

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
CON-TEXTO GRUPAL
MAESTRÍA EN ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA GRUPAL**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN
INTERVENCION GRUPAL EN LA
EMPRESA DABC**

**ALUMNO: EDUARDO URIBE LÓPEZ
NOVIEMBRE 28 DEL 2007**

i. AGRADECIMIENTOS.

Primero que todo agradezco a Dios el don de la vida y con el la posibilidad de conocer, experimentar y servir al prójimo.

Agradezco haber vivido una situación que me movió a buscar una fuente de conocimiento que me permitiera conocerme mejor a mí mismo, a los demás y poder usar ese conocimiento en el servicio de la Humanidad.

Le doy gracias a la Universidad para la Cooperación Internacional y a la empresa Con-Texto Grupal por la organización de la excelente Maestría en Estudios de Psicología Grupal y a su personal Académico y Administrativo por sus finas atenciones.

Especial agradecimiento para la Docente Mercedes García que encarna las virtudes de lo que se enseña: Coordinadora de Grupos, ya que no solo lo hace con entera propiedad y capacidad, sino con alegría, suavidad y firmeza, pero sobretodo con cariño, consideración y respeto.

A mis compañeros de clase por sus bondadosas lecciones de afecto, experiencias compartidas y haber todos sido “voluntarios conejillos de indias” en la investigación de la profundidad del alma y de sus sentimientos.

A los personeros de la empresa DABC, representados por MN su destacado Gerente General, quienes gentilmente me abrieron las puertas de su mente y de su corazón para que pudiera yo efectuar este trabajo final de Graduación. Con ellos aprendí lo que significa poner la empresa en Las Manos de Dios. Espero haberles podido corresponder tanta bondad.

Por su gran importancia en mi vida deseo agradecer a mi esposa Cristina y a mis hijos Sonia Patricia, Esteban Eduardo, Eduardo Alonso, Ricardo Arturo, Sofía Cristina y a mis nietas María del Mar y Gabriela, el haber aceptado que les disminuyera el tiempo que usualmente les dedico para desarrollar este estudio. Muchas gracias por su comprensión y amor.

ii. ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA N°
i. AGRADECIMIENTOS.	2
ii. CONTENIDO	4 a 40
iii. CONTENIDO DETALLADO	8 a 40
I. INTRODUCCIÓN GENERAL	6
II. ANTECEDENTES	10
III. JUSTIFICACIÓN	12
IV. OBJETIVOS.	15
V. METODOLOGÍA:	16
VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	17
VII. ANALISIS DEL PROCESO	22
VIII. CONCLUSIONES	37
IX. RECOMENDACIONES	38
X. BIBLIOGRAFÍA.	40
XI. ANEXOS	40

iii. INDICE DETALLADO

CONTENIDO	PÁGINA N°
i. AGRADECIMIENTOS	2
ii. CONTENIDO:	
1. Temas y Sub-temas.	4 a 40
2. Cuadros	Páginas 13, 20, 22, 37, 38
I. INTRODUCCIÓN GENERAL.	6
1.1 Comentario General.	6
1.2. Globalización.	6
1.3 Cambio:	
1.3.1 Institucional, social, grupal y personal.	
1.3.2 Educacional.	
1.4 Maestría en Estudios de Psicología Grupal.	9
II. ANTECEDENTES:	10
1. Demanda inicial.	10
2. Segunda demanda.	11
III. JUSTIFICACIÓN:	12
1. Diagnóstico de situación empresarial.	13
2. Propósito del proyecto de graduación.	15
IV. OBJETIVOS:	
1. Generales.	15
2. Específicos.	16
V. METODOLOGÍA.	16
VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:	17
a. Convocatoria	17
b. Descripción del Encuadre	18
c. Perfil del grupo	18
d. Número de sesiones	19
e. Número de participantes que completaron el proceso.	19
f. Tipo de abordaje utilizado en las sesiones.	19

g. Descripción del espacio físico.	20
h. Otros elementos relevantes.	20
i. Productos y beneficios por lograr.	20
VII. ANALISIS DEL PROCESO:	21
Análisis de cada sesión según Vectores del Cono Invertido.	
VIII. CONCLUSIONES:	37
8.1 Objetivos superados.	37
8.2 Logro de expectativas	38
8.3 Evaluación del Proceso.	39
8.4 Logros del Grupo Gerencial	40
IX. RECOMENDACIONES.	40
9.1 Relaciones Gerenciales.	
9.2 Relaciones con Gerencia de Recursos Humanos	
9.3 Relaciones con el personal	
9.4 Funcionamiento del Comité Gerencial	
9.5 Funcionamiento de las Gerencias	
X. BIBLIOGRAFÍA.	42
XI. ANEXOS:	43
1. Registro de cada sesión.	
2. CD del Informe Final	
3. CD Devolución a la Empresa DABC y Compañeros de la Maestría.	

I. INTRODUCCIÓN GENERAL:

1.1 Comentario General:

Las sociedades, los grupos y las personas están inmersas en una condición permanente que les influye, afecta y es parte de sus vidas; pero que sin embargo no se percatan de ello y más bien lo consideran como algo que ocurre esporádicamente.

Esta condición es “el cambio”, que se presenta continuamente en absolutamente todas las cosas. No obstante, las personas a veces consideramos al cambio como algo ajeno a nosotros, que nos influye únicamente en ciertas ocasiones especiales.

Todas las acciones humanas implican cambio que lleva a transformar el entorno y el interno de las personas, lo que algunas veces produce alegría pero que también es el responsable de muchas de las situaciones dolorosas y sufrimientos que afectan a los seres humanos en todos los ámbitos en que interactúan.

Es importante que la sociedad, las familias, los grupos, las personas y las instituciones hagan conciencia del permanente acompañamiento del cambio en nuestras vidas y que exista una educación generalizada y especializada no solo para comprenderlo sino para enfrentarlo.

1.2. Globalización:

El intercambio cultural, social y económico ha existido desde el origen de la humanidad por la búsqueda constante de los individuos de la elusiva felicidad. Este intercambio que se ha dado no sólo entre poblaciones, países y continentes, ha sido el causante de progresos y retrocesos, épocas de paz y de guerra, riqueza y pobreza, alegría y tristeza, gozo y sufrimiento.

La diferencia con el intercambio actual internacional de mercancías, bienes y servicios (o globalización) es que mediante el uso de tecnologías -de comunicación, producción y servicio-, la información necesaria para la toma de decisiones, está disponible instantáneamente, lo que posibilita que transacciones que hace algunos años tomaban muchos días para poder

efectuarse, ahora se realizan “en tiempo real”, o sea, al instante, en “nanosegundos”.

El cambio actual es rápido, profundo, violento, con consecuencias múltiples para los distintos ámbitos culturales-educativos, sanitarios-de seguridad, laborales, recreativos, de estatus, etc.-.

Paso la mayor parte de mi tiempo trabajando en asuntos de índole comercial en los que, principalmente se toma en cuenta la competitividad internacional, la “calidad total”, la productividad y el incremento del poder”. (1)³ Peter Senge

Pero las consecuencias del cambio no se quedan sólo en lo económico, sino que atraviesan la cultura de los continentes, los países, las sociedades, los grupos, las familias y las personas, porque no podemos separar lo económico de lo social.

1.3 Cambio institucional, social, grupal y personal:

“Desde su nacimiento y previamente a éste, el sujeto humano se encuentra, por así decirlo “sujeto” a una trama, ya que su presencia en la familia, en su grupo familiar, es previa a su llegada a ésta. O sea, que no viene a incorporarse a un grupo, sino que es ese mismo grupo el que le da existencia, el que lo convoca a la vida”. (2).

Mario Podcaminsky e Indira deBeausset

Desde el punto de vista externo, las instituciones son pre-existentes a los individuos y cuando éstos desaparezcan ellas continuarán existiendo. También desde el punto de visto interno las instituciones acogen a los individuos y los introducen en el orden de la subjetividad mediante las leyes, el lenguaje, las costumbres y los referentes que identifican a los distintos conglomerados, desde los más chicos como la familia hasta el país o conjunto de países con raíces identificatorias comunes, como por ejemplo: América Latina.

Las instituciones son las depositarias de las fantasías de transformación social por ser al mismo tiempo el espacio donde se fundan los sueños de logro de una sociedad mejor y en donde la relación instituyente-instituido permite construir -y a veces disminuir- a los individuos constituyentes de las sociedades. Es por ello que si queremos modificar las sociedades

³ Prologo del libro “Cómo desarrollar la inteligencia de sus hijos”. Dawna Markova y Anne Powell.

² “Aproximación a una comprensión de los grupos”. Editado por Con-Texto Grupal, 2006.

debemos analizar y modificar el concepto de educación que cada sociedad sustenta. “Nuestro sistema de administración prevaleciente ha destruido a la gente” (3) W. Edwards Deming.

Es justo reconocer que no todos los poseedores de capital se aprovechan de su personal, sino que existen empresarios y no pocos por cierto, quienes se preocupan por brindar a sus colaboradores, las mejores condiciones de trabajo, cumplimiento de las leyes sociales, preocupándose también por brindar trato adecuado, respeto a su dignidad, consideración de género, edad y condición.

La empresa DABC desde sus inicios hace 35 años ha sido una excepción porque por un lado los fundadores se pusieron bajo la influencia de Dios para que guiase sus pasos como empresarios y por otro establecieron una ideología de solidaridad con sus empleados aplicando en sus relaciones los principios de amor al prójimo. Desde hace ocho años los cuatro hijos pusieron la empresa en manos de Dios y la dirigen tomando en cuenta los principios cristianos.

1.3.2 Cambio educacional:

La institución educativa tradicional privilegia la competencia individual por encima del trabajo en equipo Se idealiza la utilización de la “razón” por encima de la emoción. Se considera “el afecto” como una debilidad. Se ignoran las demandas del personal en este sentido.

Y los futuros “Gerentes y Administradores” se desarrollan bajo una filosofía de liderazgo “autocrático” que contempla preferentemente el factor productivo en detrimento del factor “humano”.

1.4 Maestría en Estudios de Psicología Grupal (MEPG):

Nuestras instituciones sociales básicas: familia, escuela y trabajo están diseñadas para controlar; pero lo más trágico es que esa es su principal enseñanza: el ejercicio y las consecuencias del poder y la autoridad, que los individuos interiorizan de dos formas: como dominadores o como dominados.

¿Entonces, qué necesita cambiar la humanidad para modificar el presente estado de cosas?

Necesita encontrar modelos de enseñanza-aprendizaje que al mismo tiempo que respetan el desarrollo individual estimulen el trabajo en grupos y trasladen la competencia entre individuos a la competencia por la labor bien realizada por equipos de trabajo eficientes, coordinados, que toleren y respeten las diferencias individuales, no rehuyan la controversia, se comuniquen abiertamente, circulen el liderazgo, ejerzan los distintos roles con un sentido de aventura e investigación, comprenden los sentimientos de sus integrantes y tengan el valor de demostrarse su afecto.

Que la enseñanza de estos modelos responda a la aguda necesidad de considerar a las personas como seres completos compuestos de cuerpo, mente, intelecto, afecto y alma que requieren de sus líderes conducción y al mismo tiempo comprensión.

1.4 MAESTRÍA EN ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA LABORAL:

Precisamente la Maestría en Estudios de Psicología Grupal, organizada por la empresa Contexto-Grupal y la Universidad para la Cooperación Internacional cumplen con este propósito al formar profesionales que reúnen esas condiciones y características descritas y que colaboran con las organizaciones a mejorar sus procesos de trabajo mediante el diagnóstico de las causas que obstaculizan el logro de la tarea y la intervención en sus grupos de trabajo, para colaborar con los integrantes a que ellos mismos aprendan a remover esas dificultades que les detienen en el logro de sus objetivos.

La estructuración de equipo solo se logra mientras se opera; gran parte del trabajo de grupo operativo consiste, suscitadamente expresado, en el adiestramiento para operar como equipo".(4) José Bleger.

4

El presente trabajo constituye la parte final de la labor estudiantil en la Maestría en Estudios de Psicología Grupal, que como Proyecto de Graduación, participa en el análisis de las causas que obstaculizan a una empresa costarricense para el logro apropiado de sus objetivos, para luego, en un trabajo conjunto con los Ejecutivos de la organización, participar en un proceso de "aprender-haciendo" en que los integrantes por sí mismos, aprenden a resolver sus propias dificultades individuales,

4 José Bleger. *REVISTA DE PSICOLOGÍA Y PSICOTERAPIA DE GRUPO*,
Números 1 y 2, 1961. Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo.

grupales y empresariales, en un período dado y bajo condiciones previamente establecidas

II. ANTECEDENTES.

2.1 DEMANDA INICIAL:

En el mes de marzo del 2005, el señor E, Gerente de Recursos Humanos de la empresa Distribuidora DABC, me contactó para decirme que el Gerente General de la empresa, M, estaba interesado en que le impartiera un curso profesional de ventas a sus Agentes Vendedores.

En la primera reunión que tuve con el señor M me dijo: “ Hace 32 años mi padre fundó esta empresa, la hizo surgir de la nada. Con la ayuda de Dios y con esfuerzo mi padre y mi madre trabajaron para prosperarla.

Siendo niño me trajo para que le ayudara. Desde entonces estoy aquí. He pasado por todos los puestos. Mis hermanos también se incorporaron a la empresa, cada uno con su estilo; pero yo soy el que tiene la mayor responsabilidad por ser el Gerente General.

La empresa ha ido cambiando. Nació con mi papá y mi mamá, luego tres empleados, luego yo y poco a poco fue incorporando más personal. Ya no queda ninguna persona de las que iniciaron, el más antiguo soy yo; pero si hay empleados con 18, 14 y 12 años de antigüedad, especialmente vendedores“. “Los cambios en el último año han sido muchos porque contratamos a un Gerente profesional de Recursos Humanos que nos ha ayudado a organizar la empresa. Estos cambios han sido en Clasificación de puestos, salarios, métodos de reclutamiento y selección, procedimientos de ventas y cobros, asistencia, puntualidad y jornadas del personal, seguridad ocupacional y empresarial, etc.” Este mayor orden nos ha dado un incremento importante en las ventas”. “El Gerente de R. H. se ha reunido con los Agentes Vendedores para que se adapten a los cambios que requiere el mercado; pero algunos de ellos dan muchos argumentos para decir que es difícil vender más”.

Queremos que usted nos haga una propuesta para darles a los siete Agentes Vendedores un curso profesional de ventas”.

Dos días después les entregué la propuesta para impartir el Seminario-Taller de “La Venta Profesional”, de 40 horas de duración, que se daría durante 10 sábados a razón de 4 horas cada sábado.

La propuesta fue aceptada y el curso se dio de abril a agosto del año 2005. Los resultados fueron excelentes ya que las ventas crecieron en aproximadamente 30%.

2.2. SEGUNDA DEMANDA:

En marzo del 2007 nuevamente me contactan los dueños de la empresa Distribuidora DABC para ofrecerme que les ayude a mejorar sus relaciones como hermanos.

Asisto a una reunión en la que participan dos hermanas ME y R y dos hermanos M y G. Expresan que: “Nos queremos mucho como hermanos. Cada uno ocupa una Gerencia distinta. Pero han habido muchas situaciones laborales difíciles, algunos problemas con el personal por los cambios que hemos decidido implantar.

Los resultados económicos han justificado los cambios; pero el personal se ha indispuerto, especialmente con los Gerentes varones, (porque algunos cambios han sido duros, de disciplina, de distintos métodos de trabajo). Las Gerentes son más solidarias con el personal”.

Eso ha afectado nuestras relaciones como hermanos: no nos comunicamos como antes, tenemos enfrentamientos, hay actitudes negativas y a veces hasta tenemos dudas unos de otros. Una hermana dijo que “si esto continuaba así ella se iba de esta empresa.”

Se me indica también que la relación con los trabajadores que dependen de los Gerentes varones no es tan buena, pero si lo es con la de los colaboradores que dependen de las Gerentes.

2.3 PROPUESTA DE CONTRATO:

Como de la conversación con los dueños percibo que el tema no es solo la relación vincular de ellos, sino de todo lo relacionado con su acción laboral, les hago una propuesta integral que tiene que ver con el Desarrollo

Organizacional, el Desarrollo del Personal al mismo tiempo que con el análisis de sus relaciones y vínculos.

Les propongo efectuar primero un Diagnóstico de la situación de la empresa,(que incluye acciones educativas y administrativas de recolección de información) y luego una intervención (que se constituye en el Proyecto de Graduación)

2.4 ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA:

El contrato es aceptado con leves modificaciones. Se inicia el último sábado del mes de marzo del 2007 con la primera sesión de 4 horas del Seminario-Taller de 16 horas dirigido a los Dueños. El día martes 02 de abril-2007, se lleva a cabo una reunión con todo el personal (excepto los Agentes Vendedores porque ya habían recibido un curso desde el año pasado).

Se les explica que a raíz de los cambios del entorno es necesario que todo el personal (incluidos los Dueños) se capaciten para enfrentarlos.

Que los Gerentes desde el sábado anterior comenzaron a participar en un Seminario-Taller y que al personal se les aplicará una encuesta de Clima Organizacional y se les invitará a participar en un Seminario-Taller de Relaciones Interpersonales.

El personal presenta algunas resistencias que se procuran eliminar ahí mismo pero otras se dejan para que ellos mismos propongan cómo solventarlas.

Cuando finalizaron todas estas actividades educativas e investigativas se confeccionó un Diagnóstico de la Situación de la empresa DABC con el que se formularon varias líneas de acción.

Este Diagnóstico se les presentó a los Ejecutivos de la Empresa el día 24 de septiembre del 2007.

III. JUSTIFICACIÓN:

Los resultados del Diagnóstico precisan con mayor detalle lo que los Ejecutivos expresaron en la reunión del mes de marzo: “Necesitamos

mejorar nuestras relaciones”; pero ahora se sabe cuáles son las aparentes fallas del grupo y de cada uno de los integrantes (aunque esto con no mucho detalle).

3.1. CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO:

Cuadro N° 1. Modificación de las actividades Gerenciales de la empresa DABC al finalizar la asesoría y la capacitación recibidas, de marzo a setiembre del 2007, antes de iniciar el Proyecto de Graduación.

N	ASPECTOS EVALUADOS	EXC.	M. B.	BIEN	REG.	MAL
1	RELACIONES ENTRE GERENTES.			X		X
2	RELACIONES CON LA GER DE R. H.			X	X	
3	RELACIONES CON EL PERSONAL			X	X	
4	OPERACIÓN DEL COM. GER.			X		X
5	TRABAJO EN EQUIPO			X	X	

X Al empezar la Consultoría en marzo del 2007.

X Al finalizar la Consultoría en setiembre del 2007.

A. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO, PREVIO AL PROYECTO.

a. RELACIONES ENTRE GERENTES:

Después del Seminario-Taller de Desarrollo de Habilidades Gerenciales y otras actividades desarrolladas con y por los Gerentes se avanzó bastante en este aspecto como para calificarlas como Buenas; pero que aún falta camino por recorrer para llegar a la máxima puntuación.

b. RELACIONES CON LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Las califico como regulares al inicio de la consultoría y de buenas al finalizar, porque al ser el primer Gerente que no proviene de la familia, rompe un esquema familiar, pero su trabajo profesional ha logrado cambios satisfactorios e importantes.

c. RELACIONES CON EL PERSONAL:

Este aspecto es el más complejo y delicado de todos (y no porque los otros aspectos sean menos importantes) sino porque se refiere al ejercicio del

liderazgo y de la jefatura en la organización, por parte de todos los Gerentes y algunas Jefaturas.

Las calificaciones expresan un promedio, ya que en términos generales el personal califica de mejor forma la jefatura de las mujeres que la de los varones; pero también es cierto que los conflictos más agudos se han presentado en las Gerencias de los varones que en el de las mujeres y que en estas dos gerencias está ubicado el 70% del personal.

Se tuvo un avance bastante importante en este aspecto y ya comenzaron a darse cambios en las Gerencias donde se requerían.

La calificación de este aspecto inician con R y terminan con B.

d. FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ GERENCIAL.

La calificación del funcionamiento del Comité Gerencial pasó de R a B, porque considero que falta estructurar, normar y organizar este cuerpo organizativo. En la DABC funciona de manera empírica, que les da buenos resultados; pero que al organizarlos mejor podrían obtener un rendimiento superior.

e. TRABAJO EN EQUIPO:

La evaluación al inicio de la Consultoría es de R y al final de la misma es de B porque la productividad y el rendimiento empresariales se han incrementado en un 30% aproximadamente (medidos en términos de ventas). Podrían mejorar bastante este aspecto si se relacionaran mejor como grupo. Es necesario que el grupo revise ciertas actitudes y comportamientos que a veces tienen, que les obstaculiza el logro de la tarea, tales como: impaciencia, intolerancia, irrespeto, censura, discriminación (no tomar en cuenta a), comunicación inadecuada, imposición de criterios, desconfianza, autoritarismo, reto a las figuras de autoridad y falta de delegación.

C. RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO:

Se le recomendó a la empresa tomar algunas decisiones administrativas, como las siguientes:

- a. **Organizar un seminario de Análisis de Relaciones Gerenciales para revisar las actitudes y comportamientos de los gerentes entre sí (12 horas), que se convirtió en el Proyecto de Graduación.**
- b. **Impartir un seminario de Administración Gerencial, (24 horas).**
- c. **Delegar en el Asistente de Bodega algunas de las funciones operativas del Gerente de Logística.**
- d. **Nombrar un Asistente Administrativo de alto nivel para que el Gerente General delegue parte de sus funciones operativas.**
- e. **Que poco a poco las Gerentes de Finanzas y de Crédito y Cobro se puedan ir integrando más a la jornada regular de la empresa.**
- f. **Que la Gerente de Crédito y Cobro delegue más funciones en la Jefe de Crédito y Cobro.**
- g. **Que la Gerente de Finanzas delegue algunas funciones en el GRH.**

3.2 PROPÓSITO DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

Contribuir a que la empresa DABC mejore su accionar tanto en sus aspectos productivos como humanos, mediante el análisis de las relaciones y vínculos de los Gerentes y sus efectos en la administración de la empresa.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN:

4.1 OBJETIVOS GENERALES:

- **Analizar las relaciones vinculares de los Gerentes, en sus distintos roles y su influencia en ellos mismos y en la organización.**
- **Analizar la estructura organizativa de la empresa y el liderazgo, la autoridad y el poder con ellos relacionados.**

“¿Qué es un rol? Rol es la dinámica, la acción correspondiente a una posición dentro de un sistema de relaciones, dentro de un sistema interaccional”

⁵ Ana P. de Quiroga

⁵ *Ana P. de Quiroga. EL ROL DEL COORDINADOR. Revista Privada de Psicología Social. Editado en Antología de Con-Texto Grupal, 2007..*

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- **Aclarar la forma de comunicarse, relacionarse y vincularse los cinco gerentes.**
- **Revisar los roles, transferencias y resistencias de los gerentes.**
- **Revisar la estructura organizativa y resolver sus fracturas.**
- **Revisar los estilos de ejercer el liderazgo.**
- **Intentar armonizar las distintas visiones de ideología con las actitudes y comportamientos gerenciales.**

V. METODOLOGÍA:

El proceso de trabajo del Seminario-Taller de “Análisis de la Relaciones Gerenciales” es completamente distinto de las actividades educativas tradicionales dirigidas a los Gerentes, teniendo tal vez algunas similitudes básicas, tales como el nombre, el local, el horario, participantes y conductor. Se trabaja con un sistema operativo denominado ECRO.

“Defino el ECRO como un conjunto organizado de conceptos generales teóricos, referidos a un sector de lo real, a un determinado universo de discurso, que permiten una aproximación instrumental al objeto particular (concreto). El método dialéctico fundamenta este ECRO y su particular dialéctica”.⁶

Enrique Pichón Riviére

Pero todo lo demás es diferente y está constituido por:

5.1 ENCUADRE:

Ocho sesiones, una vez por semana, los días miércoles, desde el 3 de octubre y hasta el 21 de noviembre del 2007, dirigido a los cinco gerentes de la empresa y coordinado por un estudiante que está finalizando la Maestría en Estudios de Psicología Grupal y que aplica las técnicas aprendidas en su carrera.

5.2: PROCESO:

a. Se aplican las teorías, conceptos y técnicas de Coordinación de Grupos

⁶ “TEORÍA DEL VÍNCULO: Esquema conceptual, referencial y operativo”. ECRO. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1985.

- aprendidas en la Maestría. Se procura respetar el encuadre establecido.
- b. El grupo es lo más importante y aprende de sí mismo. No hay clases magistrales ni profesores que enseñen.
 - c. Se aprende del análisis de los emergentes grupales. No hay textos ni teorías por seguir.
 - d. El Coordinador intenta no figurar, él no es lo más importante. Se encarga de remover los obstáculos que impiden la marcha del grupo hacia el logro de su tarea.
 - e. Las sesiones tienen inicio, desarrollo y cierre en el que se analiza y concluye el tema que apareció.
 - f. El Coordinador-Facilitador planea las actividades educativas que aplicará en la sesión, pero es flexible en su cumplimiento tanto con el número de actividades como en la forma de conducir las.
 - g. Los integrantes del grupo aportan sus especiales visiones y acciones y el grupo reacciona hacia el progreso, retroceso o estancamiento en el logro de la tarea.
 - h. Se analizan los sentimientos, afectos y emociones como un componente fundamental de las relaciones grupales; en tal sentido no se rehuye el análisis de roles y sus fantasías: enfrentamientos, rivalidades, alianzas, pactos, expresión de sentimientos, silencios, estilos de liderazgo, etc.
 - i. En cada sesión el grupo estudia lo sucedido, reflexiona sobre sus acciones y evalúa el desarrollo de su aprendizaje.
 - j. Al finalizar siete sesiones el Coordinador le devuelve al grupo su visión de lo sucedido en esas sesiones y el grupo analiza y discute sobre lo logrado y acuerda las acciones posteriores.

5.3 REQUISITO DE GRADUACIÓN:

El Coordinador-estudiante presenta a la Universidad el Informe Final de su Proyecto de Graduación, en los términos establecidos por La Maestría.

VI. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

6.1 CONVOCATORIA: Después de analizar la primera propuesta del Diagnóstico: “Organizar un Seminario de Relaciones Gerenciales, de 12 horas” les ofrecí a los Ejecutivos de la empresa DABC hacerlo sin costo alguno para ellos, siempre y cuando aceptaran que ese seminario lo

podiera proponer a la Dirección Académica de la Universidad como mi Proyecto de Graduación.

La empresa DABC gentilmente lo aceptó y al hacerlo les di las seguridades de trabajar con la entera confidencialidad tanto con el nombre de la empresa, como con el nombre de los participantes y la intimidad de los temas tratados. Esta conversación tuvo lugar el día 24 de septiembre del 2007.

6.2 DESCRIPCIÓN DEL ENCUADRE:

Para efectuar el Proyecto de graduación utilicé 8 reuniones de hora y media cada una, los días miércoles 3, 10, 17, 24, 31 de octubre y 7, 14 y 21 de noviembre del 2007, a partir de las 5.15 p.m., que se efectuaron en la sala de reuniones de la empresa. Los participantes fueron los cinco Gerentes de la organización DABC.

6.3 PERFIL DEL GRUPO:

Individualmente cada integrante del grupo está totalmente identificado con la familia (con excepción del GRH), pero su identificación con el trabajo en grupo es apenas incipiente, ya que lo más importante para cada uno es su propia área de trabajo, siendo “Gerencias-islas”. La GRH por su función debe trabajar con todas las áreas. La colaboración que se brindan se da por parejas y no por grupos, a menos que sea una decisión que se tome en el Comité Gerencial, que tiene poco tiempo de estar funcionando y que se reúne una vez cada mes. La comunicación también sucede por pares en la que la parte interesada busca a la Gerencia que necesita que le brinde el servicio deseado en la que puede ser que sea cordial o difícil; también puede ocurrir que el servicio lo reciba de manera inmediata o que tenga que esperarse algún tiempo. Todos están abrumados por trabajo, su variable crítica es falta de tiempo, andan apresurados y casi no tienen tiempo para compartir. Es un grupo sensible, ansioso, apasionado, a veces risueño, a veces irritable. Aprenden rápido y les gusta aplicar inmediatamente lo aprendido. Su pertinencia con la tarea es amplia, no así con la pertinencia del grupo. No han generado un comportamiento armónico como equipo de trabajo, aunque sí totalmente como hermanos de lo que no participa el GRH a quien lo tratan bien como a un “funcionario profesional”.

6.4 NÚMERO DE SESIONES:

Nueve en las que ocho de ellas se dieron consecutivamente, una por semana, durante los días miércoles, comenzando el 3 de octubre y finalizando el 21 de noviembre del 2007 y una adicional para presentarles el Informe Final. (A esta fecha no hemos precisado el día de la reunión).

6.5 NUMERO DE PARTICIPANTES DEL PROCESO.

Los cinco Gerentes de la empresa DABC iniciaron y finalizaron el proceso, con puntualidad, asistencia, entusiasmo y participación perfecta de todos.

6.6 TIPO DE ABORDAJE UTILIZADO EN LAS SESIONES:

Básicamente se utilizó en todas las sesiones un estilo de inicio, desarrollo y cierre:

- **Inicio:** Durante la primera sesión se explicaron las normas de funcionamiento y una visualización de cómo se veían en el futuro, primero como individuos y luego como grupo. En algunas sesiones de las subsiguientes se utilizó una técnica reflexiva de los participantes, sobre lo aprendido en la sesión anterior; en otras se entró directamente a calentamiento y luego se aplicaron técnicas de acción dramática.
- **Desarrollo:** Tuvo dos partes, una de calentamiento como paso previo a la aplicación de una Técnica participativa que les llevara a imaginar y a actuar en distintos escenarios teatrales desplegando distintos roles. La segunda parte condujo a trabajar conjuntamente como grupo los roles, transferencias y fantasías que habían emergido.
- **Cierre:** El grupo compartió sus sensaciones, emociones y sentimientos surgidos al calor de la acción dramática, pero sobretudo la enseñanza que como grupo había logrado en esa sesión.

6.7 DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO:

La sala de sesiones de la empresa DABC tiene aproximadamente 6 metros de largo por 3.5 de ancho. Está situada en el frente del local de la empresa, a la par de la recepción y su entrada principal mira hacia el oeste, siendo dos hojas de vidrio de un metro cada una. El costado norte de la sala es una pared de cemento en donde hay otra puerta de 90 centímetro de ancho, de plástico plegable; en el costado este, cuya pared es de vidrio transparente hay una puerta esquinera de vidrio de 90 centímetros de ancho. El costado sur es una pared de cemento. La sala cuenta con una

pizarra acrílica, tres ventiladores de pared, una mesa de junta directiva para doce sillas. No tiene ventanas. Está iluminada con bombillos halógenos que le dan buena luminosidad. Mantiene una temperatura cálida por lo que se necesita que los ventiladores estén funcionando durante la sesión. Tiene buena acústica por lo que no se requiere el uso de altoparlantes.

6.8 OTROS HECHOS RELEVANTES:

El personal de la organización sale a las cinco en punto de la tarde y durante los días de las sesiones se les solicitó que no se quedaran trabajando adicionalmente para estar totalmente solos. Al guarda de seguridad privada que usualmente permanece cerca de la recepción se le pidió que durante las horas de 5 a 7 p.m. permaneciera al fondo de la empresa, para que el grupo disfrutara de total libertad en sus comunicaciones y que tuviese confianza que nada de lo dicho sería oído ni repetido por otras personas que no fueran los participantes.

6.9 PRODUCTOS Y BENEFICIOS ESPERADOS:

Cuadro N° 2. Modificación esperada de las relaciones Gerenciales de la Empresa DABC al finalizar el Proyecto de Graduación, (nov-28-08).

N	ASPECTOS EVALUADOS	EXC.	M. B.	BIEN	REG.	MAL
1	RELACIONES ENTRE GERENTES.		X	X		
2	RELACIONES CON LA G. R. H.		X	X		
3	RELACIONES CON EL PERSONAL		X	X		
4	FUNCIONAMIENTO DEL C. G.		X	X		
5	FUNCIONAMIENTO DE LAS GERENCIAS		X	X		

X Al empezar el Proyecto de Graduación.

X Al finalizar el Proyecto de Graduación.

6.10 DETALLE DE LOS PRODUCTOS Y BENEFICIOS QUE SE ESPERA QUE EL GRUPO DE GERENTES OBTENGA AL FINALIZAR EL PROYECTO DE GRADUACIÓN:

- Que como grupo tengan una mejor relación de todos los integrantes entre si: lo que significa una comunicación armónica, fluida, franca, sin temores, sin imposiciones, incluyente, respetuosa, tolerante y paciente. Los beneficios que les daría esta relación serían: ambiente de más cordialidad, paz, tranquilidad, alegría, calidez y serenidad.

Menor temor a la mirada de los demás. Rapidez en la toma de decisiones grupales. Mayor productividad y rendimiento empresariales.

- **Incremento del afecto en las relaciones con el profesional encargado de la GRH.**

Los beneficios que daría este cambio en las relaciones serían de mayor confianza en las propuestas dadas por la GRH, delegarle más tareas como por ejemplo mayor acción en el control de vendedores y en otros procesos de negociación. Mayor rapidez en la solución de situaciones con el personal y como consecuencia tendrían un personal más motivado y satisfecho.

- **Que se mejoren las relaciones con el personal.**

Los beneficios que le traería a la empresa son muy importantes porque habría mas paz, tranquilidad, seguridad, productividad, rendimiento, consideración y cariño. Les devolvería a la ideología de comprensión y solidaridad establecida por los fundadores. El personal estaría más motivado, más satisfecho, menos temeroso y trabajaría con mayor entrega.

- **Mejorar el funcionamiento del Comité Gerencial.**

Los beneficios que les traería sería tener resultados más precisos, rentables, productivos y con mayor satisfacción por cumplir con lo planeado. Al tomar mejores decisiones en grupo ahorran tiempo, evitan los reprocesos, disminuyen la angustia y evitan la búsqueda de culpables por errores cometidos.

- **Mejorar el funcionamiento de las Gerencias.**

Al mejorar los aspectos anteriores cada Gerencia mejora su accionar individual lo que beneficia a toda la empresa con resultados más rápidos, eficientes, rentables y satisfactorios.

VII. ANALISIS DEL PROCESO:

El proceso de las ocho sesiones se hará siguiendo las categorías propuestas por el modelo de los Vectores del Cono Invertido diseñado por el Dr. Enrique Pichón-Riviére, mostrado a continuación:)

VECTORES DEL CONO INVERTIDO

N°	VECTORES
1	AFILIACIÓN Y PERTENENCIA: Sentimiento de pertenecer e identificarse con un grupo. El trabajo se realiza con una intensidad mayor por el clima de seguridad que favorece la tarea.
2	COOPERACIÓN entre las Gerencias como grupo. Cómo los miembros tienen la misma dirección para lograr la tarea. Integrar grupalmente las distintas operaciones.
3	COMUNICACIÓN: abierta, franca. El vínculo es una estructura y la comunicación se da en esa estructura. Para que se de una buena comunicación entre dos sujetos ambos deben asumir el rol que el otro le adjudica.
4	APRENDIZAJE: Proceso de apropiación instrumental de la realidad para modificarla. El enfrentarnos con algo nuevo por aprender implica que hay que cambiar para poder aprender.
5	PERTINENCIA: sentirse ubicado direccionalmente centrado sobre la tarea con criterio de utilidad grupal.
6	TELÉ: disposición positiva y negativa que se tiene para trabajar con cada miembro del grupo que da origen al factor afectivo y al clima afectivo.
	TEMOR AL ATAQUE
	TEMOR A LA PÉRDIDA
	RESISTENCIA AL CAMBIO

- X** Al inicio del proceso.
- X** Al final del proceso

“Cada persona tiene una representación inconsciente de cómo establecer ternura, de cómo interactuar con los otros, cooperar o no.”⁷

Idelí Domínguez

El análisis contendrá lo hecho y logrado en cada una de las sesiones. Se ha organizado una novena sesión (en fecha aún no determinada, para comentar el Informe Final del Proyecto de Graduación con los Gerentes de la empresa DABC.

Cuadro N° 3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE PROCESO GRUPAL SEGÚN LAS CATEGORÍAS DEL CONO INVERTIDO.

SES. N°	FECHA	ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y CATEGORÍAS DE ANALISIS DEL CONO INVERTIDO
1	03-10	ACTIVIDADES DESARROLLADAS: <ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento por la oportunidad de efectuar el Proyecto de Graduación en la empresa DABC. • Explicación y establecimiento del Encuadre. • Como el Coordinador ya “conoce” a los integrantes del grupo porque ha venido trabajando anteriormente con ellos, decide aplicar una técnica proyectiva que les lleve a visualizarse en el futuro, primero individualmente y luego como grupo.

⁷ MATRICES DE APRENDIZAJE: MODELOS INTERNOS DE APRENDER. Editado en Antología de Con-Texto Grupal, 2006.

1	03-OCT	<ul style="list-style-type: none"> • PREGUNTA: “¿CÓMO SE VEN EN EL FUTURO?” • RESPUESTAS: <ol style="list-style-type: none"> a. El grupo desea tener tanto cambios en su vida privada como en las condiciones laborales. b. Están cansados por tanto trabajo y desean descanso y más libertad. c. Abordan la situación empresarial presente del grupo. <p>EMERGENTES: Identificación y amor por la empresa, censura, enojo y resentimiento.</p> <p>FRASES DE LA SESIÓN:</p> <p>“La responsabilidad de levantarme temprano la disfruto, quiero al negocio”.</p> <p>“La empresa forma parte de mi vida”.</p> <p>“El querer estar enterado de todo provoca una reacción”.</p> <p>“Me molesta que me diga todo, no me da confianza”.</p> <p>“El problema es de relación, por ejemplo: en el proceso de duelo con A...”.</p> <p>“Son pequeñeces, debemos saber tolerar y ubicarnos”.</p> <p>“La situación es un cambio de actitud, tuvo una actitud excelente”.</p> <p>“Dificultades no me sacan, no me permiten rebajarme”.</p> <p>“¿Hay en el ambiente mucha censura? Respuesta: si, si, si”.</p> <p>“El almuerzo no es momento idóneo para censurarnos”.</p> <p>REFLEXIÓN FINAL DE LA SESIÓN:</p> <p>“Es importante sacar lo que pienso que me afectó. Solo el hecho de decirlo lo saca. Me siento desahogada y tranquila”</p> <p>“Es importante escuchar los puntos de vista diferentes; que nos escuchemos y que lo que no nos gusta lo pensemos más. Me siento tranquilo, satisfecho y que es parte de los objetivos del Taller que no nos estamos escuchando. Les dejo la tarea que contesten: ¿qué es censura para ustedes?”</p> <p>“Aquí nos decimos cosas sin complejos. Debemos trabajar más como individuos. Estoy de acuerdo en averiguar ¿qué es censura?. Me sentí muy bien. ¡Es bonito compartir! Siento una gran satisfacción y apertura; abrirse a eso, sentir colectivamente. Me siento muy satisfecho, por ser parte de esto y por la confianza que me tienen.</p> <p>HIPÓTESIS: ¿CÓMO FUNCIONAMOS COMO GRUPO?</p> <p>Los integrantes se empiezan a dar cuenta que aunque son grandes trabajadores en forma individual y que aman a la empresa, no tienen identidad grupal y lo que existe son contactos temporales en dúos y tríos.</p> <p>EVALUACIÓN DE LA SESIÓN SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>AFILIACIÓN Y PERTENENCIA : 100% a la empresa, 30 % al grupo.</p> <p>COOPERACIÓN GRUPAL: mínima, incipiente.</p> <p>COMUNICACIÓN: centrada en los individuos y no en el grupo.</p> <p>APRENDIZAJE GRUPAL: Del encuadre. Del análisis que hicieron de su pasado ,</p>
---	--------	---

SES. N ^a	FECHA	<p>presente y futuro. Del dolor y el sufrimiento que tienen por el ejercicio del liderazgo. Salieron a relucir relaciones y actitudes inadecuadas, resentimientos y censura. PERTINENCIA GRUPAL: Poca, pero en forma individual por algunos. TELÉ: Un gran cariño como hermanos; pero incipiente como grupo. TEMOR AL ATAQUE: ¿Por qué me dicen que censuro? TEMOR A LA PÉRDIDA: Estoy muy bien en esta posición. ¿Por qué he de cambiar? REFLEXIÓN DEL COORDINADOR: El grupo hizo un gran esfuerzo para ubicarse en un estilo de aprendizaje poco usual y que lo sorprendió y al que al final se adaptó. Se dieron cuenta que tienen gran unión como familia pero que tienen dificultades para funcionar como grupo.</p> <p style="text-align: center;">ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y CATEGORÍAS DE ANALISIS SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p>
2		<p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “IDENTIFICACIÓN CON UN OBJETO”: Casa, casa, cascada, lago, río. <p>Los integrantes se identifican con un objeto, establecen la función de ese objeto y explican con quienes tienen relaciones de más cercanía y de más lejanía; lo que les atrae de su propio objeto y el de los otros. Esta actividad les agradó y les marcó.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “GALERÍA DE FOTOS”: Juan Pablo II (3 veces), Madre Teresa, San Francisco de Asís, un hijo, visión de un túnel. Las palabras relacionadas con los personajes son: humildad, sacrificio personal, necesidad de entrega y dedicación, trabajar sin asco, dejar todo solo por el bien, valentía, logro de objetivos, nobleza amor, transformador, sencillez, cambiaron la historia, dedicados, actor de teatro, deportista, gozó la vida, renunció a todo, abrazó la pobreza, fue más pobre a los ojos humanos y más rico a los ojos de Dios. Son ejemplo para hacer grandes cosas. Es ver la ancianidad y la niñez; como luchan en medios diferentes, ecuménico, amplio, fomentó que los grupos de personas pasaran alabando a Dios. A... lucha como bebé y hoy me llena de alegría. La visión del túnel sin fin es Dios como futuro, como la oportunidad de seguir adelante. <p>Los miembros del grupo se identifican con los valores que les guían en su accionar y logro de objetivos empresariales. Se visualizan trabajando y luchando desde la niñez hasta la ancianidad guiados por el espíritu de entrega, sencillez, valentía, espiritualidad, pobreza, gozo de la vida, visión de futuro y transformación de sí mismos y de la empresa.</p>
2	10-10	<ul style="list-style-type: none"> • ESCOGENCIA DE PALABRAS: De una caja que contiene palabras escritas se les pide que cada uno de ellos escoja cuatro. El resultado de la escogencia es: Cambio, progreso, contento, libre, cariño, consideración, comunicación, actitud negativa, débil, dolor, atrapada, cuidado, responsabilidad, desconfiado, control, compartir, enfermedad, temor, independencia, cambio personal.

<p>2</p>	<p>10-10</p>	<p>Los participantes del Taller expresan cómo se sienten en este momento y se identifican con palabras que expresan ese sentir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DOLOR EN EL CUERPO: Rodilla (3 veces), tobillo, muslo, corazón (2 veces) <p>Es impresionante ver como todos los Ejecutivos sienten que se les hace difícil la marcha de la empresa pues todos tienen dolores en las piernas que les obstaculiza el caminar y les repercute en sus emociones (corazón).</p> <p>EMERGENTES: identificaciones, valores, roles, funciones, transferencias, liderazgo y autoritarismo.</p> <p>FRASES DE LA SESIÓN: “Toda la semana estuve esperando que llegara el miércoles para venir a la sesión” “Por el dolor de la gerencia en el corazón, juntar todas esas partes no se está dando, no siento acople, nos sentimos amenazados, nos justificamos, no nos gusta el control, Es difícil acercarse”. “De la cascada perciben censura, se sienten incómodos con su forma de ser. Falta armonía, se ha avanzado. No todo va por una misma vía. Cada quien defiende su rol y funciones. A veces la cascada se mete mucho. Los límites no están claros”. “No me gusta que tengamos temor si doy paz y comunicación”. “Para el río la cascada es significado del paisaje de la vida. Apunta al nacimiento del río; todos se dirigen a la cascada. El río es movimiento, acción, donde todos los empleados ingresan, se divierten, aprenden. Entran como a un pic nic a jugar”. “Tengo más problemas con la cascada porque hace más control. Debo respetar a la cascada.” “La cascada y su bulla no me afecta, me gusta tenerla al lado mío. La respeto pero deseo que me tenga confianza”</p> <p>EXTRACTOS DE LA REFLEXIÓN FINAL DE LA SESIÓN: “Me agradó mucho, fue sorprendente. Todos tuvimos buena receptividad para disfrutarlo. Experiencia de mucha sanación interior ;Que rico! Me siento privilegiado, me siento gratificado. “Siento que yo como creyente veo que el Señor está en estas cosas: río, casas, lago, cascada, esto nos está uniendo bastante. Me toca el corazón, nos enriquece, nos amplió la mente, nos une en la empresa para sacarla adelante”. “Definitivamente aquí está Dios y se manifiesta de muchas maneras. Me siento muy bien. Nos damos cuenta de lo que somos. Cada uno con confianza, contento, feliz. Disfrute como ave: vi mi propia casa y a mis hermanos de forma diferente. Me identifiqué con la palabra “libre”. Me siento feliz. Quiero que se complemente esto con la gente de la empresa. Muchas gracias”. “Me divertí, me quite los zapatos, me sentí libre. La semana pasada fue tensa, me sentí</p>
----------	--------------	---

2	10-10	<p>cansada y hoy no sentí nada. El fin de esto es buscar cambios. Todos tenemos el mismo norte. De verdad que por usted vamos a cambiar muchos aspectos”.</p> <p>“La cascada tiene un lugar de muy importante. Tengo que respetarlo más. Tal vez por el carácter que tengo, tengo roces con la cascada. La temática de hablar de corazón a corazón, con la fuerza del amor, es la que ha fundamentado nuestra vida desde pequeños. Dios hace que el corazón lata y hable más que la razón. Somos cinco personas luchando para sacar la empresa adelante. El rol y las jerarquías se deben respetar. A M hoy lo veo diferente. ¿Por qué G le tocó la pierna a M si se pierde tocar el corazón? En mi alma hay paz y tranquilidad. Ví la verdadera figura de M en la empresa, que le fue heredada. Siempre va a hacer lo mejor”.</p> <p>“La experiencia de hoy me dejó mucha enseñanza porque fui muy crítico. La metáfora nos va a ayudar a acoplarnos”.</p> <p>“Pero lo más curioso es que yo estoy bien siendo casa. No quiero ser río, lago, ni cascada”.</p> <p>HIPÓTESIS: ¿CÓMO SOY Y CÓMO FUNCIONO? ¿Y MI COMPAÑERO(A), CÓMO ES Y CÓMO FUNCIONA?</p> <p>EVALUACIÓN DE LA SESIÓN SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>AFILIACIÓN Y PERTENENCIA: unión total con la familia y con la empresa. Avanzaron como grupo COOPERACIÓN.: Comenzó a darse en pares. COMUNICACIÓN: fluida, animosa, alegre, centrada en su objeto y en una o dos relaciones. Empezaron A darse cuenta de la existencia del “otro”. La comunicación fue circulante pero contenida por el temor a que “el otro se resintiera. APRENDIZAJE: amplio en relación consigo mismos al darse cuenta de sus roles y funciones y de lo que piensan y sienten por los otros integrantes del grupo. Comenzaron a pensar en las necesidades del “otro” PERTINENCIA: Extraordinaria. Trabajaron completamente centrados en la tarea. TELE: Continúa en formación. Avanzaron bastante en la consideración hacia los demás. TEMORES: a la censura, al control, al autoritarismo,</p> <p>REFLEXIÓN DEL COORDINADOR: Fue la sesión que tuvo un punto de inflexión muy importante con un gran salto cualitativo de aprendizaje para el grupo.</p>
3	17-10	<p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • REVISIÓN DE SESIÓN ANTERIOR: “Buscamos casas, lago río y cascada en Internet” “ Es curioso porque decía, ya saqué sus casas y el lago. Pero yo le dije que

3	17-10	<p>cada uno tiene que buscar lo suyo” “Nos identificamos con las imágenes de cada uno” “La cascada se siente amenazada y reacciona fuerte. El miércoles nos ayudó la sesión. Estar en las gerencias es otra cosa, hablamos con los proveedores”</p> <ul style="list-style-type: none"> • DISEÑO DE CAMISETA: Se les solicita que en grupo diseñen la camiseta de la empresa. Algunos de los comentarios de la actividad son: “¿Quién dibuja mejor?. Yo la hago grande. Y yo le digo como. Yo la quiero con mangas. ¿Por qué no hacemos un diseño pequeño para después llevarla al diseño grande? ¿De qué color la queremos? Blanca. Gris. Colores dicen mucho: oscuros hablan de autoridad. ¿De qué color es el logotipo?” <p>COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES DE LO SUCEDIDO EN LA SESIÓN:</p> <p>“Al principio nos costó ponernos de acuerdo con el color. Fue una experiencia bonita” “Se trabajó en equipo. Hubo diferencias, me hubiera gustado verla mejor terminada. Hubo mucha comunicación”. “Se trabajó en equipo con el estilo de la camisa, nos pusimos de acuerdo, era deportiva, que es lo que somos. Me retiré a hacer el logo; pero los dejé solos”. “Demostramos que la podemos hacer en equipo, rápido, acorde y en paralelo a como somos en la empresa, nos pusimos de acuerdo”. “La comunicación fue muy buena. Yo me impongo mucho. Me cuesta no hacerlo. ... me observó y me lo dijo. Me abrió y le di forma a la camiseta. Con trabajo en equipo se logra orden, se hace plan, se da un tiempo, se concluyó con algo pero no en su término. Con tiempo suficiente salimos bien, el factor tiempo es vital; la camiseta por detrás no me gusta. Nos faltó planear porque el tiempo no se fijó”.</p> <p>REFLEXION FINAL</p> <p>C: ¿Qué pensaron y sintieron hoy?</p> <p>“Soy persona importante dentro de la empresa para alcanzar los proyectos. Haberme retirado no fue bueno pero me sentí confiado. No pude imprimirlo pero confié, me cuesta confiar, pero salió bien”. “Me sentí con una gran responsabilidad, orgulloso de pertenecer a esta empresa. Por lo hecho me sentí bien”. “Orgullo grande, valió la pena el esfuerzo. Grande es la camiseta, grande es el esfuerzo”. “Me costó mucho. Siempre quiero llevar batuta en todo. Sentí presión pero por necia. Tengo que abrirme pero no es fácil, trabajo en equipo es difícil por mi personalidad. En otros lados yo encabezo y dirijo pero aquí no. Me genero presión. Me sentía como atada de manos porque lo mío no valía si no lo del grupo era lo que valía. Fue un verdadero esfuerzo”. “Me sentí como en la escuela, como en la infancia, en que debía compartir, crear, usar la creatividad, me sentí motivado. Me sentí muy bien bastante cerca de ustedes, compartiendo este proyecto”.</p>
---	-------	--

		<p>REFLEXIÓN DEL COORDINADOR:</p> <p>“Trabajaron muy bien en equipo, con esfuerzo. Al principio les costó; pero después se integraron y trabajaron como equipo y lograron la tarea”.</p> <p>EMERGENTES: Aparición de distintos roles y liderazgos. ¿Qué pienso de mi compañero? Como trabajar en equipo. ¿Cómo funciono yo?</p> <p>EVALUACIÓN DE LA SESIÓN SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>AFILIACIÓN Y PERTENENCIA: Empiezan a ser y sentirse integrantes del grupo gerencial y a sentirse equipo de trabajo.</p> <p>COOPERACIÓN: Trabajaron la mayoría del tiempo en pares y tríos.</p> <p>COMUNICACIÓN: Hubo más tolerancia, distinguieron habilidades y distribuyeron roles según esas habilidades.</p> <p>APRENDIZAJE: Establecieron límites a su participación. Se descubrieron como grupo. Se dieron cuenta que pueden trabajar como equipo.</p> <p>PERTINENCIA: Se mantuvieron en la tarea la mayoría del tiempo.</p> <p>TELE: Empezaron a considerar al GRH como parte del grupo. Hay preferencias por trabajar con uno y no con otro.</p> <p>TEMORES: Al ataque porque no consideraron mi propuesta. A la pérdida de imagen por haber abandonado al grupo.</p> <p>REFLEXIÓN DEL COORDINADOR: Fue una sesión muy productiva con amplio aprendizaje en que se descubrieron como grupo, empezaron a trabajar como equipo, Descubrieron las habilidades de los demás y asignaron roles y funciones según esas habilidades.</p>
<p>SES. N^a</p> <p>4</p>	<p>FECHA</p> <p>24-10</p>	<p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y CATEGORÍAS DE ANALISIS SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISIS DEL PROGRESO DEL GRUPO EN EL TALLER: <p>El grupo contesta la pregunta de cómo ha sido su progreso en el Taller. Se incluyen solo algunas expresiones del análisis.</p> <p>“Me ha dado apertura para respetar a otras Gerencias, para colaborar más”.</p> <p>“Me siento muy motivado, tengo mejor comunicación con ellos (el personal). Tengo más tiempo para hacer cosas. Se dan enfrentamientos por presión. A veces Me llaman de improviso y no me preguntan antes. Falta de tacto, de relación, de comprensión y de respeto”.</p> <p>“Soy impulsiva, quiero las cosas ya. Todos lo notan, trabajo a la brevedad posible. Con ... hemos venido chocando por mi forma de ser; me saca por su sorna. Su</p>

Cambio no ha sido como el de los demás. Me saca muy fácil. Trabajamos mas en Equipo. Que me ayude a mejorar la situación con su persona”.

“En mi caso el objetivo es un Taller en el campo gerencial para incorporar la parte profesional en la empresa. Critico que falta mucho trabajo. Incorporar a don ... a la organización y al Taller es señal de confianza. No es sencillo trabajar con el sistema tradicional de la familia”.

“Me identifiqué en la parte gerencial, no así en la parte afectiva. Siento un gran respeto. No he tomado confianzas, he puesto límites.... Actividades del Taller nos han unido para cooperar con la empresa. Me identifico con ustedes como personas. Debemos mejorar la comunicación”.

- **ESCOGER PALABRAS Y LUEGO CON SU SIGNIFICADO HACER UNA ESCULTURA.**

Palabras escogidas: Falta de tiempo (3 veces), superación, respeto, desconfianza, condiciones ambientales y con ellas hacen la escultura.

Al contrastar los resultados de la escultura hecha con el significado de las palabras encuentran que no hay congruencia entre lo dicho con lo hecho. Dijeron falta de tiempo pero actuaron con rapidez.

- **CONTESTAR CUATRO PREGUNTAS:**

Se les provee de materiales: revistas, pliegos de papel, etc. para que con ellos contesten 4 preguntas primero en forma individual y luego, trabajando como equipo integran sus respuestas, que fueron:

1. **¿Qué me ha dado la empresa?**
Todo. Familia ABC. Estabilidad, economía, casa, alimentación.
2. **¿Qué le he dado a la empresa?**
Constancia y responsabilidad.
3. **¿Qué me gustaría que me diera la empresa?**
Camino firme por donde caminar mucho tiempo. Solidez.
4. **¿Qué me gustaría darle a la empresa?**
Tiempo. Ilusión para continuar. Que siga la empresa adelante.

REFLEXIÓN GRUPAL FINAL:

“Nos exigió más de nosotros, más que la anterior, me gustó”.

“Ponernos la camiseta día con día, ser # 10, meter un montón de goles y sacar adelante a la empresa”.

“El C es una sorpresa. Nos saca de roles de trabajo, me preocupa, nos saca en una mayor forma, abriéndonos más, esforzándonos más. Parte visual habla mucho”.

“Sentimiento en común, ilusión por venir los miércoles. Nos sentimos llenos, más rico para todos nosotros. Nos llenan el tanque”.

“Es una radiografía interna de cada uno de nosotros, entre pensamiento y sentimiento”.

“Me saca de la rutina de la empresa. Se ha aprendido muchísimo. Le ha exigido a uno más”.

“Nos ha hecho ver la parte profesional versus el sentimiento”.

		<p>REFLEXIÓN FINAL DEL COORDINADOR: “Variable tiempo nos pide terminar. Hicieron un gran esfuerzo. Vamos muy bien”.</p> <p>EVALUACIÓN DE LA SESIÓN SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>HIPÓTESIS: ¿CÓMO CAMBIAR DE ROL?</p> <p>El grupo se ha dado cuenta de los roles funcionales y sus ventajas pero también de los roles disfuncionales que les atrasan en sus tareas y comienza a hacer reclamos de la necesidad de correrse de ellos.</p> <p>EMERGENTES: “Resistencia a cambiarme”. “Incongruencia entre lo que digo y lo que hago”</p> <p>AFILIACIÓN-PERTENENCIA: Comienzan a discriminarse de la empresa y a funcionar más como grupo.</p> <p>COOPERACIÓN: Trabajaron en equipo con más soltura, casi sin darse cuenta que lo estaban haciendo. Hubo relación más efectiva entre parejas que antes no se relacionaban.</p> <p>COMUNICACION: Aparentemente buena, pero en lo que al sujeto le interesa.</p> <p>APRENDIZ: En cuanto a darse cuenta que el “otro” tiene roles funcionales y disfuncionales. En pedir respeto y consideración. En la necesidad de cambiar y cambiarse</p> <p>PERTINENCIA: El grupo se dedicó con interés al desarrollo de la tarea. Se está desarrollando la ilusión de felicidad con el Taller, lo cual puede tener su riesgo.</p> <p>TELE: Se dan cuenta que tienen habilidades y defectos como grupo.</p> <p>TEMORES: A la mirada del otro. A la discriminación solapada. A la censura.</p>
SES. Nª 5	FECHA 31-10	<p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y CATEGORÍAS DE ANALISIS SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • REVISIÓN DE LO APRENDIDO EN LAS SESIONES ANTERIORES: Taller ha sacado cosas de manera divertida: cambio de roles, amenazas, censuras, sentimientos. Hemos sacado verdades incómodas pero nos hemos divertido. Los sentimientos que afloran no nos hacen enojar. Recordamos, nos reímos, baja la intensidad. Seriedad se disminuye, hay más dinámicas divertidas. Nos ha permitido conocernos más como personas y trabajadores a pesar de las broncas, sentimientos y enojos ha habido más unión entre nosotros. Hay un cambio importante en la comunicación y relación entre nosotros. Se respeta la figura jerárquica de los puestos gerenciales. Debemos trabajar más en el respeto entre las personas. Existe una relación más afectiva con el GRH y de GRH hacia las Gerencias. Han ganado en confianza, responsabilidad y respeto. El personal ha sentido el cambio y también ha cambiado el ambiente de trabajo en todas las Gerencias. También ha habido cambios positivos en

puestos, personas, procesos y funciones. Las instalaciones y los equipos los hemos venido mejorando.

- **“LA CAJA DE HERRAMIENTAS**

Se le pide al grupo que piense, individualmente primero, y grupalmente después, en una caja de herramientas que contenga los instrumentos que les ayudarán con el trabajo gerencial conjunto, con el siguiente resultado:

Taladro, cepillo (2 veces), tornillo, computadora, lija, lapicero, clavo, cinta métrica, nivel, bisturí, pala, martillo (3 veces).

El grupo trabaja en conjunto para expresar la relación que encuentra del uso de las herramientas con el trabajo gerencial:

- Apertura para moldearse al cambio. (Lija y cepillo).
- Perseverancia para lograr lo que se pretende. (Martillo).
- Ver el futuro mediante internet. (Computadora).
- Fijar bien lo logrado. (Tornillo y clavo).
- Hurgar profundo en las situaciones y cortar lo innecesario. (Bisturí).
- Seguridad de que se tomaron las medidas correctas. (Nivel).
- Encontrar vías por donde resolver. (Taladro).
- Dar lo mejor como Gerencia. (Lapicero).
- Aporte de nuevas bases, ideas y frutos. Solidez como equipo. (Pala).

REFLEXIÓN FINAL DEL COORDINADOR: todas las herramientas sirven para construir. Se escuchan y se respetan más. Trabajan muy bien como equipo.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.

HIPÓTESIS:

Sacar cosas valiosas de lo profundo, de lo no visto. Se ha abandonado la agresividad como mecanismo para llamar la atención.

EMERGENTES: Contraencuadre: Llegada tardía, presencia de un niño, cierre del mes, cortes de energía eléctrica, entradas y salidas del local, llamadas por teléfono, “mes malo económicamente”, “negociaciones grupales”, mente en otro lado, resistencia a cambiarme, “día de las brujas”.

AFILIACIÓN PERTENENCIA: Se avanza en la construcción del equipo de trabajo.

COOPERACIÓN.: Se prestan más atención unos a otros. Hay movimiento de roles y respeto por los otros.

COMUNICIÓN: Se escuchan más. Se adopta más el rol del silencio, pero con escucha activa.

APRENDIZAJE: Son un poco más tolerantes. Intentan dominar la impulsividad.

PERTINENCIA: La sesión se dividió en dos partes en la que durante la primera parte le fue difícil al grupo concentrarse y en la segunda parte trabajaron con más fluidez en la tarea.

		<p>TELE: Se acepta a E como profesional y como persona. TEMORES: Continúa temor a la censura y a la impulsividad.</p>
<p>SES. Nª 6</p>	<p>FECHA 7 NOV</p>	<p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y CATEGORÍAS DE ANALISIS SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESCOGENCIA DE OBJETOS: <p>Se les solicita que escojan individualmente los colores preferidos, el instrumento musical que más les guste, el animal que les atraiga y el medio de transporte que usarían preferentemente, con el siguiente resultado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colores: Azul (3 veces), verde, verde esmeralda, negro. • Animal: Caballo (3 veces), delfín, águila. • Instrumento musical: Violín (3 vpero se tiene el riesgoeces), batería, saxofón, piano. • Medio de transporte: Auto de Fórmula 1, carro deportivo Ferrari rojo, avión grande 777, ferrocarril superveloz japonés, avión de combate desarmado. <p>Se le pide al grupo que relacionen los objetos anteriores con sus atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colores: Fortaleza, fuerza, belleza, elegancia, esperanza. • Animales: inteligencia, fuerza, velocidad, astucia, prestancia. • Instrumento: alegría, paz, libertad, equipo, conjunto. • Transporte: Seguridad, velocidad, alegría, comodidad, libertad, éxitos, riesgo, llegar a destinos, alcanzar metas, responsabilidad. <p>Después se les pide que relacionen los atributos encontrados con el trabajo gerencial grupal, presentándose el siguiente resultado:</p> <p>Tenemos base espiritual, compromiso muy fuerte hacia la empresa, unión, alegría, respeto, fortaleza como hermanos. Trabajamos en equipo y corremos riesgos con afán de alcanzar resultados positivos. Estamos bien ubicados. Tenemos mucho cuidado en ser verdaderos líderes. En medio de todos los cambios ha salido pasión, entrega, sentimiento. Queremos orientar al personal con disciplina. Queremos trabajar más coordinados para dar seguridad a las personas. Estamos en proceso de transición. Pero aún hay brecha y escepticismo de algunos hacia los superiores porque veces se sigue siendo jefe.</p> <p>EVALUACIÓN DE LA SESIÓN SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>HIPÓTESIS: “UNIÓN ANTE EL ENEMIGO EXTERNO”. Los disminuidos resultados económicos a causa de las adversas condiciones climáticas les han unido como equipo gerencial ante las demandas de los acreedores</p>

<p>SES. Nº 7</p>	<p>FECHA 14 NOV</p>	<p>EMERGENTES: Satisfacción por trabajar bien como equipo. Liderazgo versus jefatura.</p> <p>AFILIACIÓN Y PERTENENCIA: Pasaron de grupo a equipo. Abandonaron la unión familiar para diferenciarse como equipo.</p> <p>COOPERACIÓN: Trabajaron muy bien como equipo.</p> <p>COMUNICACIÓN: Con paciencia y respeto; impaciente ante una opinión contraria.</p> <p>APRENDIZAJE: Más control de sí mismos. Disminución de la confrontación.</p> <p>PERTINENCIA: Hubo mucha concentración y dedicación al logro del objetivo grupal.</p> <p>TELE: Hay más armonía y paz en el ambiente. Dureza con un integrante del grupo.</p> <p>TEMORES: a la desconfianza, al autoritarismo y a la censura mutua.</p> <p>REFLEXIÓN FINAL DEL COORDINADOR: Cada vez trabajan mejor en conjunto, pero se tiene el riesgo que adquieran excesiva confianza y autosuficiencia. Han avanzado mucho en la comunicación, aunque falta por Trabajar ciertos aspectos.</p> <p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y CATEGORÍAS DE ANALISIS SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO.</p> <p>ACTIVIDADES DESARROLLADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¡DAME PELOTA ; Se invita al grupo a tirarse una pelota cuando un integrante le quiere decir algo a otro, diciendo: "Yo haría mejor trabajo si usted...., y explicando la dificultad que tiene con esa persona". Los resultados son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reclamos por: suposiciones de si se hizo o no tal procedimiento, por lentitud en la respuesta, por falta de capacitación de algún funcionario, por la desconfianza que se le tiene a alguien, por falta de delegación. ○ Resentimientos por la forma de comunicarse: de manera alterada, con sorna o ironía, en voz alta, con censura. ○ Comentarios por: falta de privacidad en ciertas oficinas, por personal que está atento a lo que hacen y dicen los gerentes, por falta de libertad para poder ausentarse de la oficina . <p>REFLEXIÓN GRUPAL FINAL:</p> <p>Yo no necesito de un taller. No tengo vida complicada. Tengo equilibrio nunca he tenido quejas. Taller ha sido muy bueno. Sentimiento de sentirme extraña en la empresa no. Situaciones con GG de forma de comunicación ha sido de años. Asumimos nuestra responsabilidad de cada quien. Sé que tengo que cambiar. Estoy bien.</p> <p>En mi caso considero que necesitaba el trabajo como GG y como persona para disimular mis debilidades y convertirlas en fortalezas. Las experiencias del Taller han sido muy amenas; pero hoy es más complicado por lo que falta por mejorar.</p>
----------------------	-------------------------	--

7	14-11	<p>Es importante para no confiarnos. Como GG y ser humano el trabajo me ha dejado muchas enseñanzas. Debo aplicar el conocimiento. Tengo tareas pendientes en el aspecto personal. Solicito que no se me tenga temor. Pido con sinceridad que me ayuden. Díganmelo sin temo. Me siento bien. Salgo muy satisfecho de haber participado.</p> <p>Taller fue una puerta que se abrió con el propósito de desafío en el aspecto humano. He aprendido a valorar más a mis hermanos. Debemos tener mejor comunicación para mejorar las partes. Miércoles pasado y hoy me pasó algo, tenía expectativas de cierre. Nos saca como a cualquier ser humano. Le agradezco don E lo que tengo que aplicar, saber cómo esa es la meta para cada uno de nosotros de hoy en adelante por querer actitud de cambio.</p> <p>Me siento en el trabajo muy efectivo. En ocasiones soy observador y me siento limitado para no expresar de forma amplia y concreta el marco de mi trabajo. Deseo que cosas buenas sucedan ya. Faltó moderación, evitar que algunas situaciones se fueran mas allá, evitar ese matiz. La parte emocional detenerla un poquito. El 99% fue muy enriquecedor. Debemos darle seguimiento y ampliarlo a la vida laboral.</p> <p>C: Le explico al grupo por qué el tratamiento de los sentimientos es importante en esta Maestría.</p> <p>Muchas gracias. Dios lo escogió. Yo salgo muy contento. Algo no me gustó: tardé 25 años para saber quiénes somos. Nos equivocamos y al día siguiente nos buscamos. Me gusta que lo que se dio hoy: salieron los sentimientos. Fuimos muy libres. Aquí fui muy transparente. Voy a salir adelante. Voy a tener actitud diferente. Siempre hablamos cosas de los trabajos M y yo. A mí me dieron una responsabilidad. Me dijeron: “tómela y vea a ver que hace”. Salgo muy satisfecho, M lo sabe, es bueno que se de. Dije cosas que tenía calladas de muchos años atrás y aquí se sacaron.</p> <p>El GG me llamó a las 9:00 p.m., Carlos mi esposo me dijo: “¿qué, ya la regañó?, Le contesté: “No, me llamó el Gerente General y me habló de un error que tuve, y lo acepté”.</p> <p>No nos detenemos para decir:”¡ cuánto hemos avanzado! ¡Qué ambiente más positivo en la empresa! ¿Cómo se ha logrado? La inversión hecha en capacitación se refleja. Los colaboradores lo ven y lo dicen. Nosotros cinco como gerentes vemos expresiones muy motivantes que me llenan mucho.</p> <p>¡Estamos caminando!</p> <p>HIPÓTESIS: “IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y VÍNCULOS Los integrantes del grupo se dan cuenta que a pesar que se conocen mucho como hermanos hay algunas funciones de sus roles que como grupo Gerencial requieren conocerse, comunicarse, coordinarse y controlarse con más detalle.</p>
---	-------	---

7	14 NOV	<p>EMERGENTES: Sufrimiento empresarial: lo que separa a las Gerencias: desconfianza, comunicación inadecuada, censura, resentimiento, “resistencia a cambiarme”.</p> <p>EVALUACIÓN DE LA SESIÓN SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO</p> <p>AFILIACIÓN Y PERTENENCIA: Ya se consideran e identifican como equipo.</p> <p>COOPERACIÓN.: Están muy dispuestos a ayudarse mutuamente, todos.</p> <p>COMUNICACIÓN: Hubo muy buena dinámica de comunicación, aunque el resentimiento de algunos impide comunicarse mejor.</p> <p>APRENDIZAJE: Transformación a través del sufrimiento.</p> <p>PERTINENCIA: El grupo tuvo que resolver algunos problemas que vienen desde el pasado pero su resolución les ayudó a mantenerse trabajando después en la tarea.</p> <p>TELE: Son equipo pero tienen que perfeccionar su actuación.</p> <p>TEMORES: A la pérdida de la seguridad de la posición conocida, aunque moleste a los demás por no cambiarme. Temor al ataque por no cumplir con las demandas y funciones del rol.</p> <p>RESISTENCIA AL CAMBIO: Apertura para solicitar ayuda de los demás para poder cambiarse.</p> <p>REFLEXIÓN FINAL DEL COORDINADOR:</p> <p>La sesión de hoy fue intensa, emotiva, dura, violenta, apasionada. Saca a flote sentimientos y resentimientos. Fue un logro impresionante e importante del grupo.</p>
---	--------	---

SES. N ^a	FECHA	ACTIVIDAD: DEVOLUCIÓN AL GRUPO.
8	21-11	<ul style="list-style-type: none"> • PRESENTACIÓN POR PARTE DEL COORDINADOR: <p>El Coordinador le devuelve al grupo sus impresiones de lo actuado grupalmente durante las primeras siete sesiones. Les indica que comentará primero las sesiones y que posteriormente conversarán sobre sus impresiones al respecto.</p> <p>Para mostrar las actividades utiliza una presentación en Power Point (ver Anexo) en la que comenta el Encuadre establecido y el proceso del grupo sesión por sesión. Ilustra con imágenes las actividades más relevantes de las sesiones y comenta los logros y los obstáculos tenidos por el grupo.</p> <p>Parte del vocabulario que describe las impresiones del Coordinador utiliza términos académicos y también palabras que podría considerarse que atacan a algún miembro del grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • REACCION DEL GRUPO:
8	21 NOV	<p>El grupo disfruta al recordar y revivir lo actuado, especialmente durante las primeras cuatro sesiones, que podría considerarse fueron más “alegres y menos dramáticas” que las siguientes en las que el grupo incursionó muy profundamente en sus sentimientos y por lo tanto fueron más sufridas, dolorosas y reactivas.</p> <p>Al finalizar la explicación del Coordinador hubo un silencio general y una de las participantes cambió de lugar y se sentó al frente del Coordinador (aunque la luz del proyector le daba en sus ojos). Otra participante le preguntó que por qué se sentaba ahí y le dijo: “¡Es que quiero ver a los ojos a este señor!”. “¡Yo no me veo ahí en ese lugar ni tampoco veo ahí a mi hermano el GG! ¡Quiero que me explique por qué nos ve así! ¡Yo estoy totalmente fusionada con mi hermano el GG y no lo veo así!”.</p> <p><i>“El portavoz es aquel que en el grupo, en un determinado momento dice algo, enuncia algo y ese algo es el signo de un proceso grupal que hasta ese momento ha permanecido latente o implícito, como escondido dentro de la totalidad del grupo.”⁸ Enrique Pichón Riviére.</i></p> <p>Intento explicar que en todas las sesiones se muestra lo mucho que han logrado como grupo pero ya no hay escucha por parte de los integrantes del grupo, quienes se unen a la Portavoz y a su vez comienzan a atacar la presentación.</p>

8

Enrique Pichón Riviére. REVISTA TEMAS DE PSICOLOGÍA SOCIAL, N° 2, 1978, BUENOS AIRES, ARGENTINA. Editado en Antología de “Construir un clima grupal de plena interacción donde el grupo descubre y redescubre, aprende y se enseña”⁸ Oscar Brichetto.

HIPÓTESIS:

Rompimiento de la ilusión de tener un asesor que “nos va a ayudar”.

Duelo por la finalización del Taller.

Pérdida de la distancia óptima por parte del Operador.

EMERGENTES:

Unión total del grupo ante el supuesto ataque de un enemigo común.

Pérdida de la distancia óptima por parte del Coordinador.

EVALUACIÓN DE LA SESIÓN SEGÚN LOS VECTORES DEL CONO INVERTIDO

AFILIACIÓN–IDENTIFICACIÓN: totalmente unidos como grupo.

COOPERACIÓN: Todos colaboraron unos con otros.

COMUNICACIÓN: Sorpresiva, emotiva, apasionada, dolorosa.

APRENDIZAJE: Amplio en cuanto a la molestia de no recibir lo que se espera. A tener cuidado con la escogencia del vocabulario según el auditorio en que se va a hablar. Se usó un lenguaje “técnico” y aparentemente duro. A que a veces las expectativas no se cumplen. Que hay que estar preparado para los imprevistos.

PERTINENCIA: El grupo fue totalmente pertinente en la defensa de sus miembros.

TELÉ: Positivo para los integrantes, negativo (en términos de ambiente) para el Coordinador, aunque amplio en su aprendizaje.

TEMOR AL ATAQUE: Amplio, fuerte, que les unió.

TEMOR A LA PERDIDA: De imagen y prestigio ante la mirada de los demás.

REFLEXIÓN FINAL DEL COORDINADOR: La sesión mostró el proceso y logros del grupo, que fueron opacados e invisibilizados por diferencias en la comunicación.

VIII: CONCLUSIONES:

8.1 OBJETIVOS SUPERADOS:

El grupo trabajó muy bien y se superó a sí mismo dados su necesidad e interés por mejorar sus relaciones.

Cuadro N° 4. MODIFICACIÓN ESPERADA DE LAS RELACIONES GERENCIALES DE LA EMPRESA DABC AL FINALIZAR EL PROYECTO DE GRADUACIÓN.

N	ASPECTOS EVALUADOS	EXC	M. B	BIEN	REG.	MAL
1	RELACIONES ENTRE GERENTES.	X	X	X		
2	RELACIONES CON LA GERENCIA DE R. H.	X	X	X		
3	RELACIONES CON EL PERSONAL		X	X		
4	FUNCIONAMIENTO DEL C. G.	X	X	X		
5	FUNCIONAMIENTO DE LAS GERENCIAS		X	X		

- X** Al empezar el Proyecto de Graduación.
- X** Al finalizar el Proyecto de Graduación.
- X** Se superó la expectativa.

Las relaciones entre los Gerentes se mejoraron de una forma excelente, pero aún deben revisar algunos aspectos de comunicación y trato pero que son menores. La GRH fue incorporada plenamente en el nivel afectivo y no tan solo profesional. El Comité Gerencial funciona muy bien una vez al mes. Deben solucionar algunos puntos pequeños.

8.2 LOGRO DE EXPECTATIVAS:

Tal y como el grupo lo determinó se mejoraron las relaciones con el personal, que se evalúa con una calificación de Muy Bueno. Hay espacio para mejorar este factor.

El funcionamiento de las Gerencias se mejoró: pero pueden avanzar aún más.

*“Nuestras intervenciones (comentarios) en un grupo podrán favorecer o bien la transformación o bien el refuerzo de los significados y prácticas sociales que lo organizan”.*⁹ Juan Peralta

⁹ . MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA SOCIAL, UAM. Editado En Antología de Con-Texto Grupal, 2007.

8.3 EVALUACIÓN DEL PROCESO:

Cuadro N° 5. Evaluación del punto de partida y de llegada del Grupo DABC al iniciar y finalizar el proceso de Análisis de Relaciones Grupales.
Según el modelo de los Vectores del Cono Invertido del Dr. Enrique Pichón-Riviére.

N°	VECTORES	EXC.	M.B.	BIEN	REG.	MAL
1	AFILIACIÓN Y PERTENENCIA: Sentimiento de pertenecer e identificarse con un grupo. El trabajo se realiza con una intensidad mayor por el clima de seguridad que favorece la tarea.	X		X		
2	COOPERACIÓN entre las Gerencias como grupo. Cómo los miembros tienen la misma dirección para lograr la tarea. Integrar grupalmente las distintas operaciones.		X	X		
3	COMUNICACIÓN: abierta, franca. El vínculo es una estructura y la comunicación se da en esa estructura. Para que se de una buena comunicación entre dos sujetos ambos deben asumir el rol que el otro le adjudica.		X	X		
4	APRENDIZAJE: Proceso de apropiación instrumental de la realidad para modificarla. El enfrentarnos con algo nuevo por aprender implica que hay que cambiar para poder aprender.	X		X		
5	PERTINENCIA: sentirse ubicado direccionalmente centrado sobre la tarea con criterio de utilidad grupal.	X		X		
6	TELÉ: disposición positiva y negativa que se tiene para trabajar con cada miembro del grupo que da origen al factor afectivo y al clima afectivo.	X		X		
	TEMOR AL ATAQUE		X	X		
	TEMOR A LA PÉRDIDA		X	X		
	RESISTENCIA AL CAMBIO		X	X		

X Al inicio del proceso.

X Al final del proceso

“Cada persona tiene una representación inconsciente de cómo establecer ternura, de cómo interactuar con los otros, cooperar o no.”¹⁰

Idelí Domínguez.

¹⁰ MATRICES DE APRENDIZAJE: MODELOS INTERNOS DE APRENDER. Editado en Antología de Con-Texto Grupal, 2006.

8.4 LOGROS DEL GRUPO GERENCIAL:

- **Mejoraron las relaciones entre los Gerentes pero aún tienen momentos de actitudes y comunicación inadecuada.**
- **Mejóro la relación afectiva con el GRH pero todavía no tiene acceso pleno a la Gerencia General.**
- **Mejóro el funcionamiento del Comité Gerencial; pero tienen que revisar procedimientos comunes a varias Gerencias, como por ejemplo: Crédito y Cobro con Logística; Logística con Facturación, etc..**
- **Mejoraron las relaciones con el personal pero necesitan “distanciarse a veces”. Por ejemplo: EL Gerente de Logística ha cambiado notablemente su actitud hacia el personal de su área: se reúne con todos, les invita a distintas actividades recreativas; les explica el por qué de algunos procedimientos; los organiza para actividades especiales como toma de inventario físico; pero debe delegar en el Asistente la relación diaria: control de asistencia y puntualidad, asignación de tareas rutinarias, control de avance de despacho de pedidos, etc. y mantenerse con el manejo de las situaciones extraordinarias.**
- **Se configuraron como “Grupo Gerencial” están empezando a reconocerse, a respetarse, a tolerarse, a no ser impulsivos, a tenerse más paciencia y a comunicarse mejor.**

IX. RECOMENDACIONES:

PRODUCTOS Y BENEFICIOS QUE EL GRUPO DE GERENTES PUEDE CONTINUAR LOGRANDO:

9.1 Para que como grupo tengan aún una mejor relación de todos los integrantes entre sí podrían ayudarse a tener más paciencia y tolerancia, mejorar la comunicación escuchándose más, sabiendo que el amor que se tienen vence el temor.

Los beneficios que les daría esta relación serían: ambiente de más paz,

**cordialidad, libertad, tranquilidad, alegría, calidez y serenidad.
Rapidez en la toma de decisiones grupales. Mayor productividad y
rendimiento empresarial.**

**9.2 Incremento del acceso a la Gerencia General del profesional
encargado de la GRH.**

**Los beneficios que daría este cambio en las relaciones serían de mayor
confianza en las propuestas dadas por la GRH y mayor productividad
en los procesos de esta área gerencial.**

**9.3 Las relaciones con el personal tienen espacio para mejorar aún más
con el dominio del carácter en el ejercicio del liderazgo.**

**Los beneficios que le traería a la empresa son muy importantes
porque habría mas paz, tranquilidad, seguridad, productividad,
rendimiento, consideración y cariño.**

**Les devolvería a la ideología de comprensión y solidaridad establecida
por los fundadores. El personal estaría más motivado, más satisfecho,
menos temeroso y trabajaría con mayor entrega.**

**9.4 Mejorar el funcionamiento del Comité Gerencial, planeando mejor las
sesiones y acciones y sesionando una vez por semana en lugar de una
vez por mes.**

**Los beneficios que les traería sería tener resultados más precisos,
rentables, productivos y con mayor satisfacción por cumplir con lo
planeado. Al tomar mejores decisiones en grupo ahorran tiempo,
evitan los reprocesos, disminuyen la angustia y evitan la búsqueda de
culpables por errores cometidos.**

**9.5 Mejorar el funcionamiento de las Gerencias revisando los procesos en
que intervienen dos o más áreas, que es lo que les ha provocado
diferencia y distancia.**

**Al mejorar los aspectos anteriores cada Gerencia mejora su accionar
individual lo que beneficia a toda la empresa con resultados más
rápidos, eficientes, rentables y satisfactorios.**

- 9.6 Que las Gerencias: General, Crédito y Cobro y Logística deleguen ciertas labores en Asistentes Administrativos. para disminuir la relación operativa con el personal, que a veces ocasiona roces.**
- 9.7 Que en algunos puestos definan mejor lo que se debe hacer ya que al tramitar asuntos comunes a varias Gerencias pueden producirse diferentes interpretaciones que lleven a posibles conflictos entre los Gerentes.**
- 9.8 Que mejoren las instalaciones de algunas oficinas para que tengan más privacidad en ciertas conversaciones.**

X BIBLIOGRAFÍA:

- 1. Peter Senge. Prólogo del libro "CÓMO DESARROLLAR LA INTELIGENCIA DE SUS HIJOS". Dawna Markova y Anne Powell. Editorial Selector. 1996.**
- 2. W. Edwards Deming. "ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL", citado por Peter Senge en obra citada en 1.**
- 3. Mario Podcaminsky e Indira deBeausset, "Antología de Con-Texto Grupal", 2006.**
- 4. José Bleger. "REVISTA DE PSICOLOGÍA Y PSICOTERAPIA DE GRUPO", Números 1 y 2, 1961. Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo.**
- 5. Ana P. de Quiroga. EL ROL DEL COORDINADOR. Revista Privada de Psicología Social. Editado en Antología de Con-Texto Grupal", 2007.**
- 6. Enrique Pichón Riviére. REVISTA TEMAS DE PSICOLOGÍA SOCIAL, N° 2, 1978, BUENOS AIRES, ARGENTINA. Editado en Antología de Con-Texto Grupal, 2006.**
- 7. Enrique Pichón Riviére, obra citada.**
- 8. Juan Peralta. MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA SOCIAL, UAM. Editado En Antología de Con-Texto Grupal, 2007.**
- 9. Juan Peralta. MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA SOCIAL, UAM. Editado En Antología de Con-Texto Grupal, 2007.**
- 10. Idelí Domínguez. MATRICES DE APRENDIZAJE: MODELOS INTERNOS DE APRENDER. Editado en Antología de Con-Texto Grupal, 2006.**

XI ANEXOS:

11.1 REGISTRO DE LAS SESIONES EN LA EMPRESA DABC.

11.2 CD QUE CONTIENE:

- **Devolución empresa DABC.**
- **Proyecto de Graduación**
- **Devolución a los compañeros de la Maestría**

