

IV JORNADAS DE SOCIOLOGIA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

DINÁMICA SOCIAL EN LA FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO.
ANÁLISIS DE UN CASO CON PROFESIONALES UNIVERSITARIOS.

Budeguer, M. E.; Nasif, A.; Hawkes V.; Martinez Pulido, L.; Jaime, M.
Fac. de Agron. y Zootecnia. Universidad Nacional de Tucumán
Av. Roca 1900. 4.000. Tucuman. E-mail: mdeguer@yahoo.com.ar

RESUMEN

Nos proponemos aquí analizar la formación de un grupo de trabajo integrado por profesionales recién egresados de las carreras de Ingeniería Mecánica, Eléctrica y Agronomía de las Facultades de Ciencias Exactas y Tecnología, y Agronomía y Zootecnia de la U.N.T., en una empresa azucarera de la provincia de Tucumán.

Se seleccionaron, luego de diversas entrevistas, dos Ingenieros Mecánicos, dos Ingenieros Agrónomos, y tres Ingenieros Electricistas.

El proceso comenzó con un período de ambientación donde se fijaron propósitos y objetivos del grupo.

No tardaron en aparecer conflictos y serios problemas con el manejo del personal obrero.

Se solicitó a la alta gerencia un especialista en Liderazgo y manejo de personal, y esto resultó sumamente beneficioso para los componentes del grupo, saliendo a relucir que el principal problema que tenían era que durante su paso por el sistema universitario no habían recibido prácticamente formación alguna sobre este tema, ya que los problemas técnicos (de su área de incumbencia) los solucionaban con facilidad, mientras que los que se les presentaban en el aspecto operativo de los grupos humanos que les tocaba dirigir, planteaban serias dificultades.

En este caso se encauzó el proceso de consolidación de la mano de un especialista, lo que puso de manifiesto un déficit en la formación en el área de las relaciones humanas de los egresados universitarios de carreras técnicas.

Es necesaria la toma de conciencia y la reflexión sobre la imperiosa necesidad de incluir esta temática en la Currículo de nuestras carreras técnicas.

D) ANÁLISIS DE LA FORMACIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO REAL.

Integrado por profesionales recién egresados de las carreras de Ingeniería Mecánica, Eléctrica y Agronómica de las Facultades de Ciencias Exactas y Tecnología y Agronomía y Zootecnia de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN.

Lugar: Ingenio Azucarero

Ubicación: Provincia de Tucumán, Argentina.

Los profesionales seleccionados para integrar dicho grupo eran jóvenes sin experiencia laboral previa que debían formar un equipo técnico de dirección de las distintas actividades de una conocida empresa azucarera del medio.

La coordinación del mismo, estuvo a cargo del que esto escribe, Ing. Mecánico, docente de la Facultad de Agronomía y Zootecnia de la Universidad Nacional de Tucumán.

La Experiencia: Proyecto de formación de una oficina técnica.

ANTECEDENTES

La experiencia comienza en el mes de diciembre de 1996 con la incorporación a una conocida empresa azucarera del medio del autor, contratado como asesor técnico en el área de mecanización agrícola.

La primera función que se le asignó, fue la de reunir profesionales jóvenes, recién recibidos de distintas especialidades con el objeto de entrenarlos para formar un equipo técnico de dirección.

Hasta entonces la filosofía de la empresa depositaba las tareas de dirección en los idóneos, salvo en el área de gerencia de campo, a cargo de tres Ingenieros Agrónomos, responsables directos ante el directorio.

Es precisamente desde esta área que surge la idea de cambio que irremediamente se enfrenta a la lógica resistencia de un sistema de trabajo fuertemente enraizado desde el siglo antepasado.

Objetivos de la Empresa

1. Resolución de problemas de la empresa en el área de mecanización agrícola en tres rubros: agronómico, mecánico y eléctrico-electrónico.
2. Inclusión de la Informática en el área en cuestión.

Implementación del Plan y Metodología del Trabajo

Habiéndose determinado que los profesionales debían ser tres Ingenieros Mecánicos, tres Ingenieros Eléctrico-electrónicos y dos Ingenieros Agrónomos, se recurrió a los departamentos de alumnos de las correspondientes Facultades a fin de obtener un listado de los egresados recientes.

Se evaluaron los Curriculum vitae de los postulantes y se realizó una entrevista personal de suerte que se seleccionaron sólo dos ingenieros mecánicos, dos

ingenieros agrónomos y tres ingenieros electricistas, uno de los cuales era especialista en computación.

El proceso comenzó con un período de ambientación en el que se les llevó a conocer las plantaciones y talleres, alternando esto con charlas formales e informales, donde se les iban clarificando los propósitos, no ya los generales de la empresa sino los particulares y propios del grupo en formación.

A saber:

- ❖ Formar un grupo de profesionales para constituir lo que se llamó desde entonces "*Oficina Técnica*".
- ❖ Establecer como primera tarea del grupo el montaje y puesta a punto de catorce equipos de riego de pivote central que la empresa había adquirido.
- ❖ Rediseñar la operación y mantenimiento de su parque de cosechadoras de caña de azúcar.
- ❖ Concientizar a los integrantes del grupo de la necesidad de la empresa de lograr una mayor eficiencia operativa.

No tardaron en aparecer los conflictos. La resistencia al cambio de los obreros comenzó a hacerse notoria y eso hizo que el grupo se replegara sobre sí mismo, estableciéndose así vínculos más estrechos entre los miembros.

El coordinador emergente notó que la principal dificultad que los novatos profesionales tenían se manifestaba en el manejo del personal obrero y que esto

era el origen de la mayoría de los problemas (los de índole técnico se resolvían con solvencia).

Solicitó entonces a la gerencia de campo autorización para contratar un especialista o asesor en este tema.

Se hizo así, y ésta medida resultó sumamente eficaz.

El asesor a través de charlas y talleres de trabajo grupal, fue introduciendo los elementos necesarios para que los un grupo de trabajo real noveles ingenieros dispusieran de las herramientas teóricas (que no conocían obviamente) que les permitieran comprender y comunicarse con el personal sub-alterno, logrando poco a poco la aceptación primero, y el reconocimiento de los saberes teóricos después, por parte del personal obrero, el cual aunado a su experiencia práctica no tardó en producir resultados.

Se consiguió cumplir, pero lamentablemente con un retraso sustancial según la planificación inicial, con el montaje y puesta en funcionamiento de los catorce equipos de riego, lo que por supuesto representó una notable pérdida para la empresa desde el punto de vista de lo que se llama en Agricultura ***la oportunidad de la labor.***

A continuación la oficina técnica se abocó a la planificación de la operación y mantenimiento del parque de máquinas cosechadoras, las que totalizaban veintiuno, lo que hizo emerger un nuevo objetivo: seleccionar y capacitar nuevos maquinistas y mecánicos.

La implementación de los cambios propuestos por el grupo fue cautelosa.

Una de las principales preocupaciones del grupo fue que desde el comienzo el personal obrero tuviera motivaciones que contribuyeran al cumplimiento de los objetivos.

Para ello se propuso reproducir en otra escala, la experiencia previa del grupo inicial pequeño, en un grupo mayor.

Se formaron así siete frentes de cosecha de dieciséis operarios, cada uno a cargo de uno de los ingenieros.

Se fijaron metas de producción con pisos establecidos e incentivos económicos que a medida que ese piso se superaba, eran cada vez más significativos, con un control estricto del mantenimiento.

Se organizaron los turnos de relevo en forma cómoda y ordenada.

Para lograr niveles de competencia, se daban a conocer por radio las producciones de los frentes de cosecha en cada cambio de turno.

Y para lograr el sentido de pertenencia se equipó a maquinistas y mecánicos con mamelucos del mismo color y gorras de diferente color para cada frente de cosecha.

Como resultado de esta metodología de trabajo en equipo, en el año 1997 la empresa tuvo una marcada disminución en su costo unitario de cosecha y el nivel de producción fue el más alto de Latinoamérica.

Evidentemente los logros de esta etapa del grupo fueron notoriamente superiores a las expectativas de lo programado.

La diferencia entre ambas experiencias surge de la actitud con que el grupo, ahora ya capacitado psicológicamente para ello, enfrentó los desafíos propuestos.

La gerencia autorizó a continuación la permanencia del personal obrero en la empresa, al concluir la cosecha, a pedido de la oficina técnica, lo cual constituyó una innovación ya que los obreros eran suspendidos durante el receso de verano.

Entonces el grupo se aboca a la reparación y pintado de las máquinas dejándolas listas para el inicio de la nueva campaña azucarera.

Esto fue hecho en el propio taller de la empresa, reduciéndose así sustancialmente los costos.

Antes de iniciar el análisis del grupo en cuestión, es necesario aclarar y plantear algunas consideraciones teóricas acerca de grupo de formación.

Definición de Grupo

La noción de grupo designa a la unidad interna, a una totalización, donde existe un proyecto o tarea explícita o implícita en común (Sartre).

"Cuando se habla de grupo, no hablamos de sociedad ni de individuos, hablamos de una estructura"

"El concepto de grupo es un grado de abstracción"

"El grupo aparece como la intermediación entre la estructura individual y la estructura social" (Bauleo).

Según el punto de vista sociológico, el grupo es un número de personas, grande o pequeño, con relaciones mutuas que permiten ser vistos como conjunto dentro de la estructura social.

Noción de Formación

Conjunto de actividades con el objetivo de permitir a la persona adquirir conocimientos necesarios para satisfacer sus necesidades y las de la empresa que lo emplea (Munger).

Formación es un proceso unificador de puesta en conjunto de elementos y momentos de otra manera separados (Gastón Pineau).

Formación es la dinámica de un desarrollo personal (Ferry).

La formación es un proceso social de desarrollo personal.

Definición de Grupo de Formación

En un grupo de formación, los sujetos son adultos con distinto tipo de experiencia y de conocimientos específicos, sobre un tipo de práctica, tecnología o rol a desempeñar.

En el proceso de formación los conocimientos se adquieren como el conjunto de saber - hacer, para adquirir capacidades y competencias para nuevos desempeños.

El grupo de formación "no es"; siempre "está siendo", "nunca más que proceso, que formación en constante cambio, que devenir en tiempos y espacios" (Souto).

Un grupo de formación tiene como finalidad el desarrollo de la persona en roles profesionales para su desempeño en el campo productivo.

En el grupo de formación se diferencian dos roles:

- ❖ El formador (o coordinador).
- ❖ Los sujetos en formación.

En un grupo de formación se trabaja con técnicas diversas de producción según la formación específica que se quiera lograr, de facilitación de los procesos grupales de formación, y de elucidación para la interpretación profunda de las situaciones, de las relaciones y las representaciones en los sujetos.

Puede ser visto como un proceso social que surge del cruce de demandas cambiantes del medio socio-cultural y de demandas de formación de los sujetos adultos.

Es un proceso singular, complejo y dinámico. Se define como un lugar de producción, de acción, de transformación que se abre a las problemáticas sociales, económicas, laborales, e intenta dar respuestas.

El grupo de formación permite la movilización de los procesos psíquicos primarios, que son las emociones, fantasmas, deseos y defensas.

Es tarea de la coordinación decidir el encuadre teórico y técnico, diseñar el dispositivo, negociar con la institución y con los participantes y mantener un espacio de contención, de escucha y de análisis, para que los cambios devengan en el proceso.

Análisis de la Experiencia

De la observación y evaluación de la organización, funcionamiento, mantenimiento de la tarea y producción de tal grupo, se desprende que una de las falencias fundamentales del proceso formativo de nuestros egresados radica en el desconocimiento de técnicas de "manejo " de recursos humanos y de teoría del trabajo grupal, así como ausencia de experiencia de trabajo grupal en su paso por el sistema.

Nuestra intención es hacer hincapié en esas fallas de formación en el sistema universitario en lo que se refiere a facilitar la inserción del profesional en el medio laboral.

Se Intenta así demostrar la necesidad de incluir dispositivos grupales en los currícula para posibilitar el entrenamiento y reflexión acerca de las teorías de los grupos a partir de las vivencias y la experiencia compartida, de la asunción de roles, del conocimiento de los fenómenos grupales y de su dinámica.

Todo grupo para constituirse como tal requiere de un proceso de consolidación, el cuál necesita que se comparta una finalidad común representada por los objetivos (Santoyos).

En este caso, se alcanzó el proceso de consolidación, existió una finalidad común y cada miembro cumplió una función propia dada por las diferentes profesiones.

Pero para llegar a esto, la vida del grupo tuvo que pasar por distintas fases. En realidad lo que pasó primero fue que los jóvenes no se integraban.

El coordinador procedió entonces a situar a los profesionales frente a los operarios con el fin de comandar sus tareas.

Estos últimos reaccionaron con un fuerte rechazo a la imposición y eso generó en los profesionales un gran desconcierto que los llevó a replegarse sobre sí mismos y de esto resultó una fuerte cohesión y sentido de grupo.

El coordinador, ante la presión que ejercían los tiempos de ejecución de tareas, implementa un "recurso drástico", a nuestro entender, y evidencia así desconocimiento de ciertas estrategias, tácticas y logísticas, necesarias para que se cumpla la primera fase: *orientación del grupo alrededor de una tarea*.

Debido a esto, el grupo comprende la tarea a realizar, y es la fase en que el coordinador asegura el movimiento del grupo.

Comienzan a comunicarse y surgen una serie de interacciones e ideas para solucionar los problemas.

En la segunda fase, el grupo comienza a elegir los senderos a seguir para la consecución de sus objetivos.

Nace entonces la propuesta de invitar a un especialista en Psicología Industrial que los orientó en cuanto a la teoría del manejo de recursos humanos.

El asesoramiento consistió en varios talleres que dieron como resultado la instrumentación de las herramientas necesarias para llevar a la práctica la conducción de los obreros.

El dispositivo fue exitoso y al cabo de dos meses, el especialista era sólo un consultor externo.

En esta fase, la tercera, el grupo ya pudo discutir la temática propiamente dicha; el coordinador tuvo que asegurar el apoyo afectivo, crear un clima de unión, armonizar y mantener la orientación hacia el objetivo.

La comunicación se da en forma octogonal y no piramidal (Romero) y aparece el rol de líder ejercido por el profesional más idóneo para cada problema.

El grupo ya toma decisiones y produce respuestas a la tarea planteada.

El coordinador debe manejar tensiones y evitar cismas y conflictos irresolutos.

El rol del observador está siempre presente en una misma persona, es quien marca los tiempos y hace las veces de coordinador en ausencia de éste, asegurando la locomoción y el movimiento del grupo.

Los resultados se ven en la parte ejecutiva con la concreción de los objetivos.

Una vez que se llegó a lo anterior, la organización del grupo pequeño se traslada al grupo grande de operarios, asumiendo cada uno de los profesionales el rol de coordinador de un grupo de dieciséis miembros.

Se diseñaron dispositivos para asegurar la identidad y el sentido de pertenencia a cada grupo, (uniformes-gorras) y lo que era más importante, se les reconocía como personas y no como números, y por ejemplo se les trasladaba en vehículos cerrados, climatizados, se atendían sus necesidades emocionales, existía una comunicación fluida, etc.

La solidaridad grupal los llevó a plantearse objetivos no previstos inicialmente como la reparación de las máquinas.

La fuerte integración les permitió hacerlos realidad.

El grupo había logrado ya independizarse del coordinador y auto-gestionarse. "El grupo llega a su máximo funcionamiento cuando el coordinador no debe ya interpretar, cuando no interviene, sólo su presencia indica el comienzo y fin de la reunión" (Pichón-Riviere y Bauleo).

Conclusión:

1. Las múltiples dificultades que se enfrentaron en la constitución del grupo de trabajo bajo análisis, y las carencias que se evidenciaron en lo que respecta a sus procesos de locomoción y mantenimiento, ponen en evidencia el déficit manifiesto en formación de recursos humanos y experiencia en trabajo en grupos en la enseñanza universitaria.

Esto lleva a la reflexión sobre la imperiosa necesidad de incluir en los currícula de todas las carreras universitarias, especialmente las de fuerte formación técnica, dispositivos que favorezcan estas prácticas grupales.

Porque eso es preparación para insertarse en el ámbito laboral sin traumas y para actuar en la vida como una persona democrática, cooperativa, consciente de sus limitaciones y potencialidades, capaz de plantear conflictos y resolverlos.

Esta primera experiencia dio lugar a la aparición de esta inquietud sobre la formación de nuestros egresados, y empezó a motivar ideas al respecto.

Bibliografia

1. Gutierrez, M. F. Factor Humano. Instituto de Altos Estudios Empresariales. Bs.As. 1997.
2. Hoyos Medina, C. A. “La Noción del Grupo en el aprendizaje; su operatividad”. Perfiles educativos. Nro. 7. Enero 1980. pag. 19-31.
3. Pichon Riviere, E. El Proceso Grupal del Psicoanálisis, la psicología social. Edit. Nueva Version, B.A.1977, pag. 159.
4. Romero R. “Grupo, objeto y teoría” Cap V. Técnicas de coordinación de un grupo de discusión o grupo de trabajo (nivel manifiesto).
5. Zarzar Chadur, C. “Grupos de Aprendizaje” Editorial Nueva Imagen.
6. Souto, M. “Grupos y Dispositivos de Formación”. Serie los documentos, Ediciones Novedades Educativas, Facultad de Filosofía y Letras – U.B.A. _ Bs. As. 1999.