



FORMACION.

Por JESUS ANTONIO PEREZ GARCIA

LOS PROBLEMAS DE LA FORMACION EN LA EMPRESA

Importancia y utilidad de la "dinámica de grupos"

INTRODUCCION

El momento actual de crisis económica generalizada plantea dificultades, de difícil solución, a la problemática de la "Formación en la Empresa". Sin embargo las peculiaridades de esta problemática y, sobre todo, su importancia y su urgencia siguen siendo las mismas. Por ello creemos útil iniciar una aproximación al tema del "grupo" como un elemento, más que nuevo, especialmente activo en la nueva pedagogía y, por supuesto, como un eficaz colaborador en la tarea de Formación dentro de la Empresa y con una especial aplicación a la Formación en la Prevención de Accidentes.

Es muy posible que llegue a cumplirse lo que señala Ismael Olea: "En las próximas generaciones el hombre cambiará por completo de oficio al menos unas cuatro veces durante su vida activa como profesional". Pero lo que no dudamos es que en las empresas ya se plantean unas exigencias de Formación que permiten capacitar al trabajador en nuevas ideas, nuevas formas de actuación, nuevas técnicas. Esta dinámica creada en el seno de nuestras empresas, presupone una intercomunicación entre los individuos con dos características fundamentales:

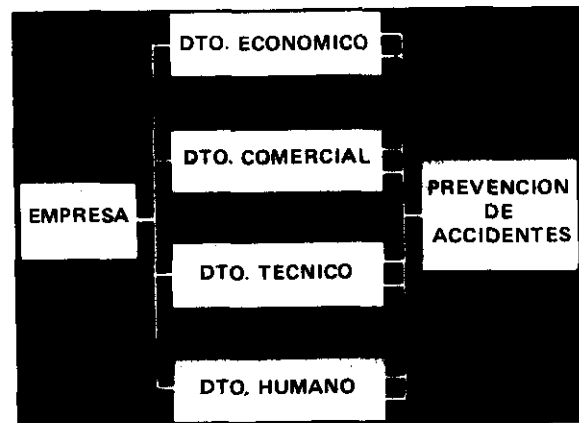
Primera, casi la totalidad de los obreros van a tener que "aprender" algo nuevo en los próximos años, bien de los compañeros, bien de la empresa, bien de la administración pública, por exigencias del entorno. Segunda, este aprendizaje obligatorio, y que se impone irremediablemente, se hará mediante nuevas formas de comunicación, en la cual, el "grupo" jugará un papel fundamental.

LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

La empresa es conjunto de elementos muy diversos y complejos. Todo el mundo acepta como un hecho indiscutible que en la Empresa existe un elemento denominado "humano", sin el cual ésta no existiría y cuya delimitación y caracterización tropieza con idénticas dificultades a las que aparecen a la hora de caracterizar al hombre en toda su complejidad.

Pero frente a esta realidad, en el actual funcionamiento de nuestras empresas, resulta paradójico que (y en palabras de Pierre Jardillier) "sigue siendo escaso el número de empresarios y mandos intermedios, que se han percatado de que toda decisión, incluso en apariencia puramente técnica, económica, comercial, implica consecuencias en el plano humano que refuerzan o neutralizan la política humana de la empresa". Y a la inversa, podemos concluir que, toda decisión en el plano humano de la empresa, repercute en el puramente técnico, económico y comercial. La misma complejidad que se da en los departamentos técnicos, comerciales, y económicos se da en el departamento de organización humana.

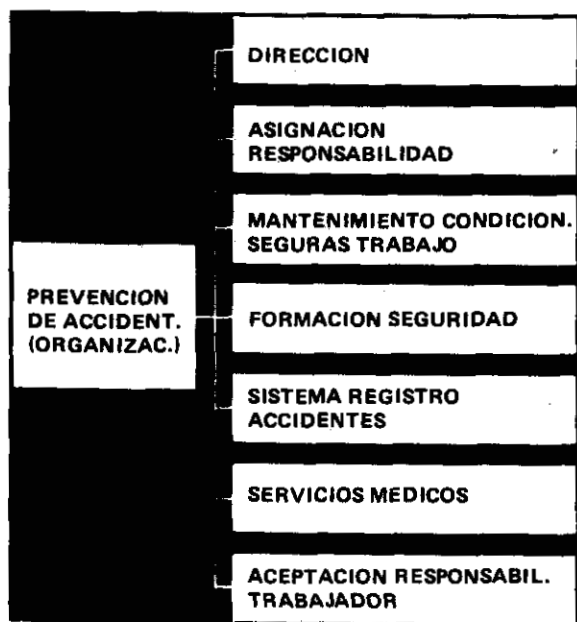
El funcionamiento de la empresa podría sistematizarse en cuatro grandes departamentos, partiendo del hecho de que la interacción es total y continua.



Especificando los objetivos del Departamento Humano podríamos enumerar los siguientes:



Por otro lado, un objetivo común a todos los departamentos de una empresa es de la "Prevención de accidentes". Este objetivo es el resultado de una serie de elementos básicos que son:



Analizando los esquemas señalados podríamos sacar algunas conclusiones.

- La empresa está "determinada" por su organización humana.
- En todas las responsabilidades orgánicas del individuo en la empresa, un elemento indispensable es la FORMACION.
- Resulta imposible, en cualquier ámbito de la empresa, hacer formación sin tener en cuenta, en la planificación de ésta, las características y las leyes del "grupo" humano que constituye la empresa o parte de la empresa.

COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y COMPORTAMIENTO DE GRUPO

Dos ideas que consideramos fundamentales son: Primera, la idea de que no es lo mismo el comportamiento individual de una persona que el comportamiento de esta misma persona en grupo, a pesar de que la situación en la que actúe sea realmente idéntica. Y segunda, la idea de que nos importa mucho más considerar y lograr comportamientos grupales que comportamientos individuales. Dado que en toda la actividad laboral, el comportamiento deja de ser individualizado para ser comportamiento grupal. De estos principios hemos podido obtener importantes directrices de actuación como queda señalado en la ponencia del Dr. Malboysson y colaboradores, en el VII Congreso Nacional de Medicina Higiene y Seguridad del Trabajo, "La Formación en Medicina, Higiene y Seguridad del Trabajo", "Enseñar a trabajar es educar al hombre para realizar un trabajo en compañía de otros productores. Se enseñan técnicas pero también actitudes, sentimientos, maneras de concebir el trabajo, modos de comportarse ..." "La pedagogía, como cualquier otra ciencia, actúa acuciada por la realidad. La formación pedagógica de todo aquél que imparte cualquier tipo de enseñanza por cuanto tiene que responder a las exigencias de un grupo humano, es particularmente sensible a las transformaciones sociales y culturales, ya que el grupo humano, formado por los alumnos, es un reflejo de los mismos".

Es bien cierta la existencia del individuo. Este como tal, es sujeto de necesidades de orden biológico intransferible. Por otro lado su propio temperamento y carácter configuran una autonomía respecto al grupo. Incluso un individuo puede oponerse, enfrentarse o rechazar al grupo. Pero también podemos afirmar que todo esto difícilmente escapa a la influencia del grupo al que pertenece dicho individuo. Muchos jefes y educadores llegan a confundir manifestaciones de la personalidad que son resultado y expresión de un "clima" psicológico del grupo, como rasgos de carácter "natural" del individuo.

En principio el individuo es una realidad. Pero resulta muy difícil operar con criterios que hagan referencia única y exclusiva al individuo. La propia percepción del individuo es resultado de los estereotipos que el grupo fabrica. A título de ejemplo tenemos que analizando la percepción que tenían los individuos de un grupo sobre otro grupo antagónico se obtuvieron las conclusiones siguientes:

- El grupo antagónico poseía características físicas y psicológicas constantes.
- Estas características eran seleccionadas al primer golpe de vista.
- Estas características se percibían más rápida y frecuentemente cuando se experimentaban en grupo. La experiencia individual mostraba duda, prudencia.
- En el grupo antagónico a "todos" se les percibía igual. En el grupo propio se percibía y se insistía en las diferencias individuales.

("La dinámica de los grupos", Roger Muchielli, Colecc. la empresa moderna, Ibérico Europea de

Podemos deducir, de esta experiencia, que el "grupo" condiciona y determina la percepción que tiene el individuo de una realidad objetiva y externa. Ahora bien, la duda se nos presenta a la hora de admitir la existencia del grupo que determina la percepción de la realidad. Podemos admitir sin lugar a dudas, que en el mundo laboral se repiten todas aquellas características propias de cualquier grupo humano. Un análisis del comportamiento grupal, como el efectuado en la empresa Hawthorne de Chicago, de la Western Eléctrica Company, por Elton Mayo, dió como resultado la comprobación de que:

- 1º Todo lo que rodeaba al trabajo, aparecía impregnado de significaciones psicológicas y sociales.
- 2º Todo grupo genera una organización INFORMAL que mantiene un modelo de comportamiento colectivo, con la función de defender al grupo frente a cambios y presiones exteriores. Esta organización utiliza un sistema de comunicación y evolución propio y de uso interno.

A nivel de dirección, de mandos intermedios, tanto en las funciones técnicas y productivas, como en las de Formación, a la hora de actuar y programar, el olvido de la existencia del grupo informal originaría un espectacular fracaso de cualquier actuación. Hemos de tener bien en cuenta que el grupo ejerce una constante exigencia sobre el individuo que pertenece a él. Exigencia que tiende a convertir a los individuos del grupo en similares entre sí mediante la unificación de percepciones, opiniones, conductas, etc.

LA ORGANIZACION INTERNA DE LAS EMPRESAS

En todo grupo podemos decir que existen dos niveles de funcionamiento. La estructura formal y la estructura informal. Aquélla es la más fácil de analizar y conocer. Pero, a su vez, es la menos operativa en cuanto se trata de cambiar actitudes, de formas de comportamiento, de educar, etc... La estructura informal, en cuanto invisible y más íntima, resulta difícil de descubrir y conocer, sin embargo es la estructura real que permite una acción sobre el grupo más eficaz y operativo.

En el caso de querer comenzar cualquier tipo de actuación dentro de una empresa o en una sección, es decir en cualquier lugar en donde se de un "grupo" de individuos con la existencia de la estructura informal, habrá que seguir un proceso de información de las siguientes características, antes de pasar a una actuación.

ELEMENTOS PARA UN CONOCIMIENTO DEL GRUPO

- a) La estructura del grupo
 - Forma de vivir el grupo
 - Forma de vivir los miembros del grupo
 - Forma de vivir los miembros del grupo, su situación dentro del grupo

- Forma en que se percibe a los demás
- Forma en que es percibido por los demás.

b) Relaciones internas

- Solidaridad – insolidaridad
- Estima – desestima
- Confianza – desconfianza

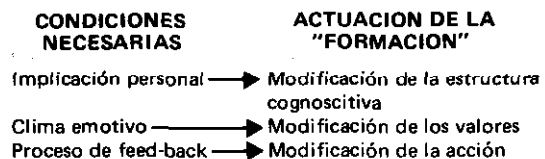
c) Tensiones internas

Entendemos por tensión intragrupal aquel estado emocional latente y colectivo que perturba el trabajo y la armonía del grupo. Las causas de las tensiones internas dentro de un grupo pueden ser por múltiples causas. Incluso pueden ser provocadas artificialmente con el fin de originar en el grupo comportamientos que beneficien a la estructura formal.

- d) Cohesión y disociación de los grupos. Parte de la eficacia del grupo informal está en la mayor o menor cohesión del propio grupo. Podríamos señalar entre los condicionantes de la cohesión aspectos como: El conocimiento mutuo, la confianza, la participación en los objetivos del grupo, aceptación de las normas del grupo. Tanto desde el punto de vista de la utilización del grupo informal como colaborador, como su control frente a actitudes negativas, la sensibilidad ante tales aspectos serían la clave de la eficacia en la tarea formativa.

APLICACIONES PEDAGOGICAS DE LA DINAMICA DE GRUPOS

Partiendo del supuesto interés, por parte de la empresa, de lograr una formación, que indudablemente debe abarcar el adiestramiento, la información, la formación, el cambio de actitudes..., etc. nuestro problema se concreta en la búsqueda de aquellas condiciones que hagan eficaz la formación. El alumno que se da en el ámbito de la empresa presenta una serie de resistencias y conflictos internos provocados por la perspectiva del cambio y las condiciones dentro del grupo en el que se verifica dicho cambio. Con el fin de lograr las condiciones necesarias para poder darse un proceso de aprendizaje, tendríamos tres tipos de actuación sobre el alumno, utilizando para ello los contenidos de una "dinámica de grupos".



- La modificación de estructuras cognoscitivas permitirá los cambios de comportamiento. Si bien no es suficiente el conocimiento de algo para cambiar las actitudes sí que es un primer paso fundamental.
- La modificación de los valores permite dar un paso posterior al individuo. Después de conocer,

se trata de aceptar. La percepción de nuevos valores es el nexo de unión entre el objetivo teórico y la acción. "Para poder cambiar es necesario, en consecuencia, una libre y espontánea aceptación de los nuevos valores".

- La modificación de la acción. "El cambio no se conseguirá hasta que el nuevo sistema de valores no *haya sido experimentado* como algo libremente elegido".

El feed-back es el resultado de una acción que provocada, permite una interiorización de los nuevos valores a la vez de ser la expresión y la experimentación de la validez o no validez de los objetivos pretendidos.

La dinámica de grupos será según lo dicho anteriormente, el marco adecuado en donde se pudiesen dar las formas de actuación previstas para lograr las condiciones necesarias de aprendizaje. En dicha situación la eficacia formativa será total.

Entre las aportaciones fundamentales de la dinámica de grupos a la acción formativa tendríamos:

El Grupo como Medio de Información

Toda la mejor tradición pedagógica presupone el valor formativo del grupo. Dentro de él, la propia relación existente entre los individuos provoca una información, aportaciones de matices, de consecuencias lógicas..., etc.

El Grupo como forma de Individualización de la Enseñanza

La actividad del grupo siempre se enfrenta al problema de las diferencias individuales. La manejabilidad del grupo, cuando se trata de hacer dinámica de

grupos no se pueden superar las 20-25 personas, permite adecuar la enseñanza a las necesidades individuales sin perder las aportaciones de la dinámica propia del grupo. Se trata de adeaptar la instrucción a los individuos y de diferenciar los métodos.

El Grupo como descanso de la Instrucción

En el proceso educativo tradicional el proceso de aprendizaje presupone un esfuerzo competitivo y agotador. El grupo no agota al individuo en enfrentamientos y competitividades sino que estimula el trabajo, busca soluciones propias y apoya cuando el individuo se agota.

El Grupo como Medio de Formación

Los procesos dinámicos internos que se dan en el grupo posibilitan un conocimiento intelectual y experimental. El grupo exige al individuo una dinámica de formación que aisladamente es imposible lograr.

Quizás como conclusión podamos hacer referencia a unas palabras de R. Muchielli que sintetizan espléndidamente los objetivos de cualquier programa de Formación y que nos orientan el cómo podemos, hoy día, trabajar en la ardua tarea formativa dentro de la empresa: "Los métodos pedagógicos nuevos deben "colocar" a los alumnos en una mentalidad de "investigadores" capaces de permanecer en contacto con lo real, de elaborar unos marcos conceptuales en su experiencia permanente, de poner en entredicho estos conceptos si la realidad así lo exige, para ser siempre aptos para progresar, para aprender todo lo nuevo y para aprovechar la experiencia de los demás. De esta forma se verán realizadas las condiciones de una adaptabilidad y de una autoformación permanente". Maravilloso programa de Formación para una Empresa.



ACTIVIDADES 1º SEMESTRE 1979

CAMBIO DE FECHA

El curso de dermatosis profesional que estaba anunciado para los días 23 al 28 de Abril próximo, se celebrará del 7 al 11 de Mayo.