e Impresores Ltda.

Garcia, Garcia, Matilde, Comunicación y relaciones interpersonales. Recuperado de

[http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1996\\_02\\_01.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1996_02_01.pdf)

González, Muñoz, J (1999). Psicoterapia de grupos. México: Manual Moderno

González, J. Ravetllat, C & Pérez, C. (2001). Dinámica de grupo. Obtenida 30 de abril de

<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GruposT%C3%A9cnicasDin%C3%A1micasClima.pdf>

Investigación y Ciencia (Scientific American) N° 73, (1991). Recuperado de Latner, Joel

(1972)

Juliao Vargas, C.G (2011) El enfoque praxeologico. Bogotá: Ediciones Corporación

Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Facultad de Educación (EDU)

L. Woldt & M. Toman (2007). Terapia Gestalt: Historia, Teoría y Practica. México:

Manual Moderno.

Latner, Joel. (1972). Fundamentos de la Gestalt. Chile: Ediciones Cuatro Vientos

Leonardo, Gilberto (2014). La definición del concepto de percepción en Psicología con base

en la teoría Gestalt: Revista de estudios sociales. Revista N° 18. Recuperado de  
<http://res.uniandes.edu.co/view.php/375/view.php>

Martínez, Godínez, Verónica. L. (2013). Paradigmas de investigación. Manual multimedia

para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctica crítica. Obtenida el 02 de mayo de 2014, de [http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/7\\_Paradigmas\\_de\\_investigacion\\_2013.pdf](http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf)

María Guadalupe noriega Gómez (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones.

Obtenida el 13 de mayo 2014 de

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Import%20liderazgo%20en%20organizacs.pdf>

Mora Vanegas C. (2005, Julio) La Gestalt en pro de la gestión empresarial. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/gestproempresa.htm>

Peñarrubia, Paco. (n. d). Terapia Gestáltica Grupal. Obtenida el 20 de abril de 2014, de

[http://gestaltnet.net/sites/default/files/Terapia%20Gestaltica%20Grupal\\_0.pdf](http://gestaltnet.net/sites/default/files/Terapia%20Gestaltica%20Grupal_0.pdf)

Prócel, Ruiz, Gerardo. (n. d) Importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito

laboral.

Recuperado de <http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/Conferencia-lunes-10-SEP-12.pdf>

Resolucion n° 008430 de 1993, Republica de Colombia, ministerio de salud (4 de octubre de 1993)

Rivera de cruz, leidy, margarita.(2012) Importancia de liderazgo en las organizaciones.

Obtenida de 13 de mayo de 2014 de

<http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Rodríguez Cornejo, J.C (2005) Tema ¿qué es la psicología industrial /organizacional? (Tesis

de grado, Universidad San Martín de Porres). Recuperado de  
<http://www.scribd.com/doc/20930056/9%C2%BA-PSICOLOGIA-ORGANIZACIONAL>.

Roger, Forber. (2011). Terapia Gestalt y Gestión de campo organizacional. Obtenida de 02 de mayo 2014 de  
[http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_157\\_190711\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_157_190711_es.pdf)

Sánchez, (2005) De la anatomopolítica al proceso de individuación. Papel Político  
Estudiantil N° 1.

Sánchez, González, Rocío & García, Muiña, Fernando E. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. Recuperado de  
<https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/10380/1/gonzalez-sanchez.pdf>

Sandoval, Casilimas, Carlos. (2002) Investigación cualitativa. Colombia: Ediciones ARFO Editores e Impresores Ltda.

Santacruz et al Velásquez, Lazcano (n.d). Introducción a la terapia Gestalt. (Tesis de grado, Universidad Internacional SEK) Chile

Santos, Cougil, J.C. (2010). Liderazgo. Obtenida 13 de mayo 2014 de  
<http://liredazgo.blogspot.com/2010/07/liderazgo.html>

Trujillo, Carolina (2009) Razonamiento clínico del psicólogo que ha intervenido en casos de intentos de suicidio. Colombia: Universidad San Buenaventura Recuperado de  
[https://www.dropbox.com/s/gmb5j8lafzqoer/Razonamiento\\_Clinico\\_Psicologo\\_Trujillo\\_2009.pdf](https://www.dropbox.com/s/gmb5j8lafzqoer/Razonamiento_Clinico_Psicologo_Trujillo_2009.pdf)

Velásquez, L.F (2001) Terapia gestáltica de Friedrich Solomon Perls fundamentación

fenomenológica-existencial, 134. Recuperado de <http://www.readbag.com/redalyc-uaemex-mx-pdf-213-21300711>

Zacaría, Morales. (n. d) Psicología Organizacional. Recuperado de

<https://cursos.aiu.edu/Diplomados/Liderazgo%20Efectivo/Psicologia%20Organizacional/PDF/Tema%201.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1. Cronograma

Fecha	Actividad	Objetivo	Responsable
02 de abril 2014	Entrevista y presentación del boceto del proyecto a directivas de Terminales Medellín	Informar a las directivas el trabajo que se pretende llevar a cabo dentro de la organización y pactar la iniciación de los talleres enfocados en Gestalt	Equipo de investigación.

<p>25 de abril 2014</p>	<p>Taller inicial</p>	<p>Incentivar al grupo COPASO a que hagan parte del proceso del conocimiento de si desde una mirada global.</p>	<p>Equipo de investigación.</p>
<p>09 de mayo 2014</p>	<p>Taller miedos y fracasos</p>	<p>Conocer los miedos y fracasos que hacen parte de la vida y a partir de esto darse cuenta de su realidad frente a estos y afrontarlos.</p>	<p>Equipo de investigación.</p>
<p>23 de mayo 2014</p>	<p>Taller aprende a dar y recibir</p>	<p>Fomentar la importancia de las buenas relaciones dentro de una organización y dentro de la familia a través del conocimiento de si</p>	<p>Equipo de investigación.</p>

20 de junio del 2014	Taller “el perdón”	Reconocer la función que tiene el perdonarse a sí mismo y perdonar a los demás para llegar a una homeostasis en los diferentes ámbitos de la vida	Equipo de investigación.
04 de julio 2014	Taller “desde mis sentidos hasta mi corazón”	Indicar la relevancia que tiene la buena comunicación en la vida cotidiana, resaltando aspectos fundamentales del individuo que le son útiles para la comunicación cotidiana.	Equipo de investigación.
	Taller “en busca de mi líder interior”	Instruir acerca del liderazgo en el ámbito familiar,	Equipo de investigación.

22 de agosto 2014		laboral, social teniendo en cuenta que el líder parte desde el interior y puede estar en diferentes ámbitos.	
28 de agosto 2014	Taller de cierre “un adiós... un comienzo holístico”	Concluir todos los talleres trabajados a lo largo del proyecto con el fin de que hayan reconocido la eficacia de la Gestalt en las diferentes temáticas tratadas.	Equipo de investigación.

ANEXO 2. Diario de campo.

La estructura que se utilizó en los diferentes talleres para plasmar cada uno de los pasos, las expresiones y diferentes situaciones con el grupo COPASO, fue la siguiente:

**DIARIO DE CAMPO**

FECHA: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD**

**OBJETIVO**

**EVALUACION**

**COMENTARIOS**

**N° DE PERSONAS QUE ACUDIERON AL TALLER** \_\_\_\_\_

**FIRMAS:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### ANEXO 3: Consentimiento informado

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA EJECUCIÓN DE TALLERES

Yo \_\_\_\_\_, identificado (a) con cédula de ciudadanía \_\_\_\_\_ acepto ser partícipe del proyecto de investigación titulado “Transformaciones en el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación que perciben los integrantes del grupo COPASO de la organización terminales de Medellín, después de la realización de talleres con base en la teoría Gestalt sobre el conocimiento de sí.” Manifiesto tener información clara y precisa sobre el objeto de estos talleres, sus fines y las consecuencias que se derivan de la información que daré. Mi participación es totalmente **voluntaria** y estoy dispuesto(a) a dar **información pertinente y veraz** para la investigación que se propone.

Acepto que los talleres sean fotografiados en momentos específicos, con el fin de recopilar información de carácter **confidencial y que sólo podrá ser usada con fines investigativos**. Tengo la libertad de suspender el taller cuando lo desee; además tendré acceso a la información recogida por los investigadores y tendré prioridad en el conocimiento de los resultados.

Por último, consentiré la publicación de los resultados con el compromiso de los autores de no revelar los nombres ni otros datos que permitan identificar a los participantes.

Los beneficios obtenidos serán el poder participar directamente en la investigación puesto que esta **no contempla el pago de dinero u otros beneficios**.

Mi participación **no trae ningún riesgo físico y/o social directo o indirecto**.

Firma y cédula del participante: \_\_\_\_\_

Firma y cédula de las Investigadoras: \_\_\_\_\_

---

---

---

Fecha: \_\_\_\_\_

## ANEXO 4: Recordatorios

### Recordando La Experiencia.

En los diferentes talleres se utilizaron frases, lecturas y materiales que permitieron una recordación frente a los diferentes procesos, desde la Gestalt estos insumos son un anclaje el cual permite dirigirse a un estado mental que se estableció alguna vez en el pasado.

### Taller Inicial

*Yo soy Yo*

*Tú eres Tú.*

*Yo no estoy en este mundo para  
cumplir tus expectativas*

*Tú no estás en este mundo para  
cumplir las mías.*

*Tú eres Tú Yo soy Yo.*

*Si en algún momento o en algún  
punto nos encontramos*

*Será maravilloso*

*Si no, no puede remediarse.*

*Falta de amor a Mí mismo*

*Cuando en el intento de complacerte  
me traiciono. Falta de amor a Ti*

*Cuando intento que seas como yo  
quiera En vez de aceptarte como  
realmente eres.*

*Tú eres Tú y Yo soy Yo.*

*Fritz Perls*





## ¿CÓMO PUEDO VENCER EL FRACASO?

1. Tener una actitud mental positiva.
2. Desconectar las declaraciones negativas y activar las informaciones positivas.
3. Aceptar la inestabilidad del cambio.
4. Leyes de la liberación:
  - ❖ “LA PERSONA QUE LLEGA ES LA PERSONA CORRECTA”
  - ❖ “LO QUE SUCEDE ES LA ÚNICA COSA QUE PODÍA HABER SUCEDIDO”
  - ❖ “CUALQUIER MOMENTO EN QUE COMIENCES ES EL MOMENTO CORRECTO”
  - ❖ “CUANDO ALGO TERMINA... TERMINA”
5. Vencer los miedos.



### *Reglas de las relaciones interpersonales*

*1 – Habla. No hay nada más agradable y alentador que una palabra...*

*2 – Sonríe.*

*3 – Llama a las personas por su nombre.*

*4 – Sé amistoso y gentil.*

*5 – Sé cordial.*

*6 – Interésate sinceramente.*

*7 – Sé generoso al elogiar y cauteloso al criticar.*

*8 – Aprende a captar los sentimientos.*

*9 – Presta atención a la opinión de los otros.*

*10 – Aporta tus capacidades.*

*“El ser humano se hace humano en la medida que se relaciona con otros*

*humanos”*

## Taller el perdón



## Taller desde mis sentidos



*El sentirse bien consigo mismo es un paso para ser feliz. Un ser satisfecho con sus logros es un ser positivo que genera relaciones positivas sin contraponer sus metas con los derechos de las demás personas. En toda persona hay periodos difíciles, y cuando evita que le invada el miedo, la ansiedad y la impaciencia, entonces se generan las condiciones para que piense en mejores soluciones y pueda continuar disfrutando de la vida.*

## Taller en busca de mi líder interior



*Y la taza contó su historia...*

*- Usted debe saber que yo no siempre he sido la hermosa y delicada taza que soy hoy en día. Hace mucho tiempo era solo un poco de barro. Pero un artesano me tomó entre sus manos y me fue dando forma.*

*Llegó el momento en que me desesperé y le grité: ¡Por favor, ya déjeme en paz! Pero él sólo me sonrió y me dijo: Aguanta un poco más, todavía no es tiempo. Después me puso en un horno. ¡Nunca había sentido tanto calor! Toqué a la puerta del horno y a través de la ventanilla pude leer sus labios que me decían: “Aguanta un poco más, todavía no es tiempo”. Cuando al fin abrió la puerta, mi artesano me puso en un estante. Pero, apenas me había refrescado, me comenzó a raspar y a lijar. No se cómo no acabó conmigo. Me daba vueltas, me miraba de arriba a abajo. Por último me aplicó meticulosamente varias pinturas. Sentía que me ahogaba. “Por favor déjame en paz”, le gritaba a mi artesano; pero él solo me decía: “aguanta un poco más, todavía no es tiempo”.*

*Al fin, cuando pensé que había terminado aquello, me metió en otro horno, mucho más caliente que el primero. Ahora si pensé que terminaba con mi vida. Le rogué y le imploré a mi artesano que me respetara, que me sacara, que si se había vuelto loco. Grité, lloré; pero mi artesano sólo me decía: “aguanta un poco más, todavía no es tiempo”.*

*Me pregunté entonces si había esperanza. Si lograría sobrevivir a aquellos tratos y abandonos. Pero por alguna razón aguanté todo aquello.*

*Fue entonces que se abrió la puerta y mi artesano me tomó cariñosamente y me llevó a un lugar muy diferente.*

*Era precioso. Allí todas las tazas eran maravillosas, verdaderas obras de arte, resplandecían como solo ocurre en los sueños.*

*No pasó mucho tiempo cuando descubrí que estaba en una fina tienda y ante mi había un espejo. Una de esas maravillas era yo. ¡No podía creerlo! ¡Esa no podía ser yo!*

*Mi artesano entonces me dijo: “Yo sé que sufriste al ser moldeada por mis manos, mira tú hermosa figura. Sé que pasaste terribles calores, pero ahora observa tu sólida consistencia, sé que sufriste con las raspadas y pulidas, pero mira ahora la finura de tu presencia. Y la pintura te provocaba nauseas, pero contempla ahora tu hermosura. Y, ¿si te hubiera dejado como estabas...?”*

*“¡Ahora eres una obra terminada!”*

*“¡Lo que imaginé cuando te comencé a formar!”*

