

## El Grupo Análisis: Técnica de diagnóstico de clima organizacional. Análisis de un caso de alcoholismo

HORACIO C. FOLADORI

La técnica del grupo-análisis, a diferencia de otros enfoques como puede ser el de la encuesta, estudia al grupo humano como una globalidad, lo que permite un grado de profundidad considerable en lo que hace a la esencia y determinación de los "síntomas" que la empresa presenta, de los conflictos que acontecen en su seno. El grupo-análisis permite una visión dinámica de las situaciones, esto es, una visión de la empresa como totalidad, en su cotidianidad, en su quehacer, en las relaciones que los individuos mantienen nucleados por una tarea común que constituye la producción.

Se puede afirmar sin exagerar, que el método del grupo-análisis permite reproducir en el grupo piloto la totalidad de las variables intervinientes, así como poder valorarlas de una manera estructural y determinar la incidencia de cada una manera cualitativa -no cuantitativa- lo que no deja de presentar ventajas ya que las conclusiones que se extraigan reproducen el "aquí y ahora" de la empresa con toda la riqueza que ello aporta al diagnóstico de la situación.

Se pretende que el análisis de caso que se expone a continuación ilustre esto en detalle. Antes, es conveniente precisar algunos fundamentos del método, que hacen a la congruencia entre la concepción que se puede tener de la empresa y la puesta en práctica de una técnica acorde con la misma y que arroje una imagen de una empresa "viviente". Algunos postulados son:

1. La empresa funciona como un conglomerado humano incluido en la categoría de grupo grande o pequeño según su tamaño Schlemenson (1983). Todo grupo funciona a partir de leyes que le son propias en tanto grupo, descritas y estudiadas por especialistas desde hace ya mucho tiempo. Así, se trata de un grupo porque hay una tarea (la producción) que los reúne (Pichón-Rivière, 1971); puesto en situación de reflexión por una coordinación técnica, el grupo se analiza a sí mismo (Foulkes, 1981); el grupo se mueve en función de una serie de estructuras imaginarias inconscientes (supuestos básicos de Bion, 1963), etc. Claro está que la empresa no solamente es un grupo, también es una institución ya que su estructura, sus lugares, están normados, están reglamentadas las relaciones entre sus miembros y está organizada según una particular estructura donde las

jerarquías son responsables del cumplimiento de la tarea.

2. La empresa, si bien constituye un grupo, está también integrada por múltiples grupos pequeños, los que a su vez tienen sus tareas y responsabilidades específicas. Los integrantes de los grupos y de la empresa en su totalidad son soportes y creadores de una estructura grupal informal y a su vez son efecto de la misma. Son "encargados" de manera no conciente de determinados conflictos y actúan, muchas veces sin saberlo, situaciones con otros ajenos a ellos. En suma, cuando se trata del análisis de un grupo es necesario realizar una adecuada valoración de aquellos aspectos que pertenecen a la conformación del grupo como totalidad con los aspectos típicamente individuales de los sujetos soportes.

Demás está decir que las relaciones entre los individuos al interior de un grupo se caracterizan por principios bastante diferentes a los aportados por la psicología individual cuando estudia al individuo aislado, por ejemplo, en lo que tiene que ver con las normatividades grupales (E. Mayo, 1977); (Sherif, 1936) o con los cambios de actitudes (K. Lewin, 1947), etc. Por ello, la aproximación del grupo-análisis al estudio de la empresa aprovecha una amplia experiencia en grupos y múltiples investigaciones en el área, además de reproducir una situación natural (E. Jacques, 1951; A.K. Rice, 1963).

Para ilustrar algunas de estas cuestiones se analizará el caso de una empresa que permite mostrar de qué manera se puede realizar el deslinde de las determinaciones de los síntomas y a su vez, en consecuencia, deducir las proposiciones modificadoras.

### CASO: UNA EMPRESA PRODUCTORA Y REPARTIDORA DE REFRESCOS EMBOTELLADOS

Antecedentes: La mencionada empresa localizada en una ciudad relativamente extendida, cubre en la actualidad el 80% del consumo local de refrescos. Estudios han determinado que sus posibilidades de expansión se sitúan en un 40% más, lo que no está en condiciones de hacer por el momento, por problemas

organizativos en el reparto y otros. Los competidores intentarán, evidentemente, apropiarse de parte de ese crecimiento potencial y de hecho lo hacen por la ineficacia de nuestra consultante.

Motivo de consulta: La empresa manifiesta preocupación porque de un tiempo a esta parte ha detectado un incremento del alcoholismo en los operarios, aspecto para el que la empresa no encuentra causalidad alguna. Dicho incremento lo ha medido en otros síntomas a saber: ausentismo y llegadas tarde. Ambos síntomas dificultan la distribución ya que por las llegadas tarde no pueden salir los camiones repartidores a la hora y entonces la competencia gana espacios. Por el ausentismo hay camiones que no pueden partir de ninguna manera, ya que la empresa no tiene personal suplente para cubrir las rutas, esto también es aprovechado por la competencia.

Se agrega a lo anterior los accidentes que han tenido los camiones, todos ellos muy aparatosos y con pérdidas importantes de maquinaria y mercadería, así como también problemas por responsabilidad civil que implican fuertes erogaciones. Los camiones salen de la planta a las 6:30 am. a cargo de un chofer (responsable) y dos operarios. La ruta a cubrir está determinada con precisión y nunca es terminada antes de las 18 hrs. En algunos casos, los camiones regresan a la planta cerca de las 21 hrs. Entonces realizan la entrega en la caja de lo recaudado y llevan el camión a cargar para que quede listo para el día siguiente. Los sueldos son relativamente buenos y en el caso de los choferes son muy buenos.

El modelo técnico aplicado: Se propone trabajar con un grupo piloto de 15 integrantes, conformado por la empresa de manera variada (choferes, operarios, personal de la planta) en 3 sesiones de 3 horas cada una. También se realizarán entrevistas individuales con aquellos operarios que se requiera. De hecho, en la conformación del grupo la empresa envía a los individuos "problemas": alcohólicos y faltantes. El grupo es coordinado por un equipo técnico especializado en grupo-análisis con roles de coordinador y observador complementarios. En las sesiones se estimula la participación y se realizan preguntas y comentarios sobre el trabajo que realizan. El material es registrado para un análisis posterior. Poco a poco se puede ir separando lo accesorio de lo importante, lo anecdótico de lo básico, lo que al ser ordenado brinda el siguiente cuadro.

#### ELEMENTOS DE DIAGNOSTICO

Accidentes de trabajo: Una de las primeras cosas que llama la atención es la gran cantidad de cicatrices que todos los miembros del grupo tienen. Tanto en la cara, como en las manos, brazos, piernas y dicen que

hasta en la espalda, por el estallido de las botellas y porque también al tirar las cajas de botellas desde lo alto del camión, se golpean y se rompen. El calor y el movimiento hacen que la presión dentro de las botellas aumente considerablemente, por lo cual, cuando estallan lo hacen con gran violencia. Ahora bien, de esto la empresa no se entera oficialmente porque las heridas no son denunciadas por temor a perder el empleo. Se curan como pueden y tratan -en la medida de lo posible- de estar al otro día en el trabajo de nuevo. Claro está, surge entonces que el equipo de seguridad no es utilizado: no usan los guantes porque argumentan que al hacer la mano más grande, les dificulta agarrar las botellas, sobre todo cuando tienen que ordenarlas ya que los comercios las entregan revueltas. No usan los zapatos con suela antideslizante porque dicen que los que provee la empresa son inadecuados. De hecho, la empresa solamente a los de la planta les da suelas antideslizantes de buena calidad. Sin este tipo especial de zapatos les es más difícil trepar al camión y bajar las cajas sin golpes o caídas (y cortaduras). Tampoco usan fajas especiales para el cuidado de la columna porque son incómodas y no las soportan por el calor. En consecuencia las lumbalgias son comunes. De hecho, cada caja pesa 25 kg. y son capaces de levantar por lo menos tres y a veces hasta cuatro por vez. Comentan jocosamente como se entrenan los nuevos operarios, que deben levantar una caja desde el piso y colocarla sobre el hombro. El caso es que deben ser capaces de hacer eso con cuatro cajas: hay algunos principiantes que a la primera clase se retiran y no regresan. Todo este manejo ostentoso del cuerpo, de la fuerza y la despreocupación por los accidentes, se asienta en patrones culturales machistas, donde el uso del equipo de seguridad es visto como que "feminiza" (lo denuncia como débil) al operario. Un "buen macho" debe poder hacer todo con su fuerza y no preocuparse de las consecuencias. Es evidente entonces, que los cursos sobre el uso del equipo de seguridad caerán en saco roto hasta que no se modifique la actitud de los operarios hacia sí mismos, para lo cual habrá que implementar algo más que un simple curso de capacitación.

Ahora bien, hablando de accidentes reconocen que las respectivas familias se oponen a que el operario trabaje en la empresa. Los argumentos son variados: Es la familia la que se hace cargo del herido cuando llega a la casa; hoy es una simple cortadura, pero mañana... lo que configura una fuente de permanente preocupación. Porque además, los camiones son asaltados y algo hay que entregarle a los ladrones a cambio de la vida; otra fuente de preocupación. Las cajas de seguridad que se han instalado en los camiones repartidores salvan el dinero de la

empresa pero no los exime del asalto. El ratero siempre obliga a los operarios a que le entreguen algo. Por tanto, la angustia de la familia se incrementa pues temen que algún día el operario no regrese.

Tampoco el horario los favorece: Llegan tarde y se van muy temprano y entonces no hay convivencia en el hogar. Comentan en broma que cuando llegan a la casa la madre le dice a los niños "llegó el repartidor de..." Ahora bien, este rechazo de parte de la familia hacia el trabajo que el jefe de la casa hace, lo comienza a sentir como un rechazo a su persona. Vale decir, les ocasiona culpa el no poder hacer algo para que la familia pueda vivir más tranquila y evitar las quejas que son sentidas como presiones. Esto hace que el trabajador tienda a llegar cada vez menos a la casa para evitarse el malestar que le ocasionan las quejas, ya que no tiene muchas posibilidades de cambiar de trabajo. Tiende entonces, a permanecer más con los compañeros de ruta y de otras rutas, con quienes convive todo el día, se distancia del hogar y la familia se "traslada" al grupo de compañeros de ruta: siente que estos sí se solidarizan con él, incluso lo aplauden y lo estimulan, lo cuidan y lo protegen. Además, es con los que se puede divertir y recuperar energías luego de una ardua jornada laboral. Este aspecto crucial tiende a generar un espacio propicio para el alcoholismo.

Alcoholismo: Lo primero que hay que señalar es que todos toman mucho, sobre todo cerveza, por el calor. Pero este nivel base de consumo sería el que la empresa midió primero. Por tanto, ¿de dónde puede venir el incremento?

Los operarios no tienen claro las causas de ello, pero entre todo lo que relatan recuerdan que algún tiempo atrás funcionaban en la empresa equipos de fútbol que se reunían a jugar cuando retornaban del reparto. Los partidos estaban fijados para las 17 horas y convocaban un gran público. Cuando los camiones iban llegando, los operarios se encaminaban al partido. Allí se pasaban por lo menos tres horas y luego comentaban sobre el partido tomando cerveza. Pero se dio el caso de que por no perderse el partido hubo camiones que abandonaron la ruta y esto ocasionó que la empresa -sin medir las consecuencias- suspendiera unilateralmente los encuentros de fútbol. El deporte les proveía además de una actividad en su tiempo libres pocos casos se podía combinar con la bebida, pero la suspensión de los encuentros abrió un espacio de varias horas para muchos de ellos, en las cuales no tenían nada que hacer: se reunían en la cantina a matar el tiempo.

#### ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez terminado el trabajo con los grupos se contaba con información sobre una multiplicidad de

factores; se podía hipotetizar sobre las razones que mantenían y desarrollaban cada vez más el alcoholismo entre los trabajadores. Este deslinde de las diferentes causas de este caso concreto y según el imaginario de este grupo permite el planteamiento de medidas apropiadas y consistentes de solución:

-Factor cultural - Los operarios toman mucho porque provienen de un medio que toma mucho y donde el tomar es una actividad valorada positivamente porque es propia de machos. Sentirse macho es tomar y para poder sentirse perteneciente al grupo de iguales, de trabajadores de la empresa, es necesario compartir entre ellos la bebida. Este ritual al estilo de la comunión, configura el sustrato alcohólico cuya modificación es harto complicada porque responde a un valor cultural que trasciende con mucho a la empresa de la que el caso trata.

-Factor familiar - Los operarios toman porque no desean regresar a sus casas muy temprano ya que corren el riesgo de ser sometidos a todo tipo de críticas y quejas. Lo hacen bien entrada la noche cuando ya "no hay moros en la costa". Esta conducta les ocasiona culpa, porque en el fondo quieren estar con la familia, con los hijos y para eso trabajan. La culpa los induce a tomar para neutralizarla, tal cual un estimulante. Este es un factor que es más fácil de modificar porque es posible tomar medidas que abarquen la participación familiar.

-Factor ergonómico- Toman porque la carga física es realmente extenuante, es decir, toman para poder mantenerse en pie y con energías mínimas para cumplir con el trabajo. Toman durante el reparto. Peligroso porque se producen descuidos y accidentes con los camiones. Este factor también puede ser modificado tanto a través de la introducción de nuevas tecnologías como de la re-organización de las rutas.

-Factor psicológico- Toman porque las condiciones de trabajo no son las mejores. Hay accidentes, hay robos, están expuestos día a día y eso los angustia. Unirse y tomar es una manera de olvidar. También este factor puede ser modificado si se analizan y elaboran los temores y riesgos del trabajo.

-Factor temporal- Toman porque no tienen nada que hacer, sobre todo luego que les suspendieron los partidos de fútbol y no hubo nada que los reuniera y los motivara a hacer otra cosa de corte recreativo. Este factor que depende directamente de la empresa, tal vez sea el factor más sencillo de modificar, considerando actividades para el tiempo libre.

Este análisis de las determinaciones, muchas de ellas incluso ignoradas por los propios operarios, no se podría haber realizado de otro modo que no fuera a través de la escucha organizada y sistemática de lo que los operarios tenían que decir acerca de su

trabajo, el ambiente laboral, la relación trabajo-familia, etc. Resulta evidente que una vez aplicado el método del grupo-análisis es posible diseñar una estrategia a seguir para revertir el índice de alcoholismo que, como se vió, afecta tanto a la empresa en su producción y crecimiento como a la salud física y mental de los trabajadores.

En suma, el caso expuesto pretende mostrar una metodología de trabajo diferente de aquellos enfoques cuantitativos. En tal sentido, se utilizan los desarrollos de la teoría de los grupos y en particular, aquellas que dan cuenta del imaginario grupal, para pensar una estrategia que posibilite su investigación y análisis.

## BIBLIOGRAFIA

- Bion, W. (1963) *Experiencias en grupos*, Paidós, B.A.
- Foulkes, S.H. (1981) *Psicoterapia grupo-analítica*, Gedisa, Barcelona.
- Jacques, E. (1951) *The Changing Culture of a Factory*, Londres, Tavistock Pub.
- Lewin, K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics, Human Relation* 1 (1)
- Mayo, Elton (1977) *Problemas sociales de una civilización industrial*, N. Visión, B.A.
- Pichón-Rivière, E. (1971) *El proceso grupal*, Nueva Visión, B.A.
- Rice, A.K. (1963) *The Enterprise and its Environment*, Londres, Tavistock Pub.
- Schlemenson, Aldo (1983) *Análisis organizacional y empresa unipersonal*, Paidós, B.A.
- Sherif, M. (1936) *The Psychology of Social Norms*, N.Y., Harper.

El grupo-análisis resulta un instrumento (técnica) útil para realizar esta pesquisa ya que provee la posibilidad de realizar una lectura de la latencia grupal, necesaria para el deslinde de las causalidades que determinan el síntoma "alcoholismo", por el que la empresa consulta. Para ello se parte de que el síntoma se construye como un lugar de condensaciones. El trabajo de análisis grupal supone el proceso contrario.

## El Perfil del Directivo 2000 en La Empresa Española\*

\*\*PROF. S. PALLARES Y M. MARTINEZ

### INTRODUCCION

Se ha afirmado que el éxito de una Empresa depende de dos condiciones, por una parte, si la empresa ha hecho una adecuada selección de su entorno, sus mercados y sus productos, y por otra parte, si el potencial directivo y de management que dispone, coordina de forma adecuada sus potenciales de tal manera que reduzcan los costes de coordinación de la empresa con sus mercados (GARCIA ECHEVARRIA, 1991).

En la empresa española se ha conseguido éxito dentro de un contexto que podríamos definir como de economía cerrada, el entorno no ha sido punto de referencia para lograr el éxito empresarial, es decir el mercado ha sido no competitivo para las empresas surgidas hacia los años 60 y que perduran actualmente.

El cambio fundamental se produce con la apertura de los mercados en los que la empresa deberá cambiar de criterio económico para poder hacer el management de su corporación, seleccionando adecuadamente aquellos mercados para los que dispone de capacidad directiva y empresarial de manera que reduzca sus costes de coordinación. Este cambio es el que condiciona un diferente perfil y nuevas exigencias al directivo de la empresa.

El análisis de la situación actual de la empresa española, a partir de los discursos que los directivos de dichas empresas emiten, pone en evidencia estos procesos de cambio que afectan de forma diferenciada a las estrategias, políticas y estructuras de esas organizaciones.

Son las características de dichas empresas es decir, el tamaño, sector al cual pertenecen, o la estructura de las mismas, al igual que las relaciones o no, de dependencia o pertenencia a un grupo multinacional, las que determinan el carácter y evolución del proceso de cambio.

Al preguntar al directivo cual es su percepción de la situación actual, tanto interna como externa de la Empresa española, se recoge un abanico de referencias que pueden relacionarse con las formas de actuar que han ido adoptando estos directivos, para llevar a cabo

su propia función y que, según ellos, deberán tener en cuenta los directivos del 2000.

Se opina, por ejemplo, que el panorama actual va a exigir un esfuerzo que no solamente va a ser de tipo económico, sino que va a modificar incluso los estilos de dirección. Algunos directivos apuntan que el panorama actual implicará cambios en "el tipo de imaginación, y de creatividad", y significará una "reorientación de los propios valores".

### 1.- METODO

Nuestro estudio sobre el MANAGEMENT es una investigación cualitativa, cuyo objetivo es el estudio de la función directiva en el momento actual español. Se analiza el discurso que los directivos utilizan para describir su propia función, sus opiniones sobre el panorama actual en España y como ven al directivo en los próximos años.

#### 1.1 Muestra y procedimiento

Para acceder a ese discurso se han llevado a cabo 50 entrevistas a directivos (mujeres y hombres) de Empresas Nacionales y Multinacionales, de diferentes Sectores económicos y pertenecientes a la Administración Pública o Privada. La duración media de las entrevistas fue de 2 horas y han sido transcritas textualmente para proceder posteriormente a su análisis, prescripción impuesta por los analistas del discurso (POTTER & WETHERELL, 1987).

Sobre la información obtenida en las entrevistas se ha realizado un análisis del discurso, siguiendo, en la medida de su adecuación, las consignas que establece esta metodología. En este sentido, se han mantenido las recomendaciones de análisis del sistema argumentativo. No obstante, hemos de señalar también que algunas recomendaciones de este tipo de análisis más utilizado en investigación básica, se han adaptado a nuestras necesidades y objetivos de investigación de carácter aplicado. En cualquier caso bajo las directrices de esta metodología, hemos procedido a estudiar las estrategias argumentativas que usan los directivos para definir su función.

\* Trabajo presentado en el XXIV Congreso Interamericano de Psicología  
 \*\* Dirección: Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Psicología, Unidad de Psicología Social, 08193 - Bellaterra, Barcelona, ESPAÑA.