

# UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

Maestría en Estudios en Psicología Grupal

Acerca de la Concientización de las Implicaciones del Estrés en el Campo  
Laboral

Proyecto Final de Graduación

Realizado por Linnzay Barrantes Cruz

Diciembre de 2007

**Nota aclaratoria:** Los nombres reales de las personas implicadas en este proceso fueron modificados para salvaguardar la confidencialidad de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

### **1. Introducción General**

### **2. Antecedentes**

Ubicación de la experiencia y contexto local

Contexto local en el que se desarrolla la experiencia

### **3. Justificación**

### **4. Objetivos Generales y Especificos**

### **5. Metodología**

### **6. Descripción del proceso**

#### **1. Descripción del encuadre**

#### **2. Perfil del grupo**

#### **3. Numero de sesiones**

#### **4. Numero de participantes al comienzo**

#### **5. Numero participantes que completaron el proceso**

#### **6. Descripción del espacio físico**

### **7. Análisis del proceso**

**Descripción y justificación de las etapas de las sesiones y los roles funcionales de la organización.**

#### **1. La estructura de la organización: Las políticas y los procedimientos de la organización.**

##### **1. Estructura**

##### **2. Recompensa**

###### **1. Subgrupos vs. subgrupos de trabajo**

#### **2. El liderazgo**

##### **1. Responsabilidades**

#### **3. Las relaciones dentro del grupo**

##### **1. Relaciones**

**Dentro del grupo**

**2. Cooperación**

**3. Conflictos: Las diferencias**

**4. Sentimiento de pertenencia a la institución y al grupo**

**1. Identidad y compromiso**

**8. Conclusiones**

**Lectura del proceso grupal a través de los Vectores del Cono**

**9. Recomendaciones**

**10. Bibliografía**

**11. Anexos**

*Para la empresa, por su apoyo.*

*Para el grupo XX por comenzar a convertirse en el hacedor de su camino.*

Resumen

## INFORME FINAL DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO

### I. DATOS BÁSICOS

**Nombre de la Organización:** XXXX

**Título del Proyecto:** Taller de Concientización de las Implicaciones del Estrés en el Campo Laboral

**Fechas de Implementación del Proyecto:** 12 de octubre 2007- 26 de noviembre 2007

**Fecha de Informe:** Diciembre 2007

Este trabajo nace a raíz de la necesidad de brindar espacios en el cual los grupos puedan definir, identificar, reflexionar sobre las posibles causas del estrés laboral y sus posibles consecuencias en la productividad y satisfacción laboral. Se utiliza una metodología de grupo, que permita la libre participación de los miembros privilegiando la participación activa de los participantes.

Los objetivos iniciales planteados fueron los siguientes:

Construir grupalmente un espacio de revisión y análisis de los posibles factores causantes de la situación laboral.

Que el grupo defina,  
identifique posibles  
soluciones a estos  
factores causantes.

Propiciar en los  
participantes la puesta  
en práctica de  
estrategias para la  
mejora de la situación  
laboral.

## Introducción

"El futuro es solamente el tiempo del cual el eterno presente se alimenta" José Saramago

Este es un momento en que se hace necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero al mismo tiempo sea lo suficientemente simple para servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones. El presente trabajo se sustenta en el estudio de trabajo con grupos, en donde se utilizan herramientas como técnicas de acción grupal que permiten el análisis de dimensión organizacional tales como cooperación, pertenencia, comunicación grupal entre otros.

Estrés laboral reflejado en dolores de espalda, imparable ausentismo laboral por incapacidades son algunos de los síntomas cada día mas comunes en las Instituciones. Una realidad Institucional de la que casi no se habla pero que se vive en el cuerpo. Cuerpo y síntoma, síntoma y enfermedad, cuerpo y grupo son dialéctica existente. No hay persona que exista separada del cuerpo en que tiene su ser y a través del cual se relaciona con el mundo que lo rodea. Es así como nace el presente

trabajo, paradigma que trata de integrar el cuerpo y el grupo, la institución y el síntoma. Como? A partir de un trabajo grupal sustentado en la construcción de soluciones grupales, creadas por sus mismos integrantes.

## Antecedentes

### Ubicación de la experiencia

El presente trabajo se realiza durante el mes de octubre y noviembre del 2007 en la empresa XX. El grupo con el que se trabaja es parte de el departamento financiero de la empresa XX. El departamento financiero se subdivide en varios otros departamentos y estos a su vez trabajan con otros departamentos ubicados en otros países. Por la forma de interacción entre los departamentos es importante tener presente lo anterior descrito.

La historia de la Institución en el país tiene igual relevancia para el análisis del proceso descrito en las próximas páginas. La empresa XX es un proveedor a escala global de soluciones tecnológicas para consumidores, negocios e instituciones. Se caracteriza por ser una compañía distinta a cualquier otra. Este es un hecho respaldado por el alcance en los segmentos de consumo, pequeñas y medianas empresas (PYMES) y clientes empresariales; por su presencia y liderazgo en regiones clave de todo el planeta; y por la riqueza única de su portafolio tecnológico. Su trayectoria en el mundo haciendo productos de tecnología de

información para los mercados de consumo y de PYMES, y es un líder indiscutible en soluciones de IT para el mercado empresarial. A la vez esta empresa se caracteriza por la ayudar a la gente para que aplique la tecnología de manera significativa, en sus negocios, en sus vidas y en sus comunidades. Todos los días, millones de personas utilizan su tecnología alrededor del mundo. Su gama de productos abarca soluciones para la infraestructura de tecnología de información, cómputo personal y sus accesorios, servicios globales y soluciones de imágenes e impresión. Cuenta con 150 mil empleados ubicados en más de 178 países.

### Antecedentes: Contexto local en el que se desarrolla la experiencia:

La primera parte de la empresa en nuestro país es establecida en 1999 como outsourcing. En agosto del 2003 sus operaciones comienzan (123 empleados). En estos momentos cuenta con más de 3.000 colaboradores y la proyección durante los próximos dos años es aumentar la planilla entre un 30% y un 40% para alcanzar un total de 5.000 colaboradores en el 2008.

Los servicios que la empresa ofrece desde nuestro país han ido creciendo vertiginosamente durante los últimos dos años lo que a la vez a conllevado a un crecimiento de recursos humanos. Desde el 2006 laboro para el departamento de Knowledge Management a cargo de publicación y editaje de documentos. A partir de mi interés de trabajar con un grupo de la empresa, me comunico con un integrante del grupo de Recursos Humanos en CR, el cual me remitió a la persona que me puso en contacto con el grupo a coordinar. El grupo estuvo ubicado en una de las cuatro diferentes instalaciones de la Institución durante el proceso de diagnóstico, luego es reubicado a otra instalación en la cual se llevo a cabo su proceso grupal.

El grupo con el cual se llevo a cabo el presente proyecto estuvo compuesto por 11 miembros (incluyendo su manager) en el momento de el diagnostico. Este grupo esta a cargo del área financiera para una de las regiones y ha tenido a su actual supervisor por los últimos 6 meses. El grupo se origino hace aproximadamente un año y seis meses y ha contado con tres supervisores al presente. Las instalaciones se reducen a un edificio de 3 pisos, con diferentes cuartos para entrenamiento, una soda, y filas de cubículos. (Aproximadamente 100 en cada ala).

La demanda se origina de parte del supervisor inmediato del grupo a intervenir que pide ayuda a recursos humanos. En este momento se desarrollo un proceso de diagnostico en el cual se da el primer acercamiento de mi parte para con el jefe inmediato. Durante la reunión con este se apuntan dos áreas para posibles intervenciones:

1. Un problema de mala comunicación para con los colegas en la región para la cual el grupo trabaja.
2. Un aumento en el nivel de tensión, lo cual se percibe como un situación de estrés.

Luego de la entrevista al jefe inmediato y a cuatro de los miembros del grupo. Junto con una observación y una revisión de la forma de trabajo para con otros departamentos se definió el área de intervención.

Así es como el proceso grupal inicio con la premisa de poder ayudar a los miembros del equipo a manejar mejor el estrés por el cual el grupo atraviesa. Algunas de las observaciones con mas trascendencia de la aproximación diagnostica fueron que la estructura de la Institución ha traído consigo ansiedades, sufrimiento, confusión y estrés sin embargo este no había contado con el espacio para conversar, retroalimentarse ni revisar acerca de su presente situación laboral. Lo que se propone a partir de la demanda anterior es de brindar un espacio grupal a medio de reflexión, revisión de las posibles causas y consecuencias que provocan el estrés laboral propiciando un mejor ambiente laboral.

El esquema conceptual utilizado para el trabajo con este grupo fundamentalmente es la teoría de Enrique Pichón-Riviere (Dr fundador de la Psicología Social de Argentina) adaptada a las necesidades, exigencias y demandas del trabajo en una institución privada de trayectoria Internacional como la anterior. Además se utilizaron elementos de otros paradigmas para el trabajo con grupos como instrumentos de acción grupal. Se utilizaron algunos ejercicios corporales Psicodramaticos que es una forma de psicoterapia ideada por J.L. Moreno, inspirada en el teatro de improvisación y concebida inicialmente como grupal. Esta metodología pretendió la incorporación participativa de todos sus miembros con el fin de la búsqueda grupal de soluciones, y su operacionalización.

### **Justificación del proyecto**

Es reconocido que el trabajo grupal posibilita socializar el conocimiento acerca de la problemática en cuestión; además de posibilitar el compartir ansiedades, intercambiar experiencias y la multiplicación creativa de diferentes alternativas y propuestas. De este concepto nace el propiciar espacios de encuentro para la reflexión que favorecería la toma de conciencia de la problemática y sus afecciones en el personal facilitando un proceso colectivo de búsqueda de soluciones en el grupo.

### **Objetivos**

**Objetivo general:**

Brindar un espacio en el cual el grupo pueda definir, identificar, reflexionar sobre las posibles causas del estrés laboral y sus posibles consecuencias en la productividad y satisfacción laboral.

### **Objetivos específicos:**

- 1 Construir grupalmente un espacio de revisión y análisis de los posibles factores causantes de la situación laboral.
- 2 Que el grupo defina, identifique posibles soluciones a estos factores causantes.
- 3 Que los participantes comiencen a poner en práctica estrategias para la mejora de la situación laboral.

### **Metodología:**

Este proyecto utilizo espacios de dos horas semanales durante ocho semanas. El horario de funcionamiento del grupo fue los días Viernes de 2 p.m. a 4pm. Se utilizo una metodología de grupo, que permitió la libre participación de los miembros privilegiando la participación activa de los participantes.

Las áreas mente, cuerpo, y afecto integraron los diferentes espacios ya que en estos se propusieron lecturas para una reflexión grupal tanto racional como emocional.

Las primeras sesiones estuvieron enfocadas a la identificación del problema para lo que se plantearon sesiones diagnosticas, de exploración en las cuales como disparadores se sugieren técnicas corporales {Debido a la sintomatización corporal (enfermedad que ha llevado al ausentismo)}

Las sesiones del medio tuvieron como principal objetivo el análisis del o los problemas identificados previamente. La consigna de estas sesiones fue trabajar alrededor de los obstáculos para con la tarea.

Las últimas sesiones se desarrollaron alrededor de la búsqueda de

soluciones para los problemas identificados en donde el espacio es direccionado hacia la creación de soluciones múltiples y elaboraciones de proyectos. Además, luego de la quinta sesión el grupo pondría algunas de estas soluciones construidas por ellos mismos en práctica.

Cada sesión consto de una recapitulación acerca de lo que se había trabajado, así como de alguna técnica de acción grupal corporal y un espacio reflexivo de cierre.

En términos del proceso grupal, la premisa inicial busco un desarrollo de tres fases. La primera fase exploratoria enfocada en la búsqueda de causantes grupales del estrés laboral. Con esta premisa se busco unificar expectativas grupales para con el trabajo y la construcción de una tarea común. Para esta fase exploratoria se utilizo el cuerpo y el dolor en el mismo en búsqueda de los factores antes descriptos. Y a raíz de lo anterior definir el problema del grupo.

La siguiente fase estuvo guiada a juntar toda la información para así crear soluciones grupales, las técnicas de acción estuvieron orientadas a la movilización grupal y a la facilitación de la solución de conflictos que se dieron en el proceso.

La tercera fase se apuntalo a la puesta en acción de estas soluciones grupales.

## **Descripción del proceso**

Desde el momento en que se tiene la aprobación del supervisor del grupo se envía un correo con copia a este. Este mail (ver cuadro 1) consiste en una descripción corta de la importancia de la concientización del estrés en el campo laboral junto con el horario y el lugar donde se llevara a cabo el proceso grupal.

Ver cuadro 1:

Subject: Encuentro grupal

Buenas tardes,

Alguna vez te has preguntado... ¿Que es el estrés laboral? ¿Como afecta este tu trabajo del día? ¿Habrá alguna forma de minimizar el impacto que este tiene en tu vida?

Sabias que... El Estrés Laboral es uno de los problemas que más frecuentemente nos encontramos en la sociedad actual. Los expertos dicen que es fundamental conocer las causas y cómo nos transforma para un mejor ambiente laboral.

Sabias que... El estrés es parte ineludible de la vida moderna y del trabajo moderno.

Está claro que el exceso de estrés impacta la productividad negativamente. El estrés, como causante de los desajustes entre los requisitos del puesto de trabajo y las posibilidades de rendimiento de cada individuo, da lugar a problemas de salud, productividad inadecuada, así como insatisfacción generalizada en el trabajo.

Con el interés de revisar más acerca del tema del estrés en el ambiente de trabajo, la institución brindará a tu grupo un espacio de encuentro que se llevará a cabo los días Viernes de 2 a 4pm (a partir del día Viernes 5 de octubre y hasta 23 de noviembre) durante ocho semanas en el cual exploraremos y reflexionaremos juntos acerca de este tema.

Nos encontraremos este Viernes 5 de octubre en la sala Amsterdam en el quinto piso del America Free Zone II.

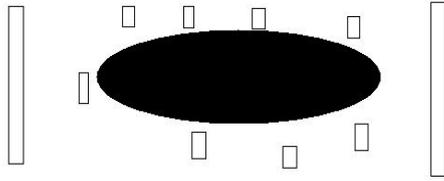
Te invitamos a compartir este espacio, no Faltes!

Gracias,

En primera instancia se convocó al grupo a la primera sesión el día Viernes 5 de octubre sin embargo el grupo canceló esta primera sesión debido a su mudanza a otra locación. Es así como la primera sesión se llevó a cabo el día Viernes 12 de octubre de 2 a 4pm.

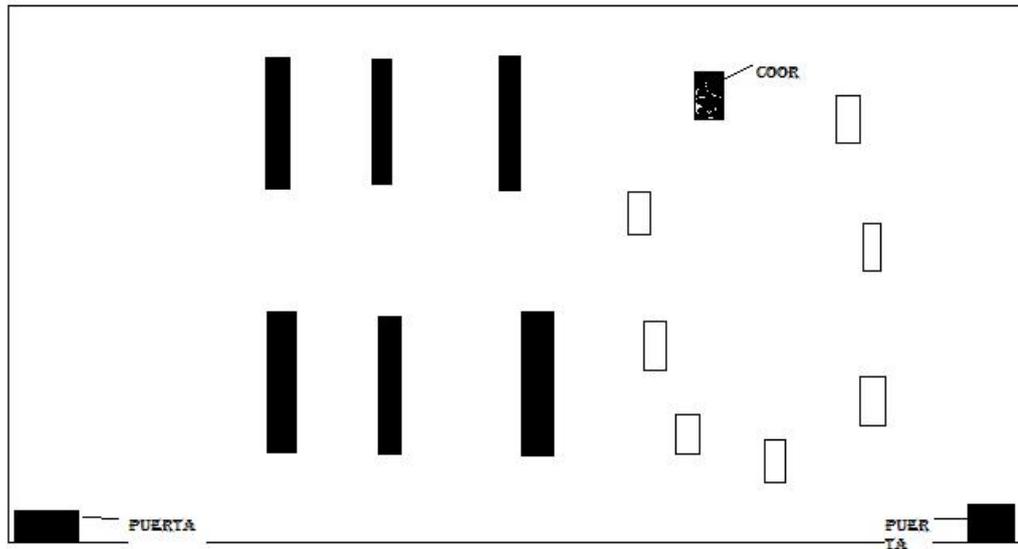
El número de participantes que se presentaron a la primera sesión es de 5. Luego de la etapa diagnóstica una integrante del grupo se había ido de la empresa es así como el total de miembros del departamento al comenzar las sesiones es de 9 en lugar de 10. El espacio con el que se contó para las dos primeras sesiones fue una sala para aproximadamente 10 personas con poco espacio para el trabajo corporal (**ver cuadro 2**).

Ver cuadro 2:



Esta dispone de una mesa ovalada que ocupa un 60 o 70% del espacio total. Esta está construida de dos paredes que divide una sala de otra y dos paredes de vidrio. A partir de la tercera sesión se trabajó en una sala de entrenamiento mucho más grande y más aislada del espacio de cubículos, esta no contiene paredes de vidrio (**ver cuadro 3**).

Figura 3:



He descrito los dos espacios utilizados para las sesiones ya que a lo largo del proceso este cambio de espacio tuvo influencia en el trabajo grupal. Parecía que la primera sala fue intimidante por el hecho de que las personas que se encuentran trabajando cerca de la sala podían ver todo lo que estaba sucediendo en la sala en la que se estaba trabajando.

El grupo está constituido por nueve personas, ocho de las cuales son mujeres, factor además de gran relevancia durante el análisis de roles en el grupo. Las edades de sus miembros oscilan entre los 20 y los 40 años, la mayoría con educación universitaria (Hay por lo menos dos madres en el grupo). El número de miembros que terminan el proceso fueron 6. El número promedio de integrantes que se hacen presentes son 4 o 5. El número de sesiones que se llevan a cabo son 7,

ya que la segunda sesión a pesar de que la facilitadora (mi persona) se hace presente y se queda en espera de los miembros aproximadamente 1:30 mins esta no se lleva a cabo.

**Descripción del encuadre:**

El encuadre fue descrito en la primera sesión:

Asistencia y puntualidad: Se les señalo a todos la importancia que tenían estos para con el proceso grupal.

Grabación de las sesiones: El propósito de la grabación seria estrictamente para propósitos de análisis del facilitador.

A continuación detallare el programa del que se les entrego la primera sesión:

**Lo Mejor de Nuestra Piel es que No Nos Deja Huir**

**Programa**

Taller de Concientización de las Implicaciones del Estrés en el Campo Laboral

Duración: 8 semanas

Descripción:

Estas 8 sesiones se trabajaran grupalmente en un espacio destinado a pensar y pensarse, analizar e identificar diferentes factores causantes del estrés laboral para así construir grupalmente soluciones.

### Objetivo general:

Brindar un espacio en el cual el grupo pueda definir, identificar, reflexionar sobre las posibles causas del estrés laboral y sus posibles consecuencias en la productividad y satisfacción laboral.

### Objetivos específicos:

- 1 Construir grupalmente un espacio de revisión y análisis de los posibles factores causantes de la situación laboral.
- 2 Que el grupo defina, identifique posibles soluciones a estos factores causantes.
- 3 Que los participantes comiencen a poner en práctica estrategias para la mejora de la situación laboral.

### Contenido:

En este espacio los miembros pueden valerse de todo el material y experiencia en el campo a estudio que le sea conveniente.

### Metodología:

Este proyecto utilizara espacios de dos horas semanales durante ocho semanas. El horario de funcionamiento del grupo será de los días Viernes de 2 p.m. a 4pm. Se usara una metodología de grupo, que permita la libre participación de los miembros privilegiando la participación activa de los participantes.

### Productos esperados:

Al terminar el grupo habrá sido capaz de construir soluciones diversas para su problema.

Tendrá la posibilidad de incorporar a su trabajo diario algunas de estas soluciones lo que repercutiría directamente en la mejora de su productividad laboral.

A partir de las soluciones propuestas se elaborara un manual accesible a todos los miembros del grupo.

### Consideraciones especiales:

El enfoque de este ejercicio es el de hacer recomendaciones, dar opiniones etc. en donde se espera una participación activa del grupo.

En referencia a la asistencia se espera por su enfoque participativo una asistencia del 100% de los miembros.

Las sesiones serán grabadas con el único objetivo de poder registrar las propuestas del grupo.

"El futuro es solamente el tiempo del cual el eterno presente se alimenta" Jose Saramago"

Nota:

Algunas aclaraciones:

No es un taller de técnicas para el estrés... si se dan técnicas de acción grupal.

No es una conferencia, ni una charla ó exposición. La producción es totalmente grupal.

### **Descripción y justificación de las etapas de las sesiones:**

Siendo consecuente con la demanda inicial del grupo y con los objetivos de la intervención, se creo la estructura de las sesiones de la siguiente manera:

*Recapitulación:* Enfocado en la recuperación de los temas mas importantes de la sesión anterior.

*Técnicas de acción grupal:* tuvieron el objetivo de facilitar la movilización de patrones y promover el aprendizaje grupal.

*Reflexión:* Un espacio al final designado a compartir esas sensaciones vividas durante la sesión y o resignificar desde este lugar sensaciones vividas con tensión, angustia entre otras.

La siguiente tabla es la descripción general de cada una de las sesiones:

Numero de sesión	Objetivo de la sesión	Técnicas utilizadas
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del encuadre.</li> <li>• Presentación de cada uno de los participantes y contar algo que no conocían de cada uno de ellos ya que era un grupo que tenía bastante tiempo junto.</li> <li>• Construcción de expectativas en búsqueda de apropiación de la tarea.</li> <li>• Construcción de pertenencia al grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actividad para pensar en las expectativas grupales para con el proceso por medio de colores.</i></li> <li>• <i>Actividades de acción corporal para generar la ubicación del dolor en el cuerpo y a posteriori poder trabajar con las fuentes causantes de estrés laboral.</i></li> </ul>
2	Esta sesión no se llevo a cabo, sin embargo hay una reunión grupal en la que se discute acerca del compromiso para con el proceso.	
3	Se realizó un trabajo sobre las expectativas grupales de nuevo debido a la situación que se dio en la segunda sesión. Se trabajo sobre los factores que causan estrés y los emergentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se recuerdan y discuten los objetivos y las expectativas grupales de nuevo.</i></li> <li>• <i>Se utiliza el grupo de discusión para hablar acerca de todo aquello que aqueja al grupo y que causa un nivel de estrés.</i></li> </ul>
4	Trabajo de factores que causan estrés Y los emergentes. Se trabaja sobre la búsqueda de lo que el grupo necesita para lograr sus frutos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actividad con la que se busca materializar los frutos a los cuales el grupo quisiera llegar a alcanzar y a partir de ellos la creación de</i></li> </ul>

		<p><i>aquellos aspectos necesarios para llegar a alcanzarlos. Para esto se dio la asignación de crear un árbol.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Con esta actividad se pretendió que es grupo pudiera reflexionar acerca de aquellos aspectos que el grupo necesita trabajar para alcanzar sus metas.</i></li> </ul>
5	Trabajo sobre las soluciones creadas por el grupo y la puesta en práctica. Se trabaja en los procesos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pensar en luego de haber encontrado algunos aspectos causantes de estrés en el grupo, de poder reconstruir el proceso de trabajo para identificar formas nuevas para la solución de estos aspectos causantes de estrés.</i></li> <li>• <i>Para lo anterior se reconstruye los diferentes procesos de trabajo y se identifica la ubicación del grupo en relación con los otros grupos con los que se trabaja.</i></li> </ul>
6	Trabajo sobre las soluciones creadas por el grupo y la puesta en práctica. Se trabaja sobre la importancia del trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actividad grupal donde se deben resolver como en equipo se protege a un huevo creando una cama con pajillas. Esto con el objetivo de la reflexionar acerca del trabajo en equipo necesario para la puesta en práctica de las soluciones grupales.</i></li> </ul>
• 7	Trabajo sobre las soluciones creadas por el grupo y la puesta en práctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se hicieron algunas actividades con el objetivo de reflexionar acerca de la necesidad de un reposicionamiento de los miembros del equipo.</i></li> </ul>
8	Devolución al grupo de la perspectiva del facilitador y cierre grupal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El objetivo de la sesión de devolución es la de posibilitar una mirada grupal</i></li> </ul>

		<p>al proceso vivido durante las sesiones y realizar una evaluación grupal final. El objetivo de la sesión de devolución es la de posibilitar una mirada grupal al proceso vivido durante las sesiones y realizar una evaluación grupal final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el objetivo de realizar una evaluación final de lo acontecido a través de las sesiones, se disponen tres sillas. Estas tres sillas simbolizaran tres momentos del proceso grupal. Una simbolizara el pasado en este caso el momento de comenzar con el proceso grupal, otra silla significara el momento presente o actual y la ultima silla significara el futuro luego de que el proceso allá terminado</li> <li>• <b>En el diario no hablaban de ti:</b> Esta actividad tiene como objetivo que el grupo pueda construir una revista del proceso grupal.</li> </ul>
--	--	--

Al igual siendo consecuente con los diferentes emergentes encontrados durante el proceso durante las sesiones se eligieron las siguientes categorías de análisis.

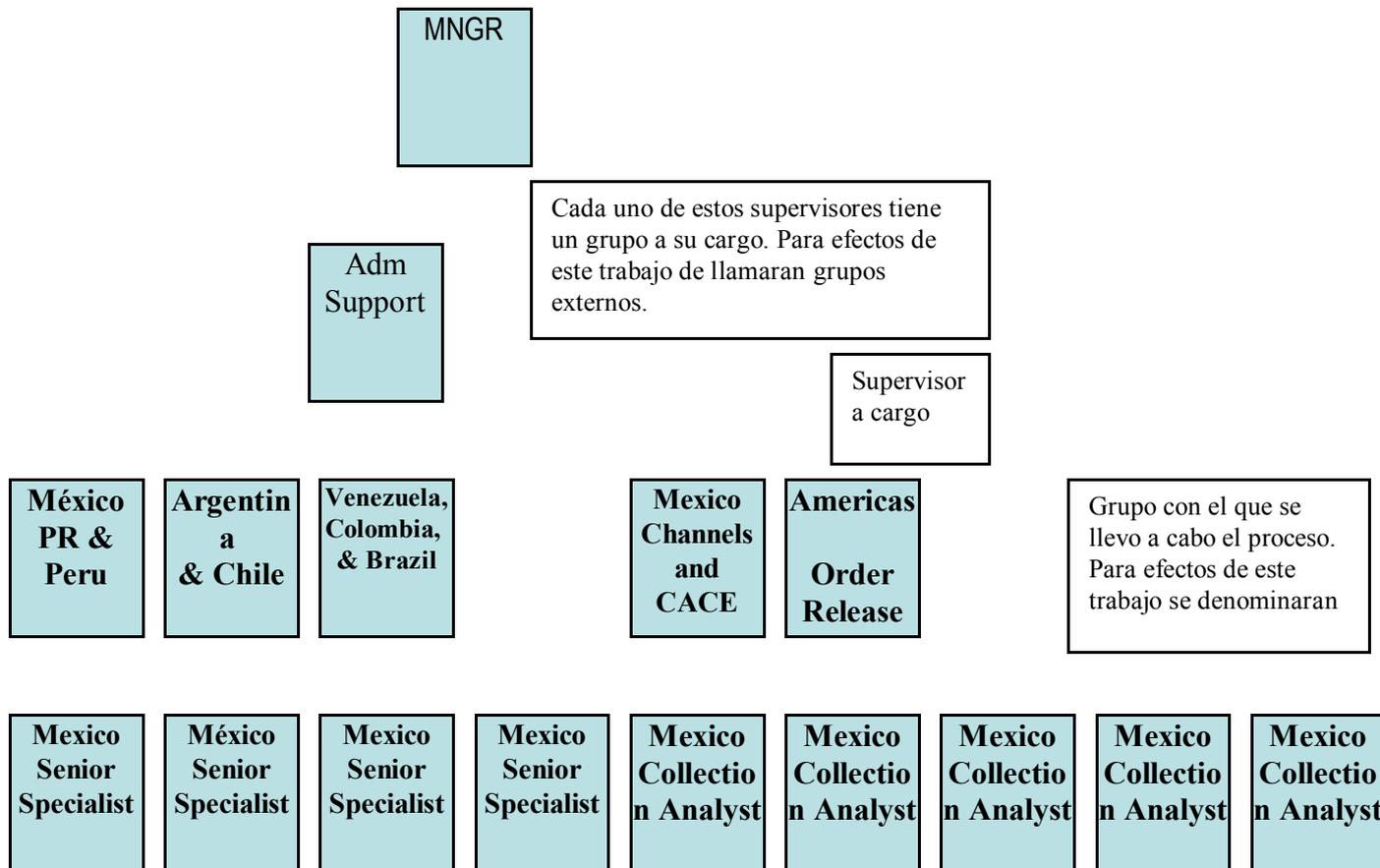
Previo a la elaboración de las categorías agrego un apartado con la descripción de los roles funcionales. El objetivo de este apartado es poder dar mayor claridad al análisis del proceso en lo que se refiere a la estructura de la Institución.

### Los roles funcionales de la organización:

**Se podría plantear que la organización se divide en dos grupos.**Figure 1

- Los que ocupan cargos Directivos
  - Supervisores de cada región
  - MNGR de todas las regiones LAT

Los que implementan y dan soporte(los agentes que pertenecen a cada departamento para las diferentes regiones.



Los que dirigen y tienen cargos directivos lidian con el estrés de generar ganancias para la empresa, brindar soporte y ser los responsables generales del funcionamiento eficaz de los diferentes departamentos como un todo.

Los que implementan y soportan tienen que sobrellevar la comunicación directa y de orden financiero con los clientes finales, cumplir con plazos fijados para entregar información, estados de cuentas, entre otros.

Los dos niveles luchan por mantener los estándares de calidad, procedimientos etc.

El estrés que genera la convivencia con estos retos, se mezcla con los

avatares de las relaciones humanas, pues el cumplimiento de tareas y la presión para mantener a flote su trabajo se combina con los conflictos tanto individuales como grupales.

La dinámica del grupo como solo una parte de una dinámica aun más grande (me refiero a los otros departamentos) es aun mas particular ya que es un grupo que ha estado luchando por un tiempo para llegar a alcanzar los niveles de calidad requeridos por el departamento. Lucha que pareciera estarse particularizando en este grupo diferente de los otros grupos de los departamentos que atienden a otras regiones. El resultado de esta presión que se vive en el grupo proceso por mantener a flote el trabajo se manifiesta a través de altos niveles de estrés que a la vez como un ciclo indefinido han afectado su misma productividad.

Pensar las fuentes del estrés en este grupo y pensar en soluciones grupales no solo justifica este proceso sino además integra el tema de los conflictos interpersonales. Ignorar la importancia en el tema del estrés que tienen estos podría impulsar un error muy común a la hora de tratar los retos en el clima organizacional de las instituciones.

Tal y como lo expone Robert de Borrad en su libro "El psicoanálisis de las Instituciones" "No deja de ser irónico que a mediada que se desarrolla la civilización y se van erradicando gradualmente las enfermedades del pasado haya un paulatino aumento en males provocados por la tensión de la vida moderna, como enfermedades coronaria, mentales e hipertensión entre otras. Conviene tener en cuenta que en Gran Bretaña, con una población adulta de 46 millones, no menos de diez millones de personas obtienen recetas de algún tipo de medicamento que ejerce efectos sobre la mente. Aunque hay quejas de que se pierden de 15 a 20 millones de días laborales por año debido a disputas industriales, debe de recordarse que

perturbaciones y disminuye la producción en el nivel organizacional.

El estrés laboral últimamente conocido como estrés organizacional es un problema que provoca dolor y sufrimiento a nivel personal pero más allá de eso provoca anualmente se pierden unos 33 millones de días laborales a raíz de enfermedades”.

## **Análisis del proceso**

### **Dimensiones del análisis:**

- **La estructura de la organización: Las políticas y los procedimientos de la organización.**
  - **Estructura**

- **Recompensa**
  - **Subgrupos vs. subgrupos de trabajo**
- **El liderazgo**
  - **Responsabilidad**
- **Las relaciones dentro del grupo y entre equipos**
  - **Relaciones**
    - **Dentro del grupo**
    - **Entre equipos**
  - **Cooperación**
  - **Conflictos: Las diferencias.**
- **Sentimiento de pertenencia a la institución y al grupo**
  - **Identidad y compromiso**

## **La estructura de la organización: Las políticas y los procedimientos de la organización.**

Como el otro, la institución precede al individuo singular y lo introduce en el orden de la subjetividad, predisponiendo las estructuras de la simbolización, mediante las leyes, lenguaje articulado y la disposición y procedimientos de adquisición de los puntos de referencia identificatorios (Kaes,pag

## **Estructura:**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.

El proceso grupal surge con la premisa de permitirle a los miembros un espacio para pensar en maneras de manejar mejor el estrés en su trabajo. Esta es una de las necesidades manifestadas por el supervisor del grupo y por la persona que me contacta con el grupo. Es así como la primera sesión se planificó con un carácter exploratorio sin embargo desde la primera sesión una y otra vez el tema de las reglas, las normas de la institución se retoma dejando ver la importancia y el peso que tiene este tema en el grupo. De allí nace la razón por la cual el explorar su significado en el grupo se convierte en parte ineludible de este análisis.

Su exploración se llevara a cabo a partir de los siguientes dos cuestionamientos:

1. Cuales son para este grupo en particular esas reglas, normas y a que nivel organizacional refieren estas normas?
2. Que significado contiene para este grupo en particular el concepto de estructura (entendiéndose esta como normas, reglas).

La primera pregunta nos lleva a examinar los diferentes niveles organizacionales que tienen efecto en este grupo.

“Tenemos los ojitos encima de nosotros...” dice un integrante desde la primera sesión del proceso.

Pero esos ojitos de quien son? Este proceso permite explorar a sus miembros algunos de los miedos que nacen a partir de no poder cumplir con esas normas, reglas, procedimientos diarios de trabajo. Estas reglas parecieran ser impuestas por los diferentes niveles no solo externo, refiriéndome a nivel de directivos “...nosotros somos el equipo al que nos ponen horario para ir a almorzar eso me molesta...” sino también internos (entre los miembros) “...Si una se va a las 5 a uno le da miedo de que le hagan caras...yo me siento mal conmigo misma y con el grupo...” Es así como las normas, reglas del grupo mas allá de las reglas

impuestas por la organización en referencia a horarios, procesos, valores a seguir, etc., también tienen que ver con las reglas que han sido impuestas por el propio grupo en proceso.

La segunda pregunta nos lleva a examinar una fuente de ansiedad que se relaciona más directamente con lo que significa la imposición de una estructura en el grupo "...hay cierta obligación...estamos tan acostumbrados a que todo tiene que ser de cierta manera...". Sin embargo conviene señalar que esta ansiedad evidencia también la ansiedad por la aceptación y de llegar a ser un buen grupo "tenemos los ojitos encima de nosotros...para que como grupo tenemos que estar fuertes por eso..." "...ahora que estamos en verde tenemos que seguir en verde...eso evidencia que somos un buen grupo..."

Se podría decir entonces que el lugar que la estructura ocupa o sea el lugar que las reglas impuestas por la institución y por el mismo grupo es un lugar ambivalente "estamos acostumbrados a cumplir lo que nos ponen...pero es contradictorio que no vengamos a las sesiones".

"...hay cierta obligación...estamos tan acostumbrados a que todo tiene que ser..." dice una integrante refiriéndose a la forma de trabajo del día al día. Sin embargo y a pesar de los esfuerzos de la facilitadora para que los miembros acudan a las sesiones no se logra reunir a más de 6 miembros a lo largo de las sesiones.

“...nosotros extraemos la información de afuera y se trabaja con lo que nos dan y si no nos lo dan no podemos hacer nada...”

El anterior apartado ejemplariza el sentimiento de impotencia grupal ante lo que les esta sucediendo.

Esta responsabilidad a cumplir con las reglas, procedimientos y ser un grupo bueno ejerce una gran presión en los miembros “Uno siente toda esa presión...si no nos puede poner una amonestación...trato de hacer las cosas de la mejor manera y no funciono...me pueden decir”.

Es tal la presión que el grupo se ha impuesto a lograr cumplir con las expectativas tanto externas como internas que frustra “trato de hacer las cosas de la mejor manera y aun así no funciono”

“...nos tienen que ayudar porque si no no vamos a poder...”  
que no pudo entonces ya no lo hago...documento todo y ya...yo ahora digo

Al darle el grupo tanta trascendencia a la estructura tanto organizacional como grupal se convierte esta en uno de los factores de estrés. A este factor se le remite el obstáculo de la impotencia; es decir, el de no poder hacer nada lo suficientemente bien como para hacer del grupo un grupo suficientemente bueno a los ojos de los otros.

Es así como esta impotencia y frustración se convierte mas adelante en obstáculo en el proceso grupal “...yo siento que el grupo en si tiene la necesidad

de resolver todo...y no podemos con todo”

“...yo creo que no puedo hacer entonces ya no lo hago...documento todo y ya...yo ahora digo ya no puedo mas...”  
si no nos lo dan no podemos hacer nada..”

A partir de este nudo en el proceso y al haber identificado la estructura como causante del estrés el grupo comienza a construir formas diversas de defensa ante el sentimiento de impotencia.

Es así como la frustración por no lograr lo acometido (en este caso cumplir con esas métricas, reglas, etc.) hace que el grupo busque a alguien que en su propias palabras “los defienda”. Papel que por la cercanía y el tipo de vínculo que se ha creado se le dirige al supervisor del grupo. (Ver mas especifico en el apartado de liderazgo)

No obstante no solo esta forma de defensa aparece sino además la falta de motivación y de recompensa a los cuales me refiero en el siguiente apartado.

### **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

- **Subgrupos vs. subgrupos de trabajo**

Me parece oportuno introducir el tema de la recompensa y su relación con los subgrupos a continuación ya que si es cierto que la motivación o la recompensa por un trabajo bien hecho normalmente es signo de una buena organización y sus miembros la perciben como un indicador positivo en general; en este grupo pareciera que tiene una significación de competencia. Es decir se percibe como un promotor de la diferencia o de que existan las divisiones en el grupo "...a algunos si les dan E awards pero no ha todos" "es que es todo el trato que me dan por eso me siento inútil porque siento que lo que hago no es valido"

En este caso la recompensa al ser promotor de las diferencias grupales "...Puede ser preferencia... "cuesta hablar de esas preferencias...acá ahí referidos vs. no preferidos..." reafirma el sentimiento grupal de la impotencia "A nosotros nos piden y nos piden...pero no nos dicen ni felicidades... no hay motivación"

Es por lo anterior que una de las propuestas de la coordinación se dirige a hablar de esos sentimientos para con la impotencia y así dejar al grupo un espacio de reflexión y de conocimiento de los factores causantes de esta.

Desafortunadamente el tema de los subgrupos es un tema que el grupo no explora con gran profundidad. Es así como este se convierte desde la perspectiva de la coordinación en un obstáculo grupal que necesita más trabajo de parte de los directivos y del grupo. Cabe recordar que al hablar de subgrupos me refiero a los preferidos y no preferidos. Para con este tema como ya lo he dicho anteriormente el grupo presenta gran resistencia para explorarlo ya que "...Siempre existen diferencias pero..." "...la idea es que todos estemos en las sesiones..." "...me siento bien porque me doy cuenta de que no soy solo yo sino todos"

"...la idea es que todos estemos  
en las sesiones..."

"...me siento bien porque me doy

Como defensa ante el estrés que significa la diferencia que marca el ser diferente de los otros el grupo busca el unirse pero sin dejar el necesario espacio a la identidad propia "...Que quieren saber de mi que no saben ya?.."

"...Pero si compartimos y no decimos las cosas que estamos pensando?...si hay personas que dicen que hay preferencias.... Esa reunión familiar lo vamos a pasar bien o reunión social..."

"...me siento bien porque me doy cuenta de que no soy solo yo sino todos"

## El liderazgo

Liderazgo y grupo: La detección de los liderazgos tiene una importancia fundamental en la comprensión de la dinámica del grupo; tanto es así, que la estructura y función del grupo se configuraran de acuerdo con los tipos de liderazgos asumidos por el coordinador (Pichón-Riviere, 2000, p 20)

Como se plantea en el apartado anterior la forma de relación entre el grupo y su jefe inmediato es otro de los factores causantes de estrés en este grupo. Es por ello que me he permitido abrirle un espacio a este con el solo objetivo de servir como una luz en la búsqueda de soluciones para el problema antes planteado.

Para la exploración del tema de liderazgo me referiré al tema desde dos conceptos diferentes. El primero tiene que ver con el tipo de vínculo entre el jefe inmediato y el grupo y el segundo entre el tipo de liderazgo que se ejerce entre los miembros del grupo.

“...nosotros necesitamos a  
alguien que nos  
defienda...”

“...nosotros necesitamos a alguien que nos defienda...” Este pareciera ser el emblema del grupo. Este es otro tema que el grupo decide abordar a través de varias de las sesiones. Ya desde el diagnostico grupal se venia perfilando este tema como uno de los grandes ejes de análisis en este grupo.

Pero cual es la importancia de este tipo de vinculación entre el jefe inmediato y los miembros del grupo?

A lo largo de las sesiones y a pesar de mi insistencia en que el grupo era el hacedor de su camino o sea el hacedor de sus propias soluciones y no el coordinador, hubo una gran necesidad en buscar la aprobación de la coordinadora. La comunicación entre los miembros era difícil y más bien se buscaba una comunicación unilateral hacia la coordinación. Esto me llevaba a pensar en la razón de ser de este tipo de comunicación y razón de ser de la búsqueda de casi todos los miembros de la aprobación de la coordinadora.

Convirtiéndose esto en recurrente se procede a explorarlo en el grupo y a pesar de ser un tema bastante delicado por su contenido el grupo lo aborda una y otra vez desde diferentes ángulos. Es así como el tema de “Nosotros no dependemos solo de nosotros dependemos de nuestro jefe” sale a flote permitiendo al grupo aproximarse al significado de esta relación. En general se espera que el jefe o los otros externos sean los que hagan algo para ayudarnos ya que “nosotros no podemos”. A la vez, hay una molestia notable al hecho de no poder resolver todo y podría esta ser la razón por la cual se espera que los otros en especial al jefe inmediato sean los que resuelvan por mi “...me molesta que salgan tantos imprevistos también...venimos con agenda pero de pronto sale algo...eso me paraliza...el no poder cumplir la agenda...”

Esta interacción para con el jefe inmediato se hace manifiesta también durante la segunda sesión a la cual no acuden sino hasta cuando el jefe inmediato los busca y los lleva al cuarto de conferencias para que se “pongan de acuerdo y decidan si van a tener la sesión o no y den explicaciones” (esto sucede aproximadamente 1:30 min. luego de la hora programada para la sesión).

Sin embargo sobre este tema el grupo pareciera reflexionar lo suficiente como para darse cuenta de que “hay ciertas cosas que nosotros si podemos hacer sin la ayuda de L”

Lo anterior le da poder al grupo para poder pensarse dentro del grupo como promotores y ejecutadotes de aquellas soluciones que pudieran llegar a construir. A continuación algunos ejemplos de las discusiones grupales:

“...mucha gente te espera hasta que todo este terrible para tener un ONE on one...para mi eso es terrible hay que hacerlo mas seguido”

“...ahí que levantar la mano...algunos si lo hacemos y otros no lo hacemos...entonces todos deberíamos de hacerlo”

Lo anterior permite a la vez volver la mirada al grupo mismo por ayuda; ejemplo de esto la siguiente acotación:

“Necesitamos apoyo y colaboración entre los compañeros”...la idea es ayudarse...”

No obstante  
en las  
sesiones  
futuras el

grupo tiende a repetir la forma de relacionarse con uno de sus integrantes, es así se repite la situación con el único miembro masculino:

Se habla de genero“... yo no se pero el me enseñó a mi...para mi todos me

## Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía

en la toma de decisiones relacionadas a sus trabajos.

Como es explicitado anteriormente la búsqueda de autonomía en el grupo es uno de los pilares de este trabajo. Autonomía para la búsqueda de sus propias soluciones. Sin embargo la sombra de querer resolverlo todo: "...yo siento que el grupo en si tiene la necesidad de resolver todo..." hace un proceso mas complejo para sus miembros.

Pareciera que como lo explicita uno de sus miembros "...todos sabemos la posición que tenemos que tener...pero no nos sirve..." o "...no es que sea dócil uno puede cambiar de posición...pero es difícil...". A pesar de esto hay un esfuerzo importante de parte del grupo de que esta situación cambie "...que hago yo con sentirme orgullosa...si las cosas no cambian...dígame cuantas veces hemos hecho frente común para hablar de esto...hemos hecho un estudio de tiempo?...porque no lo hemos hecho?...de nada da sirve que L venga acá y nos oiga 30 horas si nosotros no hacemos nada..."

No obstante el hecho de que algunos de los miembros no se hicieran presentes en varias de las sesiones pareciera que le dificulta al grupo el tomar muchas de esas decisiones "...la idea es que todos estemos en las sesiones..."

Esto además se hace evidente a la hora de la ejecucion de uno de las actividades en la cual se le consigna al grupo dibujar los Frutos de su trabajo... ¿que quieren llegar a lograr con su trabajo...que quieren llegar a tener como grupo? Para luego construir aquellas partes necesarias en un árbol para llegar a alcanzar esos frutos.

Figure 2



Durante esta actividad se evidencia que a pesar de que al grupo le gustaría llegar a alcanzar muchos frutos la falta de ramas pareciera imposibilitar el poder llegar a alcanzarlos. Pero que son esas ramas para el grupo? Que es lo que le falta a ese árbol? A lo que el grupo respondió:

**Que falta?**

Apoyo interno y externo

Objetividad por los superiores

Trabas de parte de los FP

Falta de decisión de los superiores

Reasignación definida y mayor número de  
colaboradores

Como se puede observar de nuevo es recurrente la gran responsabilidad que se les achaca a los otros y poca al mismo grupo.

**Las relaciones dentro del grupo****Relaciones:**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y colaboradores.

**Dentro del grupo**

Dentro de los tres grandes grupos de expectativas que el grupo decidió trabajar en la primera sesión se encuentra la envidia.

Como podemos observar a continuación durante la actividad el grupo utilizando colores separo en tres categorías aquellos aspectos que causan estrés laboral teniendo. Dentro de la categoría del rojo estuvieron las métricas que el grupo no ha podido cumplir durante mucho tiempo lo que ha traído consigo frustración. En la categoría del celeste se discutió el tema de la enfermedad, tema que se discutió como consecuencia de aquellos causantes. A consecuencia esta categoría no se retoma como factor causante.

Dentro de la categoría del amarillo se hablo de la desconfianza entre compañeros y la envidia entre los departamentos y los mismos integrantes por lo cual decidí abrirle espacio a esta categoría dentro de el análisis grupal.

Dibujos de las categorías:

**Rojo**

Rojo es vencido...es nuestra métrica...lo asocio a lo que no nos puede pasar...lo asocio a lo peor... a lo que no nos puede pasar a fin de mes.

Rojo es métricas que no se cumplen...que no me ayuden..., son horarios...son historias...cosas que no se cumplen...

Rojo nunca me ha gustado...todas las cosas que hemos querido quitar y que están ahí constantemente negativas...

**Amarillo**

Amarillo es que uno siente envidia de otras...

...yo lo complementaria con chisme y desconfianza...

“...la envidia provoca cólera...en el hígado se siente...me da gastritis...me duele el estomago...a mi me da dolor de cabeza...a mi me da un vació en el estomago...aquí nadie nos envidia o sea al grupo nadie envidia...”

**Celeste**

celeste no lo soporto lo veo como algo enfermo...

“...la palabra talvez no es envidia es desconfianza...”

Dejamos enfermedad...la próxima semana se nos enferman dos a como vamos...

“yo si veo al grupo como en cara de hospital...como la clínica bíblica...”

Esta desconfianza como lo llaman la mayoría de los integrantes pareciera ser depositada en la integrante del grupo que no se presenta en ninguna sesión “ella es así y siempre ha sido así, no es parte del grupo, a ella no le interesan estas cosas...y eso que es la que mas lo ocupa...nadie le pide ayuda porque no le gusta ayudar a los otros...yo no confié en ella la verdad”. Es tal vez por esta razón que al grupo se le hace difícil hablar del tema y de nuevo se recurre al tema de la

unión grupal que en este caso pareciera no permitir una búsqueda de autonomía “Somos un grupo de amigos, somos un equipo que ha llevado palo...”

Pareciera que el haberle depositado toda aquello negativo en una relación de compañeros como la envidia, la desconfianza etc. a una sola integrante hace difícil para el grupo el poder hablar y reflexionar a profundidad este tema.

Es así como las relaciones entre el grupo que si se hace presente se unen aun mas en contra de la compañera.

A la vez hay miembros que hablan de la dificultad que enfrenta el grupo para poder trabajar esas angustias que provoca la desconfianza en el grupo “...la envidia provoca cólera...en el hígado se siente...me da gastritis...me duele el estomago...a mi me da dolor de cabeza...a mi me da un vació en el estomago .....aquí nadie nos envidia o sea al grupo nadie envidia...”

### **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de los colaboradores del grupo.

Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

A la hora de escuchar al grupo durante la tercera sesión se hizo clarísimo que este experimenta un fuerte dolor al hecho de no poder cumplir con las expectativas de la empresa o sea en sus propias palabras a no poder cumplir con las métricas. Este dolor se ha corporalizado en diferentes áreas, en el estomago, en la espalda etc.

Este dolor de no poder cumplir une al grupo al entrar al proceso “...Somos un grupo de amigos, somos un equipo que ha llevado palo... que nos duele todo el cuerpo...” por lo que el trabajo en equipo se basaba en el hecho de estar todos pasando por el mismo dolor. Un dolor que une al equipo. Ha ello se debe que mi hipótesis con respecto a la cooperación dentro del equipo era de que esta existía en tanto el dolor existiera. Es así como deduje que a la hora de buscar soluciones el grupo trabajaría individualmente.

A la hora de hacer un trabajo grupal se pudo observar como “Al principio

todos trabajan individual...yo quiero hacerlo así...cada uno que haga la idea que tiene..." sin embargo faltando poco tiempo para terminar la actividad en el momento en que "...había mucha presión a lo ultimo para que no se quebrara el huevo..." se ideo " "mejor hagámoslo juntos porque no esta resultando así individual...". Pronto el grupo se unió en un proyecto que no fuera su propio dolor para comienzo al trabajo en equipo.

Desde este momento el grupo comienza a hablar y a dar sus opiniones en torno al trabajo en equipo "...yo siento que nos hace falta como la mitad..." "...yo siento que no nos organizamos"... "...Yo creo que como grupo estamos muy separados..." "...yo pienso que todos demos la cara...". Este punto apuntala quizás al comienzo de la búsqueda de nuevas formas de resolver y una manera de empezar a buscar soluciones grupales para un problema grupal.

### **Conflictos: Las diferencias.**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores de aceptar las opiniones discrepantes y de no temer enfrentar y solucionar los problemas.

"...Acá se habla diferente idioma...los tres hablamos español pero diferente...no nos entendemos...entonces estamos hablando los tres español pero usamos diferentes palabras..."

Es así como los integrantes del grupo han comenzado su viaje por la búsqueda de su propia identidad en donde esto implica una renuncia a la tranquilidad que ha traído consigo el no ser agentes de su realidad.

Debido a esto se dan algunas confrontaciones en el grupo, sin embargo aun no se ha construido la suficiente confianza para hablar de algunas cosas "...Pero si compartimos y no decimos las cosas que estamos pensando?...si hay personas que dicen que hay preferencias.... Esa reunión familiar lo vamos a pasar bien o reunión social..."

"...algunos tienen la confianza pero otros no..."

Es así como en este grupo es difícil hablar de las diferencias entre cada integrante debido a la angustia con la que se vive de que hayan muchas diferencias entre sus miembros.

No obstante, a partir de la quinta sesión en la que el grupo logra hablar de los subgrupos y del papel que estos tienen en el grupo hay un claro avance hacia la posibilidad de compartir más allá de aquello que los une. Teniendo en cuenta que lo que une a este grupo es el dolor el poder explorar de alguna manera algo más allá de ello comienza a hacer posible el poder ser diferente y poder dar opiniones diferentes. A la vez al poder el grupo contar con espacios en donde se escuche y se respeten las diferentes opiniones este comenzó a dar múltiples y diferentes recomendaciones ante las diferentes situaciones que causan el estrés del grupo.

### **Sentimiento de pertenencia a la institución y al grupo**

#### **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Desde la primera sesión se profetiza el alto sentimiento de identificación para con la institución "...mi vida es el trabajo...salgo de aquí a las 10...lo que no

saben es que ocupo vida...no, no” “yo me siento muy bien con la Institución...me da beneficios que muchos no me dan...” “yo le diría a cualquiera de mis conocidos que apliquen acá pero no a este departamento jaja...” Es así como visualiza entonces ese sentimiento de pertenencia al grupo, lo cual en mi opinión habla del gran compromiso que se le tiene a la Institución pero no al grupo. Esto se hace aun mas visible en el compromiso del grupo para con el proceso grupal. Como ya lo he dicho anteriormente ningún miembro acude a todas las sesiones, todos faltan al menos una vez al proceso. Hay una constante necesidad de reajustar los horarios de las sesiones debido a la falta de concordancia entre los miembros. Sin embargo al acudir a las sesiones los miembros comentan constantemente acerca de la necesidad que tenía el grupo de tener un proceso como este. No obstante como se puede observar estos hechos anteriores evidencian una contradicción entre lo que se dice y lo que se actuaba al no venir a las sesiones. Esta misma discordancia se confirma en el sentimiento de pertenencia hacia la Institución versus la del grupo.

Es así como el compromiso con la institución discrepa del compromiso para con la tarea del grupo. Es decir a un alto compromiso con la visión de la Institución como se puede apreciar en el párrafo anterior. Sin embargo ese compromiso pareciera no traslaparse hacia la tarea grupal. Siendo esta contradicción una vez mas un factor ocasionante del estrés grupal. Es así como esa discrepancia se ve reflejada en la tarea del proceso grupal: “...yo pienso que voy a hacer...tengo tanto en la cabeza...que es difícil venir....”

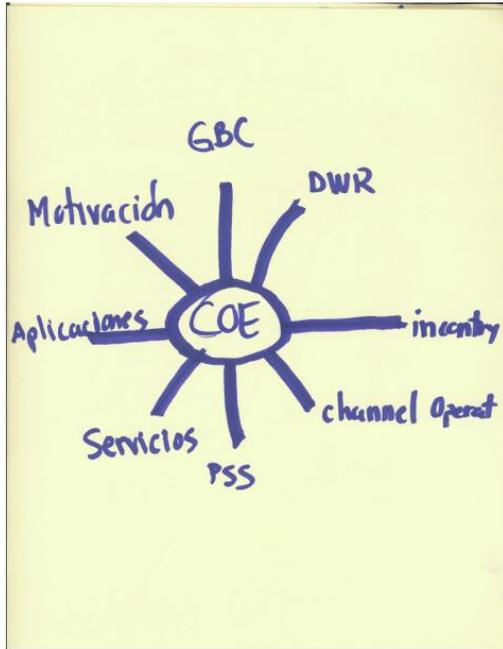
“...ayudarnos a manejarnos un poquito en el trabajo...es una forma de poder expresar....pero igual es una responsabilidad porque esta impuesta para la empresa”

“...hay cierta obligación...estamos tan acostumbrados a que todo tiene que ser...”

### **Conclusiones con respecto al trabajo grupal:**

Las características propias de esta empresa como su vertiginoso crecimiento, cultura globalizada, complejo sistema organizacional etc. Ubican a esta en un muy particular contexto. Es así como el grupo con el que se trabaja forma parte de un complejo sistema organizacional en donde por el tipo de trabajo que se hace se podría decir que se es parte de toda una red. Tomando lo anterior en cuenta, y siendo parte de este contexto el grupo con el cual se lleva a cabo el proceso se podría decir que el grupo se interrelaciona con un numero grande de departamentos (ver cuadro 8).

Cuadro 8 ( Este es el dibujo que el grupo hace cuando la coordinación pide que se dibuje como se ve el trabajo del departamento con los otros departamentos.)



Lo anterior se puede entender como una red en donde los miembros del grupo se sienten completamente dependientes de los otros (los que están a su alrededor). Se podría decir entonces que hay una centralización del estrés es decir que hay una fuerte dependencia hacia los otros lo que se traslapa a la vez al nivel de cómo se relacionan con el grupo.

Pareciera entonces que existe un sentimiento de impotencia grupal frente a su mismo trabajo. Este a la vez se puede observar a la forma de abordar el tema del estrés "sabemos cual debería de ser la posición correcta...pero es muy difícil". La dificultad y el sentimiento de no poder hacer nada es el mayor obstáculo con el que se encuentra el grupo.

La mayoría de los miembros del grupo, experimentan un profundo sentimiento de pertenencia hacia la institución sin embargo a la vez el sentimiento que se ha venido estableciendo por el grupo de no poder hacer nada para conseguir la tarea del grupo o sea obtener métricas verdes etc. se ha instalado por un largo tiempo lo que ha venido a influir negativamente en el índice de estrés grupal.

Sin embargo tomando en cuenta los objetivos iniciales el grupo logra revisar algunas factores causantes del estrés y logra identificar algunas de las soluciones. Se propicio el trabajo grupal como herramienta indispensable para la descentralización de la dependencia y así provocar un reposicionamiento de sus integrantes. Se propicia la búsqueda de una forma menos dependiente de

vincularse con los otros es decir con su jefe, con los otros departamentos con los cuales trabajan y por consiguiente con sus compañeros.

No obstante este es un trabajo grupal arduo y la necesidad de tener más espacios como el anterior se hace presente.

Muy brevemente y como parte de mis conclusiones analizare algunos aspectos característicos del proceso grupal, referidos a los vectores del cono invertido propuestos por Enrique Pichón- Riviere.

Con respecto a la afiliación señalar que el primer grado de identificación de los miembros no fue generado por el proceso, ya que todos sus miembros se conocían con anterioridad al inicio del proceso. Esto actuó como obstaculizador ya que algunos ausentes (especialmente el de una de las miembros del grupo que no se hizo presente a ninguna de las sesiones) parece haberse dado a partir de su relación con sus otros compañeros “ella no cuenta, ella ni es parte del grupo...nunca va a ninguna actividad grupal”.

La comunicación fue durante todo el proceso bastante intensa. En ocasiones esto parecía impedir el circuito comunicativo. Ya que había una necesidad de terminar los frases de los otros. Hubo una mejora progresiva, habiendo un espacio para el espacio y la reflexión.

Los aportes a la tarea eran al principio escasos, ya que muchos espacios se tomaban para la queja. Había poco espacio para la cooperación lo que hacia difícil el trabajo en equipo. Conforme se va trabajando en esto el grupo comienza a poner en práctica algunos recursos para trabajar con los otros.

En cuanto la cooperación y la comunicación comenzaron a mejorar el aprendizaje mejoro. Las mayores dificultades se centraron en la búsqueda de aquellos elementos faltantes en el grupo para poder trabajar en equipo.

**Recomendaciones:**

Con referencia a las conclusiones y al gráfico anterior con respecto a la forma de cómo se involucra el grupo para con los otros, el poder relacionarse de una forma en la que cada uno como parte del grupo aporte sería lo más adecuado; así como las piezas de un rompecabezas (ver figura 9) en donde todas las piezas son esenciales para la construcción de una figura. Esto se lograría poniendo en práctica la misma propuesta del grupo (ver recomendación del grupo) en donde los conocimientos son compartidos de una manera libre y democrática.

Figura 9”

A partir del análisis anterior algunas medidas concretas para reducir los niveles de estrés laboral en este grupo son las siguientes:

- 1 Realizar descripciones de tareas y evaluaciones periódicas de desempeño, de manera que los miembros del grupo tengan claro que se espera que ellos hagan y como, y puedan ventilar sus dudas y problemas. Por ejemplo hacer por lo menos una reunión mensual con cada uno de los miembros en donde se siga un plan de desarrollo personal y de trabajo con sus objetivos claros.
- 2 Establecer claramente algunos procedimientos y normas estándar, que ayuden a reducir la incertidumbre sobre como actuar en determinadas situaciones. Estos procedimientos deberían de ser creados por o junto al grupo. Planear reuniones mensuales grupales en donde haya revisión de los procedimientos existentes.
- 3 Planear estratégicamente y comunicar a los trabajadores las metas a mediano y largo plazo de la empresa. Por ejemplo dando seguimiento a la ejecución del plan con acciones, dándole herramientas a los miembros para que puedan ejecutar esos planes de acción con respecto a las metas fijadas, etc.
- 4 Reevaluación grupal de los sistemas de manera de quitar obstáculos al buen desempeño de los empleados y de equilibrio de cargas. Por ejemplo

rotando responsabilidades, esto le permitirá a todos los miembros participar de las responsabilidades.

- 5 Implementar sistemas de gestión participativa que aseguren un ambiente laboral participativo y de apoyo entre los miembros. Por ejemplo por medio de la búsqueda de acercamientos con la gerencia y con los otros para promover una mayor vinculación con los objetivos de la empresa.

### ***Recomendaciones Propuestas por el Grupo y Puestas en Práctica***

- El grupo durante la sexta y séptima sesiones propone una reingeniería de procesos.
- Además sus mismos miembros proponen el compartir conocimientos por medio de una reunión una vez por semana de 30 min. para hablar de los temas que afligen al grupo y además tener la oportunidad de compartir y conocer acerca de posibles conocimientos que cada uno posee.
- Tomar el tiempo para comunicarse con el jefe y con sus compañeros. Hacer 1 on 1 mas seguidos.

### **Citas Bibliograficas:**

De Borrad, Robert. El psicoanálisis de las organizaciones. Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones. Paidós: Buenos Aires, 1980.

Pichón-Riviere, Enrique. Diccionario de términos y conceptos de psicología y psicología social. Compilado por Joaquín Pichón-Riviere y col. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 5ta edición, Abril 2000.

Piterbarg, Adriana. Puntos de Partida. 1ª edición, Buenos Aires: Nuevos Tiempos,

2004.

Kaes, Rene. La Institución y las Instituciones. Cap: Realidad Psíquica y sufrimiento de las instituciones.

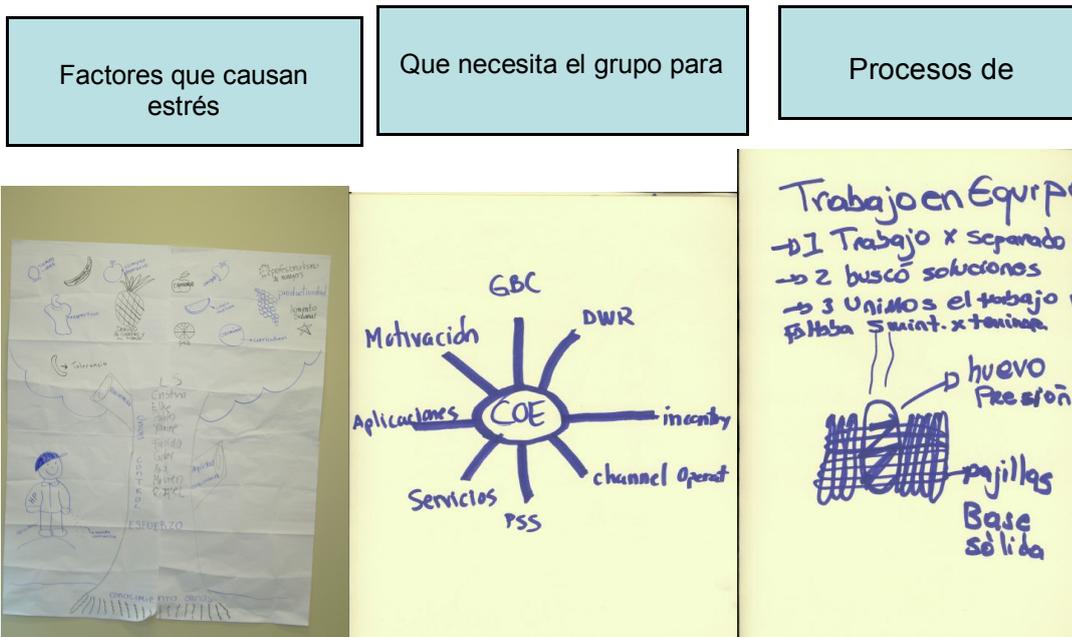
Kisnerman, Natalio y David Mustieles Muñoz. Sistematización de la Práctica con grupos. Argentina, 1997.



### Secuencia de las Sesiones:

La siguiente secuencia grafica es el resultado de la actividad que se realizo en la sesión cierre que tiene como objetivo que el grupo pueda construir una revista del proceso grupal.

Esta contuvo una lectura grupal de lo acontecido sesión a sesión.





Trabajo en

Reposicionamiento



