

141



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

zej

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EXPERIENCIAS DE COMPORTAMIENTO SOCIAL
EN UN AMBIENTE INSTITUCIONAL

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
PRESENTA
ALEJANDRA PATRICIA MANJARREZ GONZALEZ



DIRECTORA: MTRA. OLGA BUSTOS ROMERO

MEXICO, D. F.

JULIO DE 1995

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

A Esteban Adrián

Agradecimientos

a la División de Educación Continua
a Eva Laura, Hilda, Margarita y Olivia, por compartir
mi esfuerzo.

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION	4
JUSTIFICACION	7
ANTECEDENTES	12
LA BUROCRACIA	12
LA INTERVENCION INSTITUCIONAL	14
PROCEDIMIENTO	18
GRUPO 1	22
GRUPO 2	29
GRUPO 3	34
GRUPO 4	46
ANALISIS Y CONCLUSIONES DE LOS 4 GRUPOS	53
CONTRIBUCION	66
BIBLIOGRAFIA	70

INTRODUCCION

"Si el trabajo es una manera de objetivar el mundo, transformarlo es subjetivarlo. El trabajo explotó y con él la vía del reencuentro de los seres consigo mismos."

Codo, 1987.

El área clásica llamada psicología del trabajo, está tradicionalmente encargada de la organización industrial o empresarial, desde los procesos de selección del personal, hasta la capacitación y desarrollo del mismo.

Sin embargo, queda una gran vacío cuando excluye aspectos del trabajo, en que la conducta individual está interconectada con los hechos económico-políticos ¿por qué restringirse a las áreas clásicas?

Hablando estrictamente desde el área social, cuestiones como el liderazgo, anomia, locus de control ¿no ocurren también en las organizaciones de trabajadores como tales? ¿No deberían ser preocupación de cualquier dirigencia sindical o de cualquier institución, problemas como el aprendizaje, la integración de grupos, el desarrollo emocional o la concientización? En este punto, el estudio del comportamiento social y colectivo se torna de especial importancia.

La actuación de los psicólogos dentro del ámbito institucional es poco conocida siendo más explorada únicamente desde el punto de vista psicoterapéutico. Las instituciones gubernamentales - de las que nos ocuparemos aquí -, son espacios donde se podría abrir un campo profesional muy amplio.

El entramado de relaciones en que este estudio reflexiona se construyen a partir del trabajo. Esto nos lleva al análisis del concepto desde una perspectiva económica en la

que adquiere características que lo definen de manera peculiar: el trabajo como capacidad o fuerza humana toma la forma de mercancía y se somete a relaciones de compra-venta.

Desde el punto de vista psicológico, el trabajo significa alienación, ello implica una ruptura entre la realidad del yo objetivo y el yo subjetivo. "El reino de la alienación es el reino de la psicología. Un mundo donde el hombre se perdió de sí mismo nos empuja a una ciencia que enseñe la recuperación del hombre para sí mismo". (Rieser et. al, 1970)

Hay autores que con respecto al trabajo sostienen que en el mundo de la clase media, el trabajo es una forma más de enajenación. No es ni una posibilidad de realización, ni de bienestar, ni forma de encontrar identidad; es sólo una forma de conseguir dinero. La enajenación significa tedio y frustración del potencial creador así como carencia de expectativas para el desarrollo de la personalidad. (Corbella, 1985, p. 184)

Hoy en día, la mayoría de la población vive y mantiene sus posibilidades de subsistencia y libertad en función del trabajo que efectúa y en última instancia de si tiene o no trabajo.

En este sentido se planteó como solución, el establecimiento de un sistema adecuado de intervenciones, que pudiera permitir al individuo una mayor posibilidad de desarrollo y ser capaz de actuar con mayor consciencia, iniciativa y responsabilidad.

Cabe resaltar la necesidad de un campo de articulación entre lo psicológico y lo sociológico, propio del estudio psicosocial puesto que ambos campos son irreductibles entre sí.

No se trata de comprender y teorizar sobre el individuo aislado sino de considerar a éste como elemento de un sistema más amplio que incluye la relación con los otros y dentro de un contexto; este es el sistema que constituye la unidad básica de análisis. (Marc y Picard, 1989)

En este sentido la aportación de Doise (1982) resulta prometedora, al centrar el objeto de la psicología social en el estudio del intergrupo como articulación de lo psicológico y de lo sociológico.

El campo de la psicología social aparece esencialmente en torno a la interacción, por tanto, puede existir como terreno propio. Dentro mismo de los estudios piagetianos resalta la correspondencia entre el desarrollo genético de las diferentes formas de comportamiento cognoscitivo y el de las formas de interacción social. (Maisonneuve, 1985)

Así, la interacción no se reduce a lo microsocio: terreno intermedio que deja aún sin resolver la articulación entre el individuo y lo macrosocio, sino que se centra en el estudio de los procesos que constituyen lo individual a partir de lo social, y de lo social a partir de lo individual.

Cuán consecuente sea el desarrollo de este enfoque. Cuán logrados sean los planteamientos presentados, es algo que queda a juicio del lector.

JUSTIFICACION

Este reporte en primera instancia muestra una forma de hacer psicología sobre el quehacer institucional. La perspectiva que da dirección a este trabajo parte de una actividad política en el ámbito sindical. No refleja una postura partidaria en particular, pero asume la opción de la conducta colectiva.

Independientemente del valor individual que pueda tener, pretende discurrir las interacciones entre la psicología y las relaciones de poder desde el punto de vista de la transformación social.

El universo físico y temporal de la experiencia aquí vertida se desarrolla en una secretaría de gobierno cuya función es de servicio, entre los años 1990 -1994. Los sujetos a que se refiere este estudio son los trabajadores de base o burocracia subalterna. Para tener una visión clara del contexto sociopolítico en que se desenvuelve el grupo estudiado, es necesario explicar las condiciones que han dado lugar a la burocracia gubernamental.

Tradicionalmente, la estabilidad política de México ha descansado en el mito de la figura onnipotente del Presidente. Heredero de una tradición prehispánica de autoritarismo enormemente reforzada por el centralismo político. Así, la sumisión a cada Presidente (Gran Tlatoani), es la característica que ha proporcionado continuidad al sistema político mexicano. (Riding, 1985)

El mando político está constituido por los trabajadores de confianza cuyo nombramiento requiere en sus niveles más altos, la aprobación expresa del Presidente de la República. De este grupo se desprende la fracción que a partir del puesto tiene posibilidades de

obtener privilegios. Abarca desde el presidente, secretarios de ramo, hasta los niveles de jefe de departamento.

La burocracia mexicana ha sido estudiada principalmente desde dos vertientes, por un lado como organización social y por otro como instrumento de dominación política.

Sin embargo, no todos los miembros del aparato de dominación entran en esta noción, hay una separación entre aquellos que ejercen el poder - llamada por algunos teóricos como alta burocracia -, y los que no. Entonces, la baja burocracia o burocracia subalterna aparece como el aparato sin poder ni autoridad propios, pero que se constituye en el medio a través del cual se ejerce el poder (Sirvent, 1977). Cabe decir que cuando los miembros de esta clasificación acceden a puestos de representación sindical, adquieren otro estatus y capacidad de negociación.

Dentro del concepto de organización, este rubro establece un orden de relaciones sociales. Los miembros de la alta burocracia tienen poder en la medida en que la conducta de los subalternos esté limitada por reglas y la de los primeros no. De aquí que la previsibilidad del comportamiento aparezca como indicador de inferioridad.

Por otro lado, la burocracia subalterna, es inamovible y se ubica esencialmente en puestos de ejecución. Se reglamenta a través del Apartado B del Art. 123 Constitucional y en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Podrán formar parte de un sindicato, quedando excluidos los de confianza. Asimismo quienes sean expulsados del sindicato, perderán los derechos que la ley otorga.

Se utilizan como medidas para inculcar sentimientos de disciplina y confianza, una carrera graduada de ascensos, pensiones, aumento de sueldo, conjunto de prestaciones que el trabajador corre peligro de perder si viola las reglas y el apego estricto de los reglamentos.

La Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) nace en 1938, como una concesión gubernamental y en consecuencia sujeta a él, en un juego de negociaciones permanente. Su fuerza ha estado basada en la capacidad para movilizar a sus agremiados. Por un lado, se conformó para dar expresión y defensa a los intereses inmediatos de clase; y por otro lado, ha obtenido privilegios sólo en la medida en que se abstiene de utilizar todo su potencial. Su función ha sido la de controlar y manipular toda participación, principalmente manifestaciones reivindicativas o de descontento.

Mientras que en sexenios anteriores a 1982 se dio gran impulso a la burocracia como sustento del sistema, actualmente, con la entrada de México a la etapa modernizadora, se han instrumentado numerosas políticas para la disminución de los trabajadores al servicio del Estado. Los retiros voluntarios, las políticas de excesivo control, los topes salariales son mecanismos impuestos con este fin.

Detrás de toda esta disciplina y conformidad se oculta el hecho de que existen conflictos internos que no pueden ser explicados por una teoría, sino por factores sociopolíticos que aclaran las tensiones y conflictos de la burocracia en términos de una lucha por el poder.

Toda una manera de ver la vida emerge de este cuerpo de poder que construye un sujeto político-social que reproduzca las relaciones de dominación imperantes; pues en la medida en que las mayorías se encuentren más incapacitadas para actuar, tanto mayor es la posibilidad de que sean excluidas de cualquier participación en la toma de decisiones, cualquiera que sea su ámbito.

Como organización social, se refleja tradicionalmente en aspectos como ineficiencia, desorganización y corrupción. Algunos factores que configuran esta situación son la naturaleza rutinaria del trabajo, la falta de control de los empleados sobre su materia, la

calidad del ambiente físico y social, las relaciones de autoridad verticales, la desmotivación de los trabajadores y los sistemas de privilegio. (Sirvent, 1977)

La gran mayoría de los trabajadores no se conciben como una eslabón necesario para operar el aparato estatal sino como simple ejecutor mecánico e improductivo. A veces, este grupo se manifiesta hostil a través de la actividad sindical, como reflejo de la situación sociopolítica dentro del juego del poder. (Mota, 1978)

Durante los últimos años, las condiciones de trabajo en que se labora en dicha Institución, se han deteriorado paulatinamente. La política restrictiva hacia los trabajadores, la ausencia de una auténtica práctica en beneficio de la sociedad, los cambios sexenales, la asignación de personas ineptas para ocupar puestos de responsabilidad, la falta de oportunidades de desarrollo, han derivado en un constante deterioro de la calidad del trabajo, de los jefes, de los trabajadores lo cual se expresa en el deterioro de las relaciones sociales cotidianas.

Actualmente existe una marcada distancia social entre directivos y trabajadores de base como un reflejo en lo cotidiano, de la pugna entre clases. Entre los mismos trabajadores, la moral es baja, la comunicación es poco efectiva, la cooperación es deficiente y cada vez existe mayor cantidad de conflictos.

El hecho de que las personas no se sientan ya "interesadas" en el trabajo que realizan y no trabajen eficazmente bajo la rigidez de los procesos socioeconómicos, no es más que una consecuencia de la servidumbre del hombre en su condición de hombre. (Lapassade, 1977)

La representación social, que los asalariados gubernamentales tienen del trabajo, carece de utilidad o valor, no concibe satisfacción y es totalmente falto de libertad; el trabajo es visto solamente como una fuente de ingresos. (Manjarrez, 1994)

La única consecuencia de esto ha sido coadyuvar al conformismo con el control y el adormecimiento de las conciencias de los trabajadores asalariados, reforzándose aún más, por su situación de desventaja cultural y económica para anularlos como sujetos activos de un cambio social.

Por ello es necesario prestar atención a la influencia deshumanizadora y en consecuencia alienante, de las instituciones y organizaciones. En su afán de estructurar las interacciones humanas para adaptarlas a los criterios de obediencia, relegan al último plano las necesidades individuales.

Dentro de todo esto ¿no sería un valor deseable el rescate del ser humano como tal? al perseguir como objetivo dirigir la acción consciente del ser humano para sí, del grupo para sí y de la sociedad para sí.

Dadas estas condiciones, es imprescindible contar con propuestas elaboradas por los trabajadores o sus organizaciones para iniciar esta recuperación.

Así, los avances en psicología social se enfocaron dentro del ámbito laboral de una dependencia de gobierno con el objeto de analizar las reacciones del personal de base, sus motivos, necesidades y crear situaciones más favorables al desarrollo tanto de los individuos como de la institución.

Con base en lo anterior, este trabajo se referirá a la experiencia con grupos pequeños de trabajadores. En esta experiencia se abordan diversas facetas institucionales desde sus implicaciones psico-sociológicas en 4 grupos con características y objetivos diferentes.

ANTECEDENTES

LA BUROCRACIA

La burocracia como fenómeno histórico se refiere al cuerpo administrativo que tiene en sus manos la organización, ya sea de unidades económicas, políticas o sociales.

Es aceptada por muchos autores como un fenómeno contemporáneo de la industrialización. Uno de sus principales teóricos, Max Weber (1969), centró su interés en conceptos como poder, dominación, control, legitimación, los usos del poder y la satisfacción que deriva de la pertenencia a tal organización. De sus escritos se deduce que la estructura organizacional está destinada a permitir y regular el uso del poder.

Entre las corrientes teóricas que han abordado la explicación del fenómeno burocrático, destacan dos: la escuela marxista que surge a partir de Karl Marx, en la que se analiza el proceso de formación y funciones de la burocracia según las condiciones particulares de su momento histórico; y la corriente funcionalista, encabezada por Max Weber, que parte de la idea de la construcción de un tipo ideal de burocracia más que el estudio del cambio histórico per se.

Para Crozier (1974), este cuerpo evidencia un carácter centralista del fenómeno. Las estructuras rígidas, con mecanismos rutinarios característicos, parecen estar asociadas estrechamente con los temores, aspiraciones y comportamiento de los individuos y sus relaciones de dependencia.

Tanto en la escuela marxista como en las corrientes funcionalistas, poder y dominación son conceptos fundamentales. Suponen un individuo o grupo que domina, un individuo o grupo dominado, una voluntad de dominar, una expresión de esa voluntad que es el mandato y una evidencia de sometimiento y aceptación subjetiva (legitimidad)

con que los dominados obedecen el mandato. Tal relación se explica en el conjunto de creencias (superestructura) que legitiman la organización sobre la cual se estructura la dominación.

El verdadero motor de la dominación es la concepción, la formación y el establecimiento de un estatuto aceptado por la colectividad que asegure el derecho de los individuos que administran, de permanecer en sus puestos y recibir las ventajas atribuidas a éstos. La dominación se halla pues sostenida por la rigidez y la estabilidad de las instituciones (Lapassade, 1977). De esta manera las concepciones del desarrollo de las organizaciones se conjuntan y se alían para la defensa de cierto orden social y desde este ángulo meramente reformista, tal aproximación solamente permite que las organizaciones se vuelvan inoperantes. (Ardoino, 1981)

Los principios de la burocracia según los caracterizó Weber son: 1. División del trabajo y alto grado de especialización en las tareas, 2. una jerarquía de cargos en la que cada empleado está bajo la supervisión de un superior, 3. un sistema coherente de reglas para asegurar la coordinación a través de la uniformidad (ej. un manual), 4. imparcialidad en el ejercicio del cargo, 5. posibilidad de hacer carrera dentro de la organización, 6. eficiencia mecánica y, 7. separación entre la carrera y la vida personal.

La ideología, como sistema de concepciones, ideas, valores y otras formas de su expresión individual y social, refleja directa o indirectamente las peculiaridades socioeconómicas de la sociedad, expresando los intereses y objetivos de una clase social determinada, sobre los intereses y objetivos de otra clase social. (González, 1987)

Una organización cualquiera puede lograr que su burocracia alcance las metas fijadas protegiéndose a la vez de cualquier cambio imprevisto, de manera que se garantice su estabilidad y permanencia. En general, toda la problemática de la burocracia gira

alrededor de la disciplina y la conformidad, al crear rasgos de personalidad que explican su funcionamiento.

Para esto, una condición es la aceptación de las normas existentes que señalan la manera como debe comportarse el burócrata, pues sólo confiando en su conducta, se podrá confiar en la organización. De aquí que éste deba ser disciplinado y lo será, adquiriendo un sentido de limitación de su autoridad y ejecutando sus actividades de acuerdo con las reglas. Lo importante en este caso es inculcar sentimientos de disciplina entre sus miembros y en algunos casos se puede exagerar al extremo de ser la finalidad principal de la organización. (Sirvent, 1977)

El fenómeno de la burocracia es entendido por las diferentes teorías como producto del sistema social que lo engloba. Para entender el carácter histórico de su funcionamiento, de su composición interna, de sus conflictos, es necesario explicar primero las características generales de tal sistema social, las relaciones de poder que se establecen entre los miembros, su eficiencia y funcionalidad, el proceso de burocratización, y su función como representante de las fuerzas dominadoras.

Toda esta serie de problemas derivados del control y el conflicto, han originado un conjunto de preocupaciones para encontrar el máximo de eficiencia dentro de la burocracia, sin perder el control sobre ella y manteniendo a la vez, el máximo de libertad e iniciativa.

LA INTERVENCIÓN INSTITUCIONAL

La intervención institucional con grupos pequeños puede propiciar un medio en que las personas puedan modificar sus maneras individualistas de relación por otras más socializadas que a la vez permitan un desarrollo personal.

El marco conceptual de esta corriente llamada sociopsicología o socioanálisis, se basa en un modelo de conceptualización del ser humano a través de 3 niveles de integración: el sociológico (las relaciones sociales constituidas por los hombres mismos y por la historia de la cultura); el psicológico o personal (los conocimientos y objetos culturales requeridos para el desarrollo de la vida; las motivaciones como resorte de la actividad vital); y el biológico (conformado por las funciones corporales). (Fdez. y Cohen, 1973)

El socioanálisis nace de la crítica a las técnicas implícitas y finalidades de la psicología tradicional aplicada. Se desarrolla principalmente en medios profesionales como la psiquiatría y la enseñanza. (Lourau, 1981)

"Intervenir (del latín *interventio*) es venir entre, interponerse. Por esta razón en el lenguaje corriente, esta palabra es sinónimo de mediación, intervención, intercesión, de buenos oficios, de ayuda, de apoyo, de cooperación; (...) pero también es sinónimo de intromisión, de injerencia, de intrusión en las que la intención violenta o cuando menos correctiva, se puede convertir en un mecanismo regulador, puede asociar la coerción y la represión para el mantenimiento o restablecimiento del orden establecido". (Fdez de Cohen, 1973; Ardoino, 1981)

La noción de intervención aparece como el acto de un tercero sobre una situación pre-existente. Su referencia primera tuvo carácter terapéutico y tuvo lugar en los Estados Unidos y en países europeos.

En América Latina comienza a elaborarse y a ponerse en acción esta perspectiva del proceso grupal denominada intervención institucional, adaptado a las condiciones particulares principalmente en México y Brasil.

El analista institucional, como cualquier otro profesional está implicado a través del conjunto de relaciones o dispositivos que lo vinculan estrechamente al sistema que

analiza o interviene. La literatura psicosociológica da cuenta de numerosos desarrollos de fenómenos de influencia grupal sobre las actitudes y opiniones de los individuos.

En un esfuerzo de síntesis se señalan cuatro grandes aportaciones que apoyan esta corriente: la primera proviene de Kurt Lewin quien aplica al campo micro-social conceptos y aún modelos de las ciencias físicas como campo de fuerza, tensiones, etc.; la segunda, inspirada en el psicoanálisis cuya finalidad es terapéutica en cuanto que analiza las situaciones vividas en términos de psicología individual; la tercera, inspirada en la tradición anarco-sindicalista cuya perspectiva es resueltamente sociopolítica y radical si no, revolucionaria (Guatari et al., 1981); y por último, la interaccionista basada en una actitud empirista y descriptiva de los procesos de interacción entre individuos sin la jerga físico-matemática. (Maisonneuve, 1985)

La dinámica de grupos tradicional norteamericana, sostiene que la conducta puede ser cambiada mediante un esfuerzo externo concentrado hacia una mayor utilización de las cualidades naturales o adquiridas de los individuos. Ofrece una base para entender cómo encaja el individuo dentro de la sociedad y cómo se le puede "adaptar" mejor (Reeves, p. 3-6). Aquí nos referiremos a ciertas fórmulas de relaciones humanas que consisten en preservar o aun encubrir todos los problemas referentes a la estructura. A menudo se designa este dominio con el nombre de 'relaciones humanas'.

Por ello, las teorías conductistas han sido acusadas de fomentar esta concepción del trabajador sumiso y pasivo. Más aún, sostienen que los individuos ceden su autonomía a la organización. (Anderson y Carter, 1994 p. 170)

Replanteando las bases que subyacen a la tradicional psicología social americana, han surgido concepciones teóricas, que alimentan diferentes campos de aplicación. Maisonneuve (1985), proscribió esta expresión, pues se presta a omisiones o interpretaciones tendenciosas: "unos consideran esas relaciones como un sector exclusivamente psicológico y aun sentimental, orientado hacia necesidades específicas

a las cuales basta con dar su alimento necesario; otros estiman que se trata de una innovación astuta, destinada a dulcificar las coerciones de ciertos sistemas socio-económicos."

Por otro lado, el desarrollo de la psicología francesa con Lapassade, Lourau, Maisonneuve entre otros, pone el acento en que la práctica de la intervención es desencadenada por perturbaciones o dificultades en la vida de las organizaciones y su objetivo es que los miembros - o por lo menos algunos -, alcancen un nivel crítico. Crítico en el completo sentido de la palabra, pues se vuelve casi insostenible cuando conduce a dudar del valor del sistema. Por consiguiente, ese momento de la toma de conciencia es decisivo, y el papel de la intervención consistirá precisamente en desarrollar el poder dinámico de una colectividad, buscando las condiciones para un nuevo equilibrio. (Maisonneuve, 1985)

Toda intervención está necesariamente situada en el aquí y el ahora. Puede ser aplicada en empresas públicas o privadas, colectividades universitarias, hospitalarias, religiosas o militares, sindicatos, asociaciones, comunidades o agrupamientos varios. No existe otro objetivo que el de ayudar a la colectividad a decidir su futuro por sí misma y a manejarlo en función del conjunto de factores descubiertos durante la intervención.

PROCEDIMIENTO

En la actualidad, el curso de las investigaciones en psicología social se vuelve al estudio de lo micro-social, enfoque susceptible de aplicarse en comunidades prácticas cuyo objetivo sea intervenir en la dinámica o evolución grupal para que un cambio se derive de esto.

La ideología es quizá el tema más controvertido en la psicología de los grupos en concreto y en la psicología social en general. Se definirá como la concepción sistemática que tienen los miembros de un grupo para actuar, es el reflejo de la conducta del grupo organizada en modelos o patrones conceptuales explícitos e implícitos que abarcan todos los fenómenos psicosociales: sentimientos de pertenencia, amistad, estandarización de normas, valores dentro de un rango social o estatus. (Fdez. de Cohen, 1973)

Por lo general, las personas se reúnen motivadas tanto por necesidades interpersonales como por actividades particulares como la actividad política, el trabajo o la convivencia; todos viven dentro de un medio cultural u organizacional que de alguna manera moldea su comportamiento. (Argyle, 1969)

Todo grupo, para desarrollarse debe elaborar - por ensayo y error -, una pauta de interacción y una serie de relaciones adecuadas para enfrentar una situación ya sea personal, laboral o política. Por ello es necesario contar con técnicas efectivas para proveer a los adultos responsables, de los medios para resolver sus problemas individuales o de grupo promoviendo la oportunidad de realizar nuevas experiencias.

Para ello, se conformó un programa de trabajo con el objetivo de integrar grupos pequeños para facilitar, a través del intercambio de ideas y de la vivencia de situaciones

cotidianas mediante juegos, una visión estructurada de la sociedad que nos tocó vivir e inducir a una toma de conciencia en cuanto a respuestas individuales o colectivas para mejorar. En base a lo anterior, se estructuraron dos talleres (grupos 1 y 2), basándose en tres temas generales.

1 LA COMUNICACIÓN

La interacción social es, en primera instancia un proceso de comunicación. La respuesta clásica a ¿qué es comunicación? es que es una transferencia de información en que la lingüística ha contribuido al subrayar que no existe comunicación sin un "código" común al emisor y al receptor, el lenguaje no es sólo transmisión de información sino también la elaboración y el reparto de "significaciones" en un "contexto" portador de sentido. De esta manera los comportamientos interactúan estrechamente formando un "sistema" circular de acciones y reacciones, a partir de motivos y posturas personales. Toda relación se inscribe en una "institución" que conlleva modelos de comunicación, sistemas de valores, roles y finalidades. (Marc y Picard, 1992)

Es necesario añadir que la significación conduce también a las "representaciones sociales" más o menos compartidas por una colectividad (que facilitan la comunicación) y a las ideologías que las organizan. (Marc y Picard, 1992)

2 LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y EL LENGUAJE DEL CUERPO

El cuerpo es básicamente un medio de comunicación tanto verbal como no verbal. La postura, los gestos, modos de aproximación, la expresión facial y la mirada, son reflejo de estados psicológicos, emocionales y conductuales (Argyle, 1969) (Marc y Picard, 1992). Entonces el lenguaje del cuerpo aparece como una dimensión fundamental de la interacción, muchos especialistas sostienen que la parte más importante de la comunicación no pasa por las palabras.

Hay que reconocer que normalmente no somos conscientes de nuestro cuerpo debido a las constantes situaciones estresantes de la vida diaria que nos enajenan hasta del propio cuerpo. La mayor expresión en los movimientos corporales permitirá también una mayor expresión personal. Para ello un camino es la concientización y desarrollo del propio cuerpo.

3 CONCIENTIZACIÓN HACIA ACTIVIDADES COLECTIVAS

Un eje conflictivo en las relaciones interpersonales en las organizaciones - ya sean privadas o estatales - resulta del antagonismo entre cooperación y rivalidad. Esto significa, que cuando un miembro alcance una meta, otros se verán excluidos de esa posibilidad. (Fdez de Cohen, 1973)

En nuestra sociedad es común el adiestramiento para la solución individualista de cualquier problema. La realidad muestra que somos seres esencialmente sociales y las relaciones con los demás facilitan o entorpecen la producción de la propia vida.

La mayoría de los conflictos sociales residen en la ruptura de la comunicación, la interacción y la cooperación entre individuos que realizan un trabajo en común

Un esquema estructural para el análisis y la evaluación de los grupos 1 y 2 consistió en la observación de los siguientes parámetros (Fernández de Cohen, 1973):

- A. Los miembros. Características, nivel de politización, intereses, sexo, etc.
- B. Los objetivos. Nivel político, social o laboral.
- C. Las relaciones de tiempo libre.
- D. Los contactos posteriores a la intervención.

A lo largo del trabajo con estos dos grupos, independientemente de los objetivos particulares que se tuvieran en mente, se pretendía mantener ciertas constantes en la actividad como:

- Propiciar las relaciones de tiempo libre, pues este tipo de relaciones mantienen y refuerzan al grupo mismo, calman las situaciones tensas o explosivas, hacen más amables las relaciones interpersonales y estimulan la actividad a que se refieren las metas. (Fdez. de Cohen, 1973)
- Permitir que del mismo grupo surgieran las propuestas para llevar a cabo actividades conjuntas que satisficieran las necesidades comunes, para estimular de esta manera el sentido de ser y de pertenecer de cada miembro además de aumentar la participación y crear sólidos nexos interpersonales.

GRUPO 1

En esta experiencia se verá la institución como escenario de lucha y alianzas por el poder de los diversos grupos que interactuaron dentro del ámbito sindical.

Este primer intento de intervención tuvo la finalidad de sensibilizar para la conformación de cuadros políticos; con este objetivo se preparaban actividades como pláticas o reuniones de trabajo sobre las condiciones generales de trabajo, el movimiento obrero o temas relacionados.

Se observó que la asistencia a estos eventos era muy baja, asistían aquellas personas que participaban activamente o que se manifestaban proclives a ello. El trabajador medio generalmente no respondía. En resumen, los receptores pertenecían a dos tipos: a) los politizados, generalmente constituidos en grupos o corrientes; y b) aquellos no politizados y que no mostraban interés en las cuestiones sindicales.

Partiendo de esta observación, se formularon estrategias dirigidas por un lado, para los grupos que participaban activamente y por otro al trabajador medio, desinteresado de la actividad colectiva tratando de encontrar formas de motivar su participación.

El primer taller vivencial estuvo dirigido a participantes activos. Su objetivo: facilitar la comunicación interpersonal para lograr una mayor integración de grupo, con la finalidad de realizar acciones sindicales coordinadas. Los medios para alcanzar tal fin serían juegos estructurados a través de los cuales se analizaran objetivamente las respuestas presentadas en situaciones de la vida cotidiana en cuanto a la comunicación dentro y fuera del trabajo.

Como característica general, todos los asistentes participaban de alguna manera en la actividad sindical. Los miembros de este grupo estaban conformados en tres subgrupos o corrientes políticas principalmente. Cada uno de éstos estaban articulados alrededor de la figura de un líder y tenían una organización, concepciones y formas de acción particulares.

Se encontró que entre tal tipo de personas, son más frecuentes las actitudes colectivas y en algunos casos aparecen como modos de vida. Además, dedican mucho o todo el tiempo a la actividad política descuidando a veces otras áreas de su vida.

La asistencia fue de 22 personas. Los recursos utilizados: un salón amplio, papel, material impreso, material para el desarrollo de los juegos, grabadora y música seleccionada.

La duración del taller fue de 8 horas repartidas en dos sesiones. El programa por temas se llevó a cabo de la siguiente manera:

- SENSIBILIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Objetivo: Romper las tensiones iniciales y facilitar el ambiente para una mayor comunicación de los participantes.

Técnica: Binas y cuartetos

Desarrollo: Se llevaron a cabo ejercicios de presentación personal dirigidos a romper el hielo. Se utilizó la técnica de parejas durante 15 minutos. Luego se formaron grupos de 4 personas para intercambiar opiniones durante otros 15 minutos. Al término se llevó a cabo una sesión general.

- EL CICLO DE LA COMUNICACIÓN.

Objetivo: Conocer los elementos que intervienen en la comunicación.

Técnica: Lectura comentada y exposición.

Desarrollo: Se pidió a diferentes participantes que leyeran de un texto impreso comentándose los conceptos ahí vertidos. Mediante una breve exposición oral se mostraba el ciclo de la comunicación. Se definieron y explicaron los conceptos: emisor, receptor, mensaje, retroalimentación, canal, codificación y decodificación.

- BARRERAS DE COMUNICACIÓN.

Objetivo: Conocer aquellos factores que intervienen para hacer más comprensible o bloquear la comunicación.

Técnica: Exposición.

Desarrollo: La explicación consistió en mostrar que la interpretación de un mensaje depende de la manera en que receptor y emisor lo interpretan. La educación, nivel socioeconómico, prejuicios, ruido, son algunos de los factores que afectan la comunicación.

- COMUNICACIÓN EN UNO Y DOS SENTIDOS

Objetivo: Experimentar los efectos de la comunicación en uno y dos sentidos para mejorar nuestra capacidad de relación.

Técnica: Juego estructurado

Desarrollo: 1a. parte: uno de los participantes debía guiar a los demás en la realización de un dibujo utilizando instrucciones verbales exclusivamente. Los receptores no podían hacer ninguna pregunta.

2a. parte: otra persona daba las instrucciones para que los demás realizaran un segundo dibujo siguiendo las mismas indicaciones del ejercicio anterior, pero esta vez sí se podían hacer las preguntas necesarias. Al final se compararon los dos dibujos con el original, para concluir que cuando es posible tener retroalimentación la comunicación se hace más efectiva.

- EL LENGUAJE DEL CUERPO.

Objetivo: Despertar la autoconsciencia del cuerpo mediante movimientos y utilizar sólo el cuerpo para expresarse.

Técnica: Ejercicio de expresión corporal.

Desarrollo: Después de una breve rutina de calentamiento se pidió a los participantes que caminaran alrededor del salón al ritmo en que el instructor marcaba con las palmas. Después se les pedía que actuaran: jugar con un globo, ser un animal, saltar de una ventana, etc.; podían hacer cualquier clase de ruido pero no hablar. El ejercicio finalizaba induciendo a los participantes a jugar libremente con la voz y el cuerpo.

- LA ACTIVIDAD EN COMÚN

Objetivos: Visualizar los efectos que produce sobre la comunicación el tipo de estructura de la organización. Mostrar también mediante un juego, que la actividad de grupo es más efectiva para la realización de una tarea determinada.

Técnica: Juego estructurado en dos partes.

Desarrollo: 1a. parte: participaron 5 jugadores ubicados en una relación lineal. Se entregó a cada jugador 5 tarjetas con una palabra cada una. La tarea consistió en formar una frase corta y cada persona tenía una palabra de ésta. Las tarjetas no podían circular, sin embargo los jugadores podían transmitir mensajes escritos siguiendo los canales indicados (relación lineal). Mientras tanto, los demás observaban el tiempo utilizado para lograr el objetivo y el número de mensajes emitidos siguiendo este patrón:

1 2 3 4 5

2a. parte: La tarea y las instrucciones eran las mismas de la parte primera sólo que los jugadores se ubicaron en posición circular y los mensajes seguían el siguiente patrón:

1
2 5
3 4

Al término del ejercicio se analizó el grado de dificultad que existe para comunicarse en uno y otro patrón, transpolando el análisis de dichos patrones a los esquemas de comunicación dentro de la institución.

Al final de cada sesión se formaban grupos pequeños al azar para dar oportunidad a que cada uno comentara su experiencia. Después, un representante de cada grupo exponía sus conclusiones a los demás y se obtenía una conclusión final.

EVALUACIÓN

La evaluación de los resultados en general fue buena, el hecho de que ya hubiera una relación anterior contribuyó a extender el conocimiento interpersonal en una situación que permitiera mayor expresión personal.

En las conclusiones recogidas al final del taller, los asistentes reportaron verbalmente:

- la importancia de la comunicación en todos los niveles
- que en general se sintieron a gusto durante el taller.
- que fue novedoso el juego de movimiento corporal.
- que habían logrado conocerse más y que faltó mayor profundización debido a la brevedad del tiempo.
- que nuestra conducta está determinada en gran medida por normas culturales, institucionales, etc.

SEGUIMIENTO: contactos posteriores y relaciones de tiempo libre.

A lo largo de los 8 meses siguientes, se fomentaron las relaciones de tiempo libre manteniéndose contacto informal por lo menos con 15 de los integrantes y se llevaron a cabo dos eventos con el fin de compartir.

En cuanto a acciones sindicales coordinadas se realizaron 6 (mítines, elecciones de delegados, volanteo) además de 8 reuniones de trabajo.

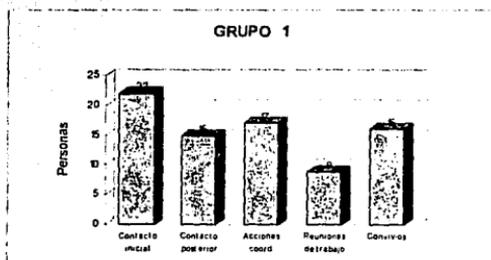


FIG. 1. La gráfica muestra la asistencia a las actividades que se realizaron durante el seguimiento del este grupo.

GRUPO 2

Esta experiencia se refiere a la institución desde el punto de vista de sus efectos sobre el desarrollo de las personas.

Aunque la primera experiencia organizada tuvo éxito, aún faltaba llegar al grueso de los trabajadores en los que era obvio el desinterés en la participación sindical y con los que manifestar un objetivo claramente político era contraproducente y generaba rechazo.

Aquí, la estrategia tenía que ser diferente, puesto que el objetivo en este caso no se enfocaría a una práctica política sino hacia la satisfacción de las necesidades individuales, ofreciendo oportunidades de desarrollo personal en actividades de convivencia. (Fdez de Cohen, 1973)

Es preciso mencionar que una condición prevaeciente en la institución es la existencia de un mayor número de mujeres. Aun cuando se planeó originalmente incluyendo a hombres también, el mismo hecho de estar promovido por una comisión sindical femenil provocaba que éstos se autoexcluyeran.

La difusión del taller se hizo mediante volantes y promoción directa con las trabajadoras en sus áreas de trabajo.

Como característica, este segundo grupo estuvo integrado por 9 mujeres trabajadoras que no tenían experiencia sindical y que de alguna manera estaban interesadas en hablar de temas específicos de su condición de mujeres y una clase diferente de actividad.

En el diseño de este taller se aumentaron 4 horas más. El tiempo total fue de 12 horas repartidas en tres sesiones. Además de contener el programa por temas descrito para el grupo 1, se ampliaron los temas de comunicación, lenguaje corporal y se adicionó otro, acerca de la problemática femenil. Los temas complementarios fueron:

- LA COMUNICACIÓN INTRA E INTERPERSONAL

Objetivo: Concientizar sobre la necesidad de mejorar nuestra comunicación cotidiana con nosotros mismos y con los demás.

Técnica: Expositiva.

Desarrollo: En la explicación, se advertía de la necesidad de tomar conciencia de la forma en que actuamos para enfrentar las situaciones cotidianas. Explicar que nuestro desarrollo personal depende de una adecuada comunicación interior (intrapersonal) y con los demás (interpersonal).

- LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Objetivos: Mostrar la importancia del lenguaje no verbal en las actitudes corporales.

Técnica: Expresión corporal

Desarrollo: 1a. parte: el ejercicio consistió en enviar un mensaje sin palabras, sólo con mimica y las demás debían descifrar el mensaje.

2a. parte: algunas voluntarias caminaban alrededor del salón y las demás observaban sus actitudes al caminar y la impresión que proyectaban. La

conclusión fue que no sólo nos comunicamos a través del lenguaje, sino que con el cuerpo también podemos demostrar actitudes.

- ASPECTOS RELEVANTES DE LA PROBLEMÁTICA FEMENIL

Objetivo: Mostrar el papel histórico de la mujer: la visión judeocristiana; los roles tradicionales. Alternativas y expectativas de acción.

Técnica: Lectura comentada y exposición.

Desarrollo: Se pidió a las participantes que leyeran el material impreso y se comentaba. Se motivó la participación haciendo preguntas para propiciar la reflexión y analizar las condiciones sociales en que se desenvuelven las mujeres.

Al final de cada tema se pedía a las participantes que comentaran su experiencia y al término de la sesión se obtenían conclusiones generales.

Como corolario del taller se invitó a las participantes a organizar actividades para llevarse a cabo posteriormente.

EVALUACIÓN

En las conclusiones obtenidas al final del taller, las participantes reportaron:

- sentirse a gusto a lo largo del taller.
- los problemas femeniles comunes más frecuentes fueron: la doble jornada, la falta de tiempo para desarrollo personal o profesional debido a las actividades rutinarias, los hijos y la relación de pareja.
- que en mayor o menor medida todas vivimos situaciones similares.
- ante la propuesta de continuar la relación en otras actividades de manera informal todas expresaron aceptación.

SEGUIMIENTO: contactos posteriores y relaciones de tiempo libre.

El seguimiento de este grupo se extendió a lo largo de 4 meses con un total 6 reuniones.

Primeramente, se coordinó una acción tendiente a la consecución de un espacio para reunirse, mismo que fue proporcionado por una de las participantes. Así, se realizaron 3 reuniones a las que asistieron en promedio 6 personas. Para que las mujeres con hijos tuvieran la oportunidad de asistir, se adaptó una parte del espacio para los niños.

En las reuniones se les entregaba material impreso sobre temas femeniles, mismo que se discutía en un máximo de 45 minutos. Al término se charlaba de los temas que las asistentes proponían de manera informal tomando café en ambiente de camaradería.

Después ya no se pudo contar con un espacio por lo que se continuaron las charlas en una cafetería que fuera accesible a todas. La asistencia a estos eventos se redujo de 3 a

4 personas en promedio, principalmente a las mujeres sin hijos y las que no tenían problema para ausentarse del hogar.

Una de las reuniones fue celebrada para que una de las participantes hablara específicamente de su problema familiar mismo que fue comentado por las 4 asistentes a esa sesión para proporcionarle apoyo y posibles alternativas de solución.

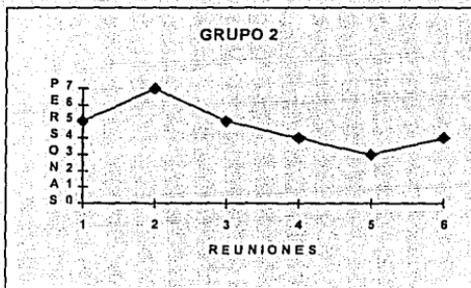


FIG. 2. En la gráfica se muestra la asistencia de las participantes en las reuniones posteriores a la intervención.

GRUPO 3

Los motivos que originan este estudio son de particular importancia por ser un cuestionamiento a los problemas laborales al interior de una Secretaría de Gobierno.

De entre los parámetros que se han utilizado para la medición de la productividad, uno de los más usuales ha sido la satisfacción en el trabajo. Así, la intención de este estudio es mostrar los resultados obtenidos mediante una investigación exploratoria sobre el impacto económico del trabajo en la satisfacción que las personas obtienen de éste.

Otros factores típicos que configuran este índice son (Robbins, 1987): las características de la organización, la naturaleza del trabajo, el control de los empleados sobre éste, la calidad del ambiente físico y social, el apoyo de los directivos, el compromiso de sus integrantes y las recompensas relacionadas con el trabajo, visto como fuente de bienestar además de generar ingresos.

MÉTODO

SUJETOS

Se procedió a entrevistar a todos los integrantes de una Dirección de Área representativa de la Institución, con el objeto de explorar algunos aspectos referentes al trabajo.

Para fines descriptivos, la muestra se subdividió en tres grupos clasificados por características comunes: 1. Personal Directivo o de Confianza, 2. Personal de Base, y de este último se desprende el grupo 3. Secretarías.

Estuvo compuesta de 33 personas; 9 de las cuales pertenecen al personal directivo o de confianza, 16 al personal de base y 8 al personal de apoyo (secretarías y un chofer). De los entrevistados, 21 fueron mujeres y hombres 12.

VARIABLES

- Satisfacción en el trabajo

Consiste en identificar los elementos fundamentales de una actividad remunerada y pedir que el empleado las evalúe positiva o negativamente. (Robbins, 1987)

- Permanencia

El compromiso organizacional es un indicador de la disposición a quedarse en la organización. Muestra el nivel en que un empleado se identifica con ésta y desea seguir participando activamente en ella. Entre más comprometida se vea una persona con su trabajo, pensará menos en dejarlo. (Davis y Newstrom, 1991, p. 3-7)

- Utilidad en el trabajo

El sentimiento de utilidad de la actividad que se realiza es importante puesto que le confiere un significado.

- Tiempo Efectivo de Trabajo.

Es el tiempo, calculado en porcentaje, que ocupan en realizar actividades que se refieren a las funciones encomendadas.

- Relaciones Humanas

El trabajo no sólo cubre la necesidad de un ingreso, ni la realización de logros tangibles sino que satisface otras necesidades como la interacción social, la autoestima, prestigio o poder (Davis y Newstrom, 1991). Por ello no sorprende que el compañerismo y la amistad aumenten la satisfacción de los empleados.

Otro elemento importante es la capacidad del jefe, pues se ha comprobado que, en general, la satisfacción aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva, capaz y amistosa, que reconoce el desempeño, escucha opiniones y demuestra interés personal en sus subordinados.

FORMAS DE RECOLECCIÓN

El instrumento utilizado fue una entrevista estructurada. Para el tratamiento de los datos, se recurrió a un análisis de contenido y posteriormente se obtuvieron porcentajes.

PROCEDIMIENTO

A todos los entrevistados se les visitó en su propio lugar de trabajo y dentro del horario de labores, según las instrucciones que previamente giró la directora para que el personal estuviera preparado. Al inicio de la sesión se les dijo que era una investigación para conocer sus opiniones sobre algunos aspectos del trabajo, y que valoraran sus respuestas de acuerdo al siguiente cuestionario.

CUESTIONARIO

Satisfacción en el trabajo	¿Se siente satisfecho de su trabajo? SI No A veces
Permanencia	¿Ha pensado cambiar de trabajo? SI No A veces
Utilidad del trabajo	¿Piensa que lo que hace es útil? SI No A veces
Tiempo efectivo de trabajo	En porcentaje ¿cuánto del tiempo de trabajo ocupa efectivamente?
Relaciones Humanas	
• Con compañeros	Las relaciones con sus compañeros son: Excelentes Buenas Regulares Malas
• Con jefes	Las relaciones con sus jefes son: Excelentes Buenas Regulares Malas
• Con subalternos	Las relaciones con sus compañeros son: Excelentes Buenas Regulares Malas

RESULTADOS

Los resultados obtenidos se muestran en las siguientes gráficas. Se enlistan en cursivas, algunas frases recogidas durante la entrevista.

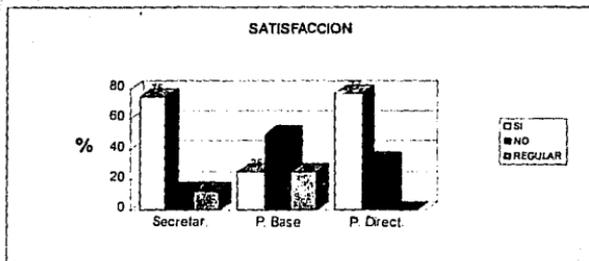


FIG. 3. Como se puede advertir, el índice más bajo de satisfacción (25%) se da entre trabajadores, en comparación con el que presentan los directivos (77%) y secretarías (75%).

Opiniones de los trabajadores de base que demuestran su insatisfacción en el trabajo:

- *Si no se tienen aspiraciones, ái se la va uno llevando*
- *Ya llegué al tope ... no puedo ascender más*
- *Es que no hay oportunidades*
- *... yo podría hacer más*
- *No hay oportunidades interesantes de trabajo*
- *No me alcanza el dinero*
- *No se refiere a mi carrera*

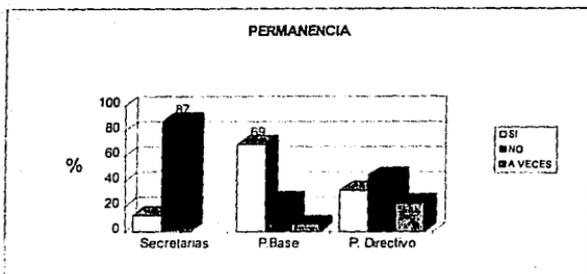


FIG. 4. El grupo de secretarias, es el que menos piensa en cambiar de empleo (87%). Por otro lado, la puntuación más alta de aquellos que *sí* quisieran cambiar, se encuentra entre los trabajadores (69%).

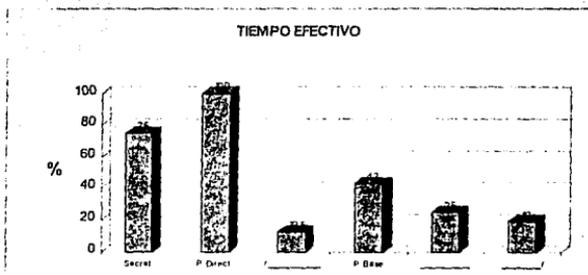


FIG. 5. Directivos (100%) y secretarias (75%) son los que reportan tener su tiempo de trabajo más ocupado. Entre los trabajadores se da mayor fluctuación pues el nivel más alto de actividad alcanzado se registra en 43% del tiempo activo y el más bajo en 12.5%.

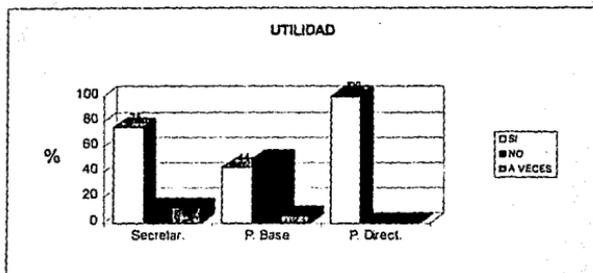


FIG. 6. Secretarías (75%) y directivos (100%) son quienes perciben que la actividad que realizan es útil. De entre los trabajadores poco menos de la mitad (44%) encuentra significativa su labor.

De los trabajadores entrevistados, un 6% dijo encontrarle utilidad a su trabajo solamente a veces, mientras que el 50% no encuentra utilidad alguna a lo que hace. Algunas opiniones que el personal de base tiene acerca de la utilidad de su trabajo:

- *Es una actividad irreal*
- *...si hubiera trabajo ...*
- *...ocupado me siento mejor*
- *Sólo nos dan terapia ocupacional.*
- *No tenemos participación*
- *No me interesa*
- *Nos dan información a cuenta gotas*
- *... el trabajo es fragmentado*
- *No hay seguimiento de las funciones*

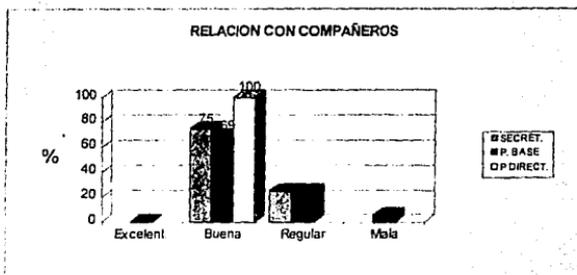


FIG. 7. En general, un 75% de secretarias, el 100% de los directivos y el 69% de trabajadores tienen *buenas* relaciones con sus compañeros. Únicamente éstos últimos calificaron negativamente las relaciones como *malas* (6%).

Algunas opiniones en la relación con los compañeros:

- *Las relaciones son malas porque no hay trabajo*
- *Uno se porta bien con los demás ... y ya ves ...
... por eso mejor cada quien*

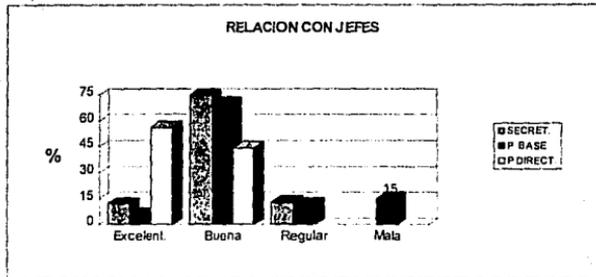


FIG. 8. Un 15% de los trabajadores dice tener *malas* relaciones con sus jefes, en comparación con los otros dos grupos que reportan calificaciones entre *excelentes*, *buenas*, y *regulares*.

Opiniones acerca de los jefes:

- *A veces no hay comunicación con ellos pero hay aceptación*
- *Uno se siente humillado por ellos*
- *Que se bajen de su pedestal*
- *Ellos pintan su raya*
- *Si ellos tienen límites, que no me limiten*

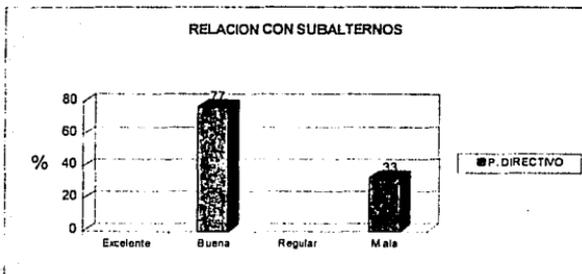


FIG. 9 En la relación entre jefes y subalternos no hay gradaciones solo observamos que son *buenas* (77%) o *malas* (33%).

El personal directivo opina del personal de base:

- *¿Qué no tienen aspiraciones?*
- *La gente es apática.*
- *Le falta iniciativa.*
- *La gente se devalúa.*
- *No tienen voluntad de trabajar.*
- *Vienen a pasar el día y nada más.*
- *La gente llega, checa y se va.*
- *Quiero ver voluntad ... luego la contraparte, así no sería el ogro.*
- *La pobreza no justifica la mediocridad.*

Otras consideraciones

Resulta preocupante que un 25% del personal de base manifieste que la situación laboral produce el deterioro de: la **salud física**, con alteraciones como dolor de cabeza, hipertensión, problemas intestinales; y de la **salud mental**, con síntomas como: estrés, depresión y descenso de la autoestima. Sería conveniente que en futuras investigaciones se estudiara por qué se originan estos trastornos y en qué medida.

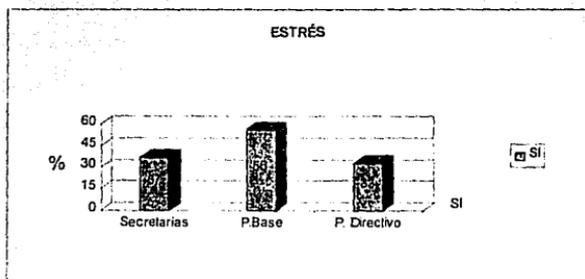


FIG. 10. El índice más alto de quienes reportan padecer estrés se da en el 56% de los trabajadores, mientras que secretarías y directivos registran 37% y 33% respectivamente.

CONCLUSIONES

1. Un común denominador de todos, es el interés por acceder a mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional además de lo puramente salarial, sin perder de vista que lo económico es un factor determinante.

2. El personal directivo es el grupo que reporta mayor satisfacción en su trabajo (77%). También reciben mejores salarios, más información, recursos, participa en mayor o menor medida en las decisiones y tiene acceso a promociones y recompensas.
3. Las secretarias (75%) después de los directivos, es el grupo que obtiene más satisfactorios, pues como mujeres, les interesa el trabajo en función de un horario que les permita el cuidado y sustento de la familia como prioridad aún a costa del crecimiento individual, o el tiempo necesario para desarrollo personal y/o profesional.
4. El personal de base es el grupo que muestra menor grado de satisfacción (25%). Además de percibir los salarios más bajos, recibe menos materiales para desarrollar sus tareas, está desvinculado de la materia de trabajo, de la toma de decisiones, de las oportunidades de desarrollo, promociones, etc. Está sujeto a mayores limitaciones y control administrativo. En general, están sometidos a las condiciones laborales más rigurosas y muy poca motivación para el trabajo.

GRUPO 4

Grupos de trabajo

A partir de los datos obtenidos en la investigación anterior, y ante la pobre opinión que se detectó en los trabajadores respecto al trabajo, se planeó una experiencia para la formación de un grupo de trabajo específicamente.

Los grupos de trabajo pueden considerarse como un sistema secundario e informal que sustenta la actividad laboral, a la vez que satisface necesidades interpersonales (Argyle, pp. 255-259), puesto que en las relaciones de trabajo está implicada una parte muy importante de la personalidad.

La interacción en este tipo de grupos es más limitada que en otros, puesto que suelen operar únicamente en la situación laboral. Aquí, la interacción surge de la cooperación y la comunicación establecidas para realizar la actividad relacionada con el trabajo.

La dinámica de los grupos en general, muestra que los principios de organización social son iguales que en los grupos de laboratorio; suelen ser réplicas de aquellos. Por lo general hay un líder aceptado por el grupo aunque suele haber otros líderes informales.

Puede estar asociada a algún otro tipo de estructura formal como la actividad sindical donde un líder o representante es el que se encarga de resolver el conflicto institucionalizado.

Así esta experiencia se referirá particularmente a la búsqueda por establecer otro tipo de relaciones laborales, no necesariamente dentro del plano sindical.

Los objetivos fueron promover: a. un grupo de trabajo para realizar una tarea específica, b. ofrecer servicios profesionales en materia de trabajo (en este caso relacionada con la producción de vivienda) y c. mejorar las condiciones laborales.

Se invitó a los empleados de una Subdirección a participar en este proyecto que se integró inicialmente con 7 trabajadores de base (4 mujeres y 3 hombres) más otra trabajadora que participó por breve tiempo.

La interacción social surgió a raíz de la actividad desarrollada para ejecutar dicha tarea. Los miembros desde el principio dieron una significación al hecho de la "pertenecer" al grupo; se hallaban parcialmente estimulados por motivaciones relacionadas con la innovación del proyecto, horarios no convencionales, una organización relativamente autónoma, la necesidad de mayores ingresos y/o promociones, así como la motivación de logro.

Una vez constituido el grupo se planearon las actividades. Las fechas de realización del proyecto total se iniciaron el 9 de junio 1994, poniendo como meta la entrega del trabajo cuatro meses después, es decir hasta el 30 de septiembre del mismo año.

La propuesta presentada a la Dirección General fue la de realizar una investigación para determinar la capacidad instalada, volúmenes de producción y comportamiento económico de 3 insumos para la vivienda: cemento, madera y acero, durante el periodo 1988-94.

Con este fin, se elaboró un plan de actividades y una capacitación mínima para homogeneizar la información de los participantes. Este cursillo tuvo una duración de 4 horas y consistió en una breve revisión de los temas:

LA VIVIENDA

Objetivo: Comentar las diferentes acepciones de la vivienda como: concepto, espacio de convivencia social, factor de desarrollo, programa de gobierno y como producto desde el aspecto constructivo.

LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Objetivo: Conocer el desarrollo de la industria de la construcción en los años 82-86, como antecedente a la investigación del período 88-94, buscando delimitar las variables económicas en que se basaría el estudio.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos: Conocer las fases del método de investigación:
Elaboración de fichas de investigación.

Una vez iniciadas las actividades no se detuvieron ni por la falta de recursos como el vehículo para hacer visitas a organismos especializados, o por el costo del material necesario. Los miembros aportaban de su bolsillo para gastos menores como boletines, directorios, revistas especializadas o el transporte para conseguirlos.

Como normas de grupo se implantaron algunas reglas para mantener calidad en: a) el trabajo que se estaba realizando; b) la aportación de los participantes; y c) la confiabilidad de la información presentada.

Hasta el mes de octubre las actividades se realizaron conforme a lo programado. Sobre la marcha se determinó que el proyecto era demasiado ambicioso al plantear la

investigación de tres insumos. Debido a la dificultad para conseguir y analizar la información se decidió que en esta primera etapa solamente se trabajaría el comportamiento de un solo insumo: el cemento.

Conforme lo programado, el 10 de septiembre se entregó un documento preliminar conteniendo la recopilación de la información obtenida a la Dirección de Área, quien pide que se le dé un tratamiento diferente a la información y mostrarla mediante gráficas.

A partir de este momento el grupo tiene que reelaborar el material obtenido haciendo un análisis estadístico, para que pudiera ser plasmado gráficamente. Restaban solamente 20 días para la entrega final del documento.

A partir de este momento el grupo se somete a una enorme presión para lograr la meta, es decir, la elaboración del reporte con los resultados de la investigación sobre el cemento.

Es de sobra conocido que una fuerte presión puede ser contraproducente en el trabajo de los grupos (Argyle, 1969). Durante el periodo comprendido entre el 11 de septiembre al 15 de octubre, fecha en que se entregó el documento final, se tuvieron que sortear situaciones difíciles que contribuyeron a ejercer una enorme presión. Los contratiempos más importantes fueron:

- buscar asesoría en materia económica y estadística con personas ajenas al grupo, ya que no se contaba con recursos humanos para realizarlo;
- la falta de conocimientos en el manejo de programas computarizados para graficar, el acceso limitado en tiempo al equipo de cómputo;
- la descoordinación en las tareas; y
- la premura del tiempo.

Todos estos factores obligaron a retrasar varias veces la fecha de entrega del reporte creciendo la tensión.

EVALUACIÓN

Se alcanzó la meta en mes y medio después de lo planeado es decir al 15 de noviembre de 1994.

Dado que el tiempo en esta experiencia fue un factor determinante. En el siguiente esquema se mostrará cómo se desarrollaron, en tiempo, las actividades programadas.

CRONOGRAMA

1994

Actividades realizadas durante los seis meses que duró la intervención

junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre
Organización de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Selección de fuentes - Recopilación de información - Elaboración del documento preliminar 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación y análisis de información - Elaboración del documento preliminar 	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusión del documento preliminar. - Revisión - Correcciones - Detección de información faltante 	<ul style="list-style-type: none"> - Reelaboración del documento - Recopilación de información faltante - Análisis estadístico - Gráficas y formateo 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información faltante - Formateo y gráficas - Elaboración del documento final

FIG. 11. El sombreado claro muestra la etapa en que las actividades se desarrollaron a un ritmo adecuado. La zona oscura representa el periodo en que las presiones fueron en aumento.

De las 8 personas que en total conformaron el grupo, 2 mostraron actitudes francamente individualistas al obtener beneficios derivados de la pertenencia al grupo sin aportar nada: una trabajadora consiguió promoverse y una vez obtenido esto, renunció al grupo.

Otro trabajador al ser liberado del registro de asistencia se presentó esporádicamente al principio y después dejó de ir. Otro trabajador dejó de participar porque no fue recontratado al término de su contrato. Finalmente el grupo llegó a la etapa final con 4 integrantes mujeres.

En la evaluación final hecha las participantes reportaron verbalmente:

- haber mejorado en las condiciones de trabajo
- disminución de las presiones de horario y descuentos
- insatisfacción en cuanto a las relaciones humanas
- insatisfacción en la organización de las tareas

Los estímulos conseguidos:

- el desarrollo de una actividad interesante
- estímulos económicos como el pago de viáticos, comida y material
- una organización donde los trabajadores puedan tomar decisiones respecto a la materia de trabajo

La post-evaluación hecha mes y medio después de la terminación del trabajo reveló como conclusiones del grupo:

- que debe haber una coordinación para la asignación clara de las tareas,
- que los tiempos planeados para el desarrollo de las actividades fueron muy cortos; y
- que había que revalorar las relaciones interpersonales.

Aunque la meta se alcanzó con un nivel de calidad aceptable, la presión ejercida en el grupo tuvo efectos desintegradores en lo afectivo.

A continuación se presentan en la gráfica los resultados de las evaluaciones reportadas por los participantes respecto a cuatro variables.

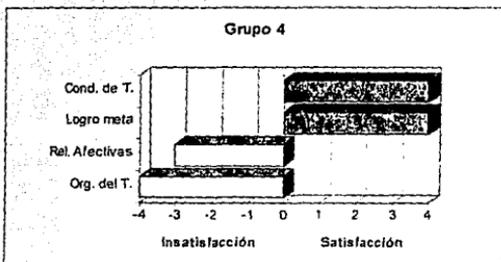


FIG. 12. Como se muestra en la gráfica, la valoración hecha por los integrantes fue positiva para los aspectos 'mejoría en las condiciones de trabajo' y 'satisfacción al alcanzar la meta' Por el contrario, la valoraciones resultan negativas en los aspectos de 'relaciones afectivas' y 'organización del trabajo'.

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LOS 4 GRUPOS

"Este modo hipócrita, que es a la vez útil e invisible y que justifica su nocividad con su utilidad, es el punto donde se hace necesario un análisis psicosociológico."

Lapassade, 1977.

La conducta humana posee una incalculable riqueza que no puede explicarse de una manera simplista. Sin embargo las cuestiones complejas del comportamiento humano nos estimulan a reflexionar sobre el tema obligándonos a recurrir a diversas perspectivas.

Aunque se parte de un trabajo empírico, los resultados tienen una explicación a partir de teorías sociales como la teoría de la organización, del conformismo y del conflicto. Los resultados serán analizados desde tres planos de acción: lo político, lo individual y lo laboral.

Más que un análisis cuantitativo de la conducta social institucional, se pretende ver desde sus implicaciones cualitativas. Individuo y medio actúan como una estructura donde diversos planos interactúan entre sí, cualquier variación en el medio influye en los individuos y viceversa. No es posible entender el fenómeno separando un factor del otro. (Fernández De Cohen, 1973)

Grupo 1

Para insertar este análisis dentro de una perspectiva macrosocial, una primera consideración proviene de las teorías del cambio social, íntimamente relacionadas con las del conflicto como motor de dicho cambio.

En general, la actividad sindical durante los años de 1990 - 1994 fue constante, mostrando ciclos de actividad y periodos de agotamiento.

Aun cuando la intervención estaba dirigida a la conformación de un grupo a través del cual incidir en el terreno sindical, hubo circunstancias que afectaron profundamente la dinámica de las alianzas generadas durante ese evento.

A ocho meses de efectuada la intervención, se abrió el periodo de elecciones para representantes sindicales seccionales. Durante este periodo la actividad fue muy intensa. En esta ocasión dio lugar a un reordenamiento de las alianzas entre las diversas corrientes, radicalmente diferente a como se habían planeado. Aquí es importante mencionar que hubo muchos factores no previstos, pero que influyeron en el desenlace del acontecimiento.

Uno de ellos fue la actuación de un cuarto grupo con el cual no se habían establecido contactos abiertos. Este elemento sin embargo, logró cambiar la correlación de fuerzas dando lugar a una fórmula diferente de alianzas, que es la que accede finalmente al liderazgo.

Hay que considerar otros factores imprevistos, como la influencia que un líder carismático puede ejercer sobre las masas, además de muchas otras circunstancias que pueden afectar profundamente la evolución de un proceso.

Hasta el momento no hay una teoría moderna para el cambio social o el conflicto que estén plenamente desarrolladas. Cada una de estas perspectivas y otras más tienen su utilidad para ordenar el conocimiento de la conducta humana, pero tienen una aplicabilidad limitada.

Si entendemos los conflictos como luchas entre grupos (Marx, 1859; Coser, 1967),

pueden ser tanto un resultado como una fuente de cambio. Para muchos teóricos el conflicto es necesario aunque solo fuera para renovar las energías y las fuerzas creativas. (Sorel, 1970) (Dewey, 1966)

Bajo este supuesto, se destacan tres cuestiones (Dahrendorf, 1958): 1. ¿cómo nacen los grupos antagónicos en la estructura de la sociedad? 2. ¿qué formas pueden asumir las luchas entre grupos? 3. ¿cómo puede el conflicto entre dichos grupos producir un cambio en la estructura social? No todos los sistemas sociales tienen el mismo grado de conflicto y tensión, ni los canales adecuados para solucionarlos.

Dentro de cualquier sistema social existe una distribución de poder, de riqueza, posiciones y estatus entre los actores individuales y los subgrupos componentes. El conflicto sobreviene cuando diversos grupos e individuos se esfuerzan por aumentar su parte de gratificación. Sus demandas encontrarán la resistencia de aquellos que establecieron previamente un interés creado. (Cosser, 1967)

Tales perturbaciones en el equilibrio del sistema dan lugar a condiciones en las que los grupos o los actores individuales ya no hacen espontáneamente lo que tienen que hacer y si hacen espontáneamente lo que no se espera que hagan. El cambio, no importa cuál sea su origen, engendra tensión y conflicto. (Ibidem)

No existe nunca una concordancia entre lo que los individuos y grupos consideran su justo derecho en el sistema de distribución. Lo que unos consideran como perjudicial para sus intereses materiales o ideales, para otros será el fortalecimiento de su posición.

Por otro lado, el conflicto dentro de las estructuras burocráticas, o entre ellas, proporciona los medios para evitar la osificación y el ritualismo que amenazan su forma de organización.

CONCLUSIONES. Tenemos que partir del hecho que la conducta social es difícil de aprehender puesto que hay factores de índole diversa que puede impactarla y que una intervención *in situ* estará sujeta siempre a la influencia de variables no controladas.

La explicación de los resultados se comprende más en función de factores sobre los que no tenemos control. Tal hecho vendría a demostrar que los grupos son altamente vulnerables, pues aunados a las fuerzas que mueven a los grupos internamente, existen elementos exógenos que es muy importante considerar. Ejemplos de esto pudieran ser: la adhesión de las masas a un líder o movimiento, el nivel de conflictos que enfrente una colectividad, la correlación de fuerzas existente en un momento dado, las expectativas de las personas, eventos macroeconómicos, etc.

Aún cuando la tendencia modernizadora apunta a la reducción del aparato subalterno, hay que recordar que el corporativismo sindical mexicano ha sido un elemento importante para la estabilidad política. Sin embargo, la sumisión de las fuerzas que pudiera llegar a tener el movimiento obrero, en tanto factor independiente y dinámico, no favorece en nada el surgimiento de alternativas de desarrollo político o económico como tampoco ayuda al impulso de pautas de productividad libremente convenidas entre trabajadores y patrones.

Quizá un aporte a la construcción de la estabilidad sería el reconocimiento por parte del gobierno de los sindicatos, y en general de las diversas agrupaciones sociales, como interlocutores válidos en el ejercicio de sus libertades plenas.

No está claro entre muchas otras cosas, la manera en que vaya a resolverse la aguda tensión que genera la dinámica de un movimiento con vida propia.

Grupo 2

En el plano de lo individual, en la Institución existe un amplio sector formado por mujeres cuyas necesidades son de índole particular. El nexo que une a las personas son las necesidades humanas. Cuando las relaciones sociales son significativas, determinan la actividad de los seres en el sentido de su satisfacción. (Fernández de Cohen, 1973)

La evidencia, a partir de estudios en mujeres trabajadoras, sugiere que el empleo *per se* tiene consecuencias psicológicas positivas; parece ser una fuente primaria de bienestar que mitiga del estrés experimentado en otros roles. (Belle, 1982)

Veninga y Spradley (1981) encontraron que las mujeres son sumamente vulnerables al agotamiento pues: 1) a menudo realizan tareas tediosas que les brindan mínimas oportunidades de progreso, 2) con frecuencia carecen de tiempo libre debido a las responsabilidades familiares, y 3) a veces están aisladas y solas debido a demandas las de tiempo que se les imponen, lo cual reduce las oportunidades de establecer otros contactos sociales.

Desde otra perspectiva, este grupo puede contraponerse al anterior. Mientras que en el grupo 1 la composición fue mixta expresándose más bien la inquietud política; el 2 propició la expresión de un sector de la población trabajadora más interesada en una actividad social que cubra sus necesidades particulares.

Si en el primero los móviles sindicales estaban en el centro de la acción, en el segundo este tipo de motivación no estaba contemplada. Al contrario, para las mujeres es más apremiante el desarrollo personal.

CONCLUSIONES. En este sector se encuentran principalmente secretarías, mismas que demuestran un grado alto de productividad. Su principal requerimiento es de tiempo para la atención del hogar, guarderías y oportunidades para desarrollarse. Por ello, es importante instrumentar programas de apoyo a las mujeres.

En la mayor parte de los países se considera que la mujer tiene la principal responsabilidad del cuidado y educación de los hijos. Así, la presencia de los hijos en edad preescolar o escolar tienen un efecto limitativo en cuanto a la participación de las mujeres en el mundo del trabajo (Ruiz y Peniche, 1977). Por otro lado, los hombres son quienes tienen menos restricciones para emigrar a otro empleo en busca de mejores oportunidades de trabajo y desarrollo.

Grupo 3

El objetivo de este estudio 3 es ofrecer una visión panorámica de las diferentes clases de empleados que coexisten en la Institución, además de establecer una comparación entre la satisfacción que unos y otros obtienen en el desempeño de su trabajo. Factores socioeconómicos están ligados íntimamente a estas diferencias salariales y de estatus.

Tanto para el personal de confianza como para los trabajadores subalternos es muy importante el acceso a oportunidades de superación personal o profesional, así como mejores condiciones económicas.

La mayor satisfacción reportada por el personal de confianza se debe a que perciben mejores salarios que los otros y realizan actividades más interesantes o complejas. Tienen mayores recursos, información y acceso - en mayor o menor medida -, a la toma de decisiones.

CONCLUSIONES. Algunas de las características que conforman la representación social del trabajo institucional desde el ángulo de vista de los trabajadores de base son:

Desinterés

La mayor parte de las actividades se reduce a tareas mecánicas, carentes de interés y de poco reto intelectual; hecho que adquiere relevancia porque los entrevistados son en su totalidad profesionistas, pasantes o estudiantes. Un 69% de los trabajadores reportó que les gustaría cambiar de empleo, lo que pone de manifiesto que no hay un compromiso con la Institución. Tal situación de desinterés por el trabajo, crea en las jerarquías más altas la necesidad de la supervisión y vigilancia estrecha, lo que produce conflictos de poder. Además, la carencia de oportunidades para mejorar contribuye a aumentar la desmotivación.

Falta de libertad e iniciativa

Dentro de la estructura burocrática, a este nivel es característico el detallar al máximo la función de cada uno de sus miembros. Así se produce una tendencia a la reducción del poder de todos ellos, pero también de la iniciativa. Así, cuando el más humilde subordinado tuviera un mínimo de posibilidad de decisión, tendría un mínimo de poder discrecional, y en consecuencia dispondría del uso de la incertidumbre como fuente de poder.

Otra característica del sistema burocrático es la comunicación vertical, es decir, la que fluye del nivel más alto hacia otros inferiores. Se utiliza para dar las instrucciones y la información pertinentes de parte de quienes ocupan las jerarquías más altas. El problema aquí es la distorsión de la información, cuantos más son los niveles por los que

pasa el mensaje para llegar a la base de la pirámide, más probabilidades hay de que el mensaje original sufra una deformación sustancial o se pierda.

Insatisfacción

Muchos estudios realizados para analizar si es la satisfacción la que favorece la productividad o viceversa, indican que la conclusión más válida es que la productividad produce satisfacción y no a la inversa. Es decir, que si se realiza creativamente una tarea, el individuo encuentra en ello una satisfacción intrínseca y no al revés. (Robbins, 1987)

En cuanto al aspecto social es importante resaltar la marcada distancia social entre directivos y base. Esta situación está vinculada a diferencias sociales, económicas, y culturales entre estos dos grupos cuya interacción se da en base a conductas estereotipadas de clase. Las clases antagonicas se influyen una a otra de un modo parcialmente indirecto pero decisivo.

Improductividad

La improductividad se manifiesta en un sentimiento de que el trabajo que se realiza no "sirve". Esto, en gran parte debido a las políticas administrativas para una división del trabajo en que al no tener información relevante, pierde toda significación.

Algunos de los recursos administrativos usados habitualmente, han sido: la descentralización, restar importancia a la especialización, reducir las unidades a una escala menor. Todo ello sin reestructurar los procedimientos de toma de decisiones, de manera que los empleados tengan una mayor influencia en el rumbo de la organización (Anderson y Carter, p.172). Las tendencias del trabajo se inclinan, por un lado, hacia labores principalmente computarizadas para las cuales se requiere capacitación, y por otro la sistematización especializada y confiable de información sobre materia de trabajo.

Conformismo

El empleado público se caracteriza por una imagen estereotipada, con rasgos de sumisión, conformismo, falta de interés en su trabajo, pocos deseos de superación e iniciativa, falta de cooperación y enajenación respecto de la lucha de clases existente a su alrededor (Mota, 1978).

Mientras los mandos medios se quejan de que no pueden delegar responsabilidades, el sistema se encarga de hacer ver a los subalternos que lo importante es la obediencia.

Una organización que valora la personalidad sólo si antepone las reglas de la organización a las suyas propias (obediencia), tiene poder sobre sus miembros en la medida en que refuerza este hecho. Esta fórmula según algunos autores es una conducta insalubre que fomenta la alienación pues es manipuladora. (Fromm, 1962 ; Presthus, 1962, p. 18; Erikson, 1968, p.149)

Es menester destacar que conformismo social no es sinónimo de sometimiento a las condiciones autoritarias (Kaminski, 1970 pp.77). Aquellos individuos sometidos a esfuerzo pueden aliviar su tensión por medio de la "actuación" en instituciones especiales que funcionen como válvula de escape si es que el sistema social las proporciona; o pueden "actuar" de un modo desviado con el riesgo de provocar graves consecuencias disfuncionales para el sistema, dando lugar de este modo al cambio. (Coser, 1967)

Grupo 4

Se diferencia de los grupos anteriores en que la intervención repercutió directamente en el terreno laboral más que en el ámbito personal o del liderazgo.

Podemos decir que en este equipo, el concepto "trabajo" adquirió una significación diferente en cuanto a manifestarse como una actividad interesante y de alguna manera motivadora. Por otro lado, una mayor autonomía conlleva mayor iniciativa y participación para la toma de decisiones al llevar a cabo un objetivo de trabajo.

CONCLUSIONES: Nuevamente encontramos que los resultados tienen explicación en función de factores no controlados: intereses individualistas v.s. colectivos, la presión psicológica debido a la premura del tiempo, la falta de especialistas así como de recursos oportunos para el logro de la meta, etc. En este caso, la interacción formal indispensable para realizar el trabajo se antepuso completamente a la interacción informal determinando el curso de la dinámica y produciendo a la vez insatisfacción en las relaciones personales.

Para los grupos de trabajo, la tarea es la finalidad principal y su comportamiento es el resultado del conjunto de motivaciones relacionadas con la tarea, sin dejar de advertir la importancia de los motivos puramente sociales o individuales. La intensidad de los sentimientos es a menudo considerable en este tipo de grupos porque están en juego la autoimagen, la seguridad o el estatus de los miembros.

Cuando se colman las necesidades sociales el trabajo satisface más (Argyle, 1969). Por otro lado, los grupos cohesivos se hallan en condiciones de imponer a los demás miembros una condición más apropiada. En general, parece ser que los miembros de un equipo presentan actitudes más positivas hacia el supervisor y la empresa, una mayor productividad, menos ausentismo y cambios de personal, cuando encuentran más satisfacción en el trabajo. (Lott y Lott, 1961)

REFLEXION ULTIMA

Jack y Davis (1965) enfatizan que la condición de conformidad es producto de la interacción entre factores de personalidad y factores situacionales, siendo estos últimos los que juegan el rol más importante. Podríamos subrayar que entre los denominados "factores situacionales" seguramente adquieren relevancia aquellos que se denominan "autoritarios".

Por tanto, el conformismo es en gran medida producto de un sistema autoritario que desvía y desgasta los movimientos populares sin eliminarlos por completo, y que al cerrar canales de participación, produce desesperanza en los individuos al no poder ejercer influencia alguna.

Hoy día nos encontramos con un hecho nuevo e imprevisto: una clase media que busca debilitar su propia fuerza. La profunda crisis que padecemos en la actualidad altera el equilibrio político-social, generando desconfianza en todos los estratos.

La lucha por el poder dentro del mismo sindicato, la agudización de las políticas restrictivas aplicadas a los trabajadores, y la incertidumbre de enfrentar una crisis política y económica sin advertir un rumbo claro, se refleja en la falta de credibilidad hacia el gobierno y sus instituciones. Todo esto ha ocasionado un desgaste y disminución del interés colectivo tanto en lo laboral como en lo político.

El agotamiento también puede considerarse como una forma de alienación según los especialistas que han estudiado este fenómeno en las organizaciones. Se define como: ... un debilitamiento psicológico ocasionado por el incesante estrés de trabajo (Anderson y Carter, 1994) que produce:

- un vaciamiento de las reservas energéticas
- una disminución de la resistencia a las enfermedades

- un aumento de la insatisfacción y el pesimismo
- un aumento del ausentismo e ineficiencia en el trabajo. (Veninga y Spradley, 1981)

Hay que resaltar que un 46% de quienes laboran en la Institución, incluido el personal de confianza (Manjarrez, 1994), reportan estrés producido por el trabajo en sí o por situaciones relacionadas con éste. Tales circunstancias producen, de alguna manera, el deterioro de la salud física y mental.

Para personal directivo, las cargas elevadas de trabajo no les permite tiempo para actividades personales -lo cual les produce estrés-, por otro lado, la base está expuesta a estresores como: la checada, los bajos salarios, monotonía o actividad carente de interés, el transporte a las horas pico, ambiente social pesado y actividades tediosas. Tales situaciones llegan a producir depresión, descenso de la autoestima y malestares físicos.

Las personas siguen pautas individuales y el grado de agotamiento depende de sus propios recursos y de los que les ofrece el medio, en el modo de buscar alivio al estrés crónico causado por el trabajo. Según Anderson y Carter (1994), un cambio puede ocurrir modificando el trabajo, el medio o la imagen que tiene la persona de su ocupación y de sí misma. No obstante, es posible atenuar esta amenazadora decadencia con intervenciones tendientes a abrir canales que permitan acciones innovadoras.

Los trabajadores, al encontrarse con otras personas que experimenten problemas similares a través de la acción grupal, podrían apoyarse mutuamente e incluso efectuar cambios en la situación laboral. Ciertamente estos son los elementos que fomentaron el desarrollo de los sindicatos, que entre otros efectos, ayudan a combatir el sentimiento de impotencia y aislamiento.

La teoría clásica de la organización supone que la conducta racional por parte de los trabajadores impide la alienación. Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas, en cambio, considera que la alienación es inevitable cuando se sustituyen los valores personales por el absoluto colectivo. (Anderson, 1990, pp.168-170)

El imperativo organizacional no exige el fanatismo de los movimientos de masa. Sin embargo subsiste gracias a una de las principales características de este tipo de movimientos sociales: la sustitución de los valores personales por el absoluto colectivo. (Scott y Hart, 1980, pag. 64)

CONTRIBUCION

El conformismo y las actitudes individualistas son comportamientos de alta incidencia entre los empleados de base dentro del ámbito gubernamental, por ello se consideró importante la aplicación de una técnica psicológica que coadyuvara a modificar este tipo de conductas, induciendo a las personas hacia la adquisición de actitudes colectivas y de mayor participación.

Generalmente, en los talleres institucionales de relaciones humanas dirigidas a trabajadores - anteriores a la intervención -, los participantes regresan a sus diferentes áreas de trabajo al término del evento y el efecto integrativo se diluye puesto que la interacción entre ellos no se continúa.

Con base en lo anterior se prepararon intervenciones con grupos pequeños en diferentes momentos y con diferentes objetivos, cuya contribución es tomar en cuenta un periodo de seguimiento posterior a la intervención, para reforzar el comportamiento colectivo tanto en actividades planeadas como en las informales o de tiempo libre.

Otra aportación que este estudio puede ofrecer se refiere al enfoque utilizado. La metodología fue más bien, una combinación de técnicas requeridas por las exigencias prácticas. Se utilizaron técnicas tradicionales de dinámica de grupos con objeto de sensibilizar directamente hacia los procesos interaccionales, principalmente en el terreno de las relaciones humanas. La técnica empleada podría calificarse de *directiva* con el fin de facilitar la productividad de los grupos y en ocasiones conducir a la toma de decisiones común.

La combinación con el enfoque psicosociológico contribuyó a esclarecer algunos aspectos de la vida institucional, permitiendo adquirir una mayor consciencia de que la estructuras sociales (Instituciones), moldean la comunicación de los individuos. Sin

embargo, el buen funcionamiento de las instituciones puede verse entorpecido por deficiencias, degradaciones y carencias que es preciso remediar.

Limitaciones y recomendaciones

Es necesario reconocer que la improvisación fue considerable y que el objetivo de la intervención se refería al manejo de las relaciones en un nivel superficial. A pesar de esto, se procuró la mayor rigurosidad posible en la obtención de los datos.

En este sentido, una recomendación sería que, en base a la experiencia obtenida, se planearan nuevas actividades incorporando aquellos aspectos no controlados que sean susceptibles de mayor manejo.

Por otro lado, una vertiente que sería interesante explorar en esta colectividad, sería acercarnos a la naturaleza afectiva del vínculo colectivo que une a los grupos o sus fantasías colectivas; esta perspectiva requeriría un tratamiento más profundo y definitivamente terapéutico, cuyo objetivo estuviese dirigido a la toma de consciencia de lo que se hace y se vive en el plano de las actitudes y de la comunicación cotidiana para permitir que los grupos se expresen tal como son.

En esta reflexión se intenta extraer deducciones, planteamientos y sugerencias sobre la conducta y aspiraciones de los trabajadores ¿qué mecanismos podrían utilizarse para inducirlos a una actitud más productiva? ¿cómo se puede combatir el conformismo? ¿qué condiciones sería posible manipular? El gran problema es la forma en que están siendo utilizados.

De la respuesta a estas preguntas se podrían elaborar acciones para incrementar los valores humanos para elevar la calidad de vida y de las relaciones humanas en la Institución en particular y en la sociedad en general. A la vez, perfeccionar los recursos culturales que satisfagan las necesidades de producción de los bienes materiales que se

requieren para la vida social así como las metas de libertad que elevan integralmente a todos los seres. (Fernández de Cohen, 1973)

Para todos los psicólogos es indispensable advertir dos fenómenos imprevistos que amenazan la vida social del país: Primero, los sucesos políticos acaecidos desde el 10 de enero de 1994 (asesinatos, guerra zapatista, descrédito del sistema, etc.), y que han conmocionado a la sociedad entera, son los efectos de la descomposición del sistema hegemónico desde su mismo seno.

Segundo, la profunda depresión económica en el panorama macrosocial está repercutiendo en la psicología individual. La pérdida del poder adquisitivo, produce en los individuos: sentimientos de minusvalía, desesperanza, depresión, irritabilidad e incertidumbre. Su capacidad de realidad está penalizada originando temor o negación del futuro, impotencia o manías. (Cappon, 1995)

Entre otras consecuencias, trae la pérdida de la motivación en el trabajo. Es conocido que el desempleo puede llevar al suicidio, pues una realidad traumática produce desesperación al no tener esperanza de mejorar. En todo esto, el grado de salud mental de los individuos determina su posibilidad de percibir la realidad como tal.

En esta época de gran cambio están en crisis los individuos, las instituciones y la sociedad. El cambio será cada vez más rápido y la crisis más generalizada. Esto anuncia perturbaciones que tal vez no sean asimiladas por amplios sectores humanos.

Las transformaciones que están ocurriendo toman direcciones inesperadas produciendo una desorientación general respecto al futuro y lo que se debe hacer en el presente. No es el cambio per se el que perturba, sino el no saber en que dirección va y hacia donde orientar la actividad. Según la gravedad del asunto, así será la perturbación de las personas.

EL SALIN DE LA PSICOLOGIA

Nos hallamos frente a una crisis en la que es imperativo cuestionar ¿hasta qué punto las organizaciones tanto de trabajadores como gubernamentales, se interesan por las necesidades de los seres humanos que la integran? ¿hasta qué punto esas personas son manipuladas por el "bien" de la organización? Más aún, existe una gran preocupación acerca de si las organizaciones se interesan o no por las necesidades sociales.

Los psicólogos del trabajo tienen hoy un reto ante sí: es urgente examinar las condiciones de trabajo en las cuales los trabajadores ven amenazada su calidad de vida. Por esta razón es importante contar con técnicas y herramientas de intervención que puedan ofrecer apoyo a la colectividad.

Hasta ahora es más seguro asumir que condiciones de trabajo que tienen un impacto adverso sobre las reacciones afectivas, también tendrán un impacto negativo en el bienestar subjetivo en su conjunto. (Brief y Atieh, 1987)

Finalmente, sería pertinente en el actual desarrollo de la psicología, promover estudios que introduzcan esta disciplina en el quehacer académico.

BIBLIOGRAFIA

- Abbagnano, Nicola. (1989) *Diccionario de Filosofía*. Fondo de Cultura Económica, 7a. reimpresión, México.
- Anderson, Ralph E., Carter, Irl. (1994) *La Conducta Humana en el Medio Social*. Gedisa Editorial, Barcelona.
- Argyle, Michael. (1969) *Análisis de la Interacción*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, pp. 86-110, 255-259.
- Ardoino, J. (1981) *La Intervención Institucional*. Folis Ediciones, Buenos Aires. En Guatari et. al. pp.13-21.
- Back y Davis. (1965) *Some personal and situational factors relevant to consistency and prediction of conformity behavior, sociometry*. Citado en Kaminsky.
- Bradford, L., French J. y otros. (1963) *Dinámica del Grupo de Discusión*. Ed. Paidós, B. Aires. Citado en Fernandez de Cohen.
- Brief, A.P. y Atieh J. M. (1987) *Studing Job Stress: Are We Making Mountains Out of the Hills?* Journal of Occupational Behavior, Vol. 8, p. 115-126.
- Cappon, Jorge. (1995) *El Impacto Psicológico de la Devaluación Económica*. Conferencia, UNAM, México.
- Careaga, Gabriel. (1990) *Mitos y Fantasías de la Clase Media en México*. Aguilar, Leon y Cal editores, México.
- Codo, W. (1987). *Acción de los Psicólogos en los Sindicatos: Trabajo, Alienación y Transformación Social*. En Montero.
- Coser, Lewis. (1967) *Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, pp. 25-40)
- Corbella, Juan Dr. (1985) *Enciclopedia Práctica de Psicología*. Ed. Orbis, S.A., Barcelona, p.184.
- Crozier, M. (1974), *El Fenómeno Burocrático*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2a. edición.
- Davis, K. Newstrom J.W. (1991) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill, México.
- Dahrendorf, Ralf. (1958) *Hacia una Teoría del Conflicto Social*. Citado en Etzioni y Etzioni, p.102-103.
- Dewey, John. (1966) *Naturaleza y Conducta Humana*. Fondo de Cultura Económica, México. Citado en Coser, p.26.

- Doise. (1982) *Psicología Social y Relaciones entre Grupos*. Fondo Educativo Interamericano, México, pp. vii-x, 37-40.
- Erikson, Erich. (1968) *Identity, Youth and Crisis*. Nueva York, Norton. Citado en Anderson y Carter.
- Etzioni, Amital y Etzioni Eva. (1974) *Los Cambios Sociales*. Fondo de Cultura Económica, México, p. 77-78, 101-103.
- Fernández De Cohen, J. y Cohen Degovia, G.C. (1973) *Grupo Operativo: Teoría y Práctica*. Ed. Extemporáneos, México.
- Fromm, Erich. (1962) *The Sane Society*. Nueva York, Rinehart. Citado en Anderson y Carter.
- González Rey, Fernando L. (1987) *Psicología, Ideología y Política. Un marco Conceptual para su Análisis en América Latina*. Citado en Montero.
- Guatari, F., Lourau G., Lapassade G. y otros. (1981) *La Intervención Institucional*. Folios Ediciones, S.A., México.
- Kaminski, Gregorio G.D. (1970) *Dispositivos Institucionales*. Lugar Editorial, B. Aires.
- Lapassade, Georges. (1977) *Grupos e Instituciones*. Granica Editor, Barcelona, pp. 213-218.
- Lott, A.J: y Lott, B:E: (1965) *Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction*. *Psychology Bulletin*, vol. 64, pp. 259-309. Citado en Argyle p. 257.
- Lourau, R. (1981) *Balance de la Intervención Socioanalítica*. En Guatari, 1981.
- Maisonneuve, Jean. (1985) *La Dinámica de los Grupos*. Ediciones Nueva visión, Buenos Aires, pp.15-25, 93-98.
- Manjarrez González Alejandra.P. (1994) *El Trabajo*. Secretaría de Desarrollo Social, Mimeo, México.
- Marc, Edmond y Picard, Dominique. (1989) *La Interacción Social*. Ed. Paidós, España, pp. 14-20.
- Marx, Karl. (1976) Prólogo de *El Capital*. 3 Tomos, Siglo XXI, México.
- Montero, Maritza. (1987) *Psicología Política Latinoamericana*. Ed. Panapo, Caracas, Venezuela.
- Mota Botello, Graciela. (1978) *La Burocracia en México: opiniones hacia un proyecto de organización administrativa*. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, UNAM, México.
- Newstrom, Davis, K. (1991) *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mc Graw Hill, México, pp. 3-7, 106.
- Scott, Williams G. y Hart, David K. (1980) *Organizational América*. Boston, Houghton Mifflin. Citado en Anderson, p.170.

Sirvent, Carlos. (1977) *La Burocracia*. ANUIES, México.

Rieser, Seeman, Vidal, Kon, Amiot, Tourraine. (1970) *La Alienación como Concepto Sociológico*. Ediciones Signos, Argentina.

Riding A. (1985) *Vecinos Distantes*. Ed. Joaquín Mortiz, México.

Robbins, Stephen P. (1987) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, 3a. ed., México.

Ruiz Ascencio, Irene y Peniche Lara, Carlos. (1977) *Mujer y Empleo*. Acta Psicológica Mexicana. UNAM, México, pp.71-78.

Sorel, George. (1970) *Reflections of Violence*, Cap. 2, parte II. Citado en Coser p. 25.

Veninga, Robert y Spradley, James P. (1981), *The Work - Stress Connection*. Little Brown, Boston, pp.12-13. Citado en Anderson y Carter p. 171.

Weber, Max. (1969) Ed. Fondo de Cultura Económica, México. En Sirvent.