

# MÉTODOS DE INTERVENCIÓN DE GRUPOS CONTEMPORÁNEOS

## Tutorial Sesión 5



M en C Rogelio Velasco Salazar

**NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE**

MÉTODOS DE INTERVENCIÓN DE GRUPOS CONTEMPORÁNEOS

**CLAVE DE LA ASIGNATURA**

CGIM-00

**OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA:**

AL FINAL DEL CURSO, LOS ALUMNOS ANALIZARÁN LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN Y EXPLICARÁN LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ESTE CURSO.

**Sesión 5**

**5. ANÁLISIS DE GRUPO**

- 5.1 Introducción al Análisis de Grupo
- 5.2 Antecedentes y Alcance de la Investigación
- 5.3 Alcance del estudio
- 5.4 Metodología de la Investigación
- 5.5 Estrategia de Análisis de Grupo
- 5.6 Grupos estratégicos y Rendimiento
- 5.7 Grupo de Análisis Estratégico en Construcción de la Gestión

**OBJETIVO:**

Al término de la sesión el alumno comprenderá la metodología que conlleva el análisis de Grupo y las estrategias respectivas.

### 5.1 Introducción al Análisis de Grupo<sup>1</sup>

La técnica del análisis de grupo, a diferencia de otros enfoques como puede ser el de la encuesta, estudia al grupo humano como una globalidad, lo que permite un grado de profundidad considerable en lo que hace a la esencia y determinación de los "síntomas" que la empresa presenta, de los conflictos que acontecen en su seno. El grupo-análisis permite una visión dinámica de las situaciones, esto es, una visión de la empresa como totalidad, en su cotidianeidad, en su quehacer, en las relaciones que los individuos mantienen, nucleados por una tarea común que constituye la producción.

Se puede afirmar sin exagerar, que el método del grupo-análisis permite reproducir en el grupo piloto la totalidad de las variables intervinientes, así como poder valorarlas de una manera estructural y determinar la incidencia de cada una de manera cualitativa - no cuantitativa - lo que no deja de presentar ventajas ya que las conclusiones que se extraigan reproducen el "aquí y ahora" de la empresa con toda la riqueza que ello aporta al diagnóstico de la situación.

Se pretende que el análisis de caso que se expone a continuación ilustre ésto en detalle. Antes, es conveniente precisar algunos fundamentos del método, que hacen a la congruencia entre la concepción que se puede tener de la empresa y la puesta en práctica de una técnica acorde con la misma y que arroje una imagen de una empresa "viviente". Algunos postulados son:

1. La empresa funciona como un conglomerado humano incluido en la categoría de grupo grande o pequeño según su tamaño (Schlemenson 1983). Todo grupo funciona a partir de leyes que le son propias en tanto grupo, descritas y estudiadas por especialistas desde hace ya tiempo. Así, se trata de un grupo porque hay una tarea ( la producción) que los reúne (Pichón-Rivière 1971)); puesto en situación de reflexión por una coordinación técnica, el grupo se analiza a sí mismo (Foulkes 1981); el grupo se mueve en función de una serie de estructuras imaginarias inconscientes (supuestos básicos de Bion 1963), etc. Claro está que la empresa no solamente es un grupo, también es una institución ya que su estructura, sus lugares, están normados, están reglamentadas las relaciones entre sus miembros y está organizada según una particular estructura donde las jerarquías son responsables del cumplimiento de la tarea.

2. La empresa, si bien constituye un grupo, está también integrada por múltiples grupos pequeños, los que a su vez tienen sus tareas y responsabilidades específicas.

---

<sup>1</sup>Hernández González B I. 2000. Reflexiones acerca de la Salud Familiar. Revista Cubana Medicina General Integral.

## 5. ANÁLISIS DE GRUPO

Los integrantes de los grupos y de la empresa en su totalidad son soportes y creadores de una estructura grupal informal y a su vez, son efecto de la misma. Son "encargados" de manera no consciente de determinados conflictos y actúan, muchas veces sin saberlo, situaciones con otros ajenos a ellos. En suma, cuando se trata del análisis de un grupo es necesario realizar una adecuada valoración de aquellos aspectos que pertenecen a la conformación del grupo como totalidad, de otros aspectos típicamente individuales de los sujetos soportes.

### 5.2 Antecedentes y Alcance de la Investigación<sup>2</sup>

Esta por demás decir que las relaciones entre los individuos al interior de un grupo se caracterizan por principios bastante diferentes a los aportados por la psicología individual cuando estudia al individuo aislado, por ejemplo, en lo que tiene que ver con las normativas grupales (E. Mayo 1977; Sherif 1936) o con los cambios de actitudes (K.Lewin 1947), etc. Por ello, la aproximación del grupo-análisis al estudio de la empresa aprovecha una amplia experiencia en grupos y múltiples investigaciones en el área, además de reproducir una situación natural (E. Jacques 1951; A.K. Rice 1963).

Para ilustrar algunas de estas cuestiones se analizará el caso de una empresa que permite mostrar de qué manera se puede realizar el deslinde de las determinaciones de los síntomas y a su vez, en consecuencia, deducir las proposiciones modificadoras.

CASO: Una empresa productora y repartidora de refrescos embotellados  
Antecedentes: La mencionada empresa localizada en una ciudad relativamente extendida, cubre en la actualidad el 80% del consumo local de refrescos. Estudios han determinado que sus posibilidades de expansión se sitúan en un 40% más, lo que no está en condiciones de hacer por el momento, por problemas organizativos en el reparto y otros. Los competidores intentarán, evidentemente, apropiarse de parte de ese crecimiento potencial y de hecho lo hacen por la ineficacia de nuestra consultante.

### 5.3 Alcance del estudio

Problemática: La empresa manifiesta preocupación porque de un tiempo a esta parte ha detectado un incremento del alcoholismo en los operarios, aspecto para el que la empresa no encuentra causalidad alguna. Dicho incremento lo ha medido en otros síntomas a saber: ausentismo y llegadas tarde. Ambos síntomas dificultan la distribución ya que por las llegadas tarde no pueden salir los camiones repartidores a la hora y entonces la competencia gana espacios. Por el ausentismo hay camiones que no pueden partir de ninguna manera, ya que la empresa no tiene personal suplente para cubrir las rutas; esto también es aprovechado por la competencia.

---

<sup>2</sup>Revista Psicología, (2013), Centro de Intervenciones Chileno Vol. IV, Universidad de Chile

## 5. ANÁLISIS DE GRUPO

Se agrega a lo anterior los accidentes que han tenido los camiones, todos ellos muy aparatosos y con pérdidas importantes de maquinaria y mercadería, así como también problemas de responsabilidad civil que implican fuertes erogaciones.

Desempeño: Los camiones salen de la planta a las 6:30 a.m. a cargo de un chofer (responsable) y dos operarios. La ruta a cubrir está determinada con precisión y nunca es terminada antes de las 18 hrs. En algunos casos, los camiones regresan a la planta cerca de las 21 hrs. En todos los casos, al arribo realizan la entrega de la caja con lo recaudado y llevan el camión a cargar para que quede listo para el día siguiente. Los sueldos son relativamente buenos y en el caso de los choferes son muy buenos.

### 5.4 Metodología de la Investigación<sup>3</sup>

La metodología de la investigación grupal desarrolla los criterios teóricos y los procedimientos empíricos que resultan más efectivos para generar conocimiento bien fundamentados sobre los hechos grupales.

La investigación grupal se interesa muy especialmente en determinar los efectos de los grupos sobre sus miembros y pretende aportar claves fundamentales para comprender la compleja integración bio- psico-social del comportamiento humano.

La metodología implica esencialmente la adopción de un conjunto de criterios de orden epistemológico, teórico y pragmático, cuya interrelación marca los contextos necesarios para poder evaluar críticamente la validez interna y comprender el alcance explicativo de los resultados que se obtienen en cada investigación concreta.

Hay cuatro aspectos importantes que tienen consecuencias metodológicas para orientar la investigación en el área de grupos:

- 1) El problema de definir la naturaleza de los fenómenos de grupo.
- 2) La dificultad de trabajar con la dimensión esencialmente simbólica de lo social y de lo grupal.
- 3) La imposibilidad de una aproximación directa y global al hecho grupal.
- 4) Las múltiples dificultades técnicas derivadas de la diversidad de las manifestaciones empíricas de lo grupal.

El modelo técnico aplicado: Se propone trabajar con un grupo piloto de 15 integrantes, conformado por la empresa de manera variada ( choferes, operarios, personal de planta) en 3 sesiones de 3 horas cada una.

---

<sup>3</sup>[tp://www.buenastareas.com/ensayos/Metodolog%C3%ADa-De-La-Investigaci%C3%B3n-Grupal/51382.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodolog%C3%ADa-De-La-Investigaci%C3%B3n-Grupal/51382.html)

## 5. ANÁLISIS DE GRUPO

También se realizarán entrevistas individuales con aquellos operarios que se requiera. De hecho, en la conformación del grupo la empresa envía a los individuos "problemas": alcohólicos y faltantes. El grupo es coordinado por un equipo técnico especializado en grupo-análisis con roles de coordinador y observador complementarios. En las sesiones se estimula la participación y se realizan preguntas y comentarios sobre el trabajo que realizan. El material es registrado para un posterior análisis. Poco a poco se puede ir separando lo accesorio de lo importante, lo anecdótico de lo básico, lo que al ser ordenado brinda el siguiente cuadro

### 5.5 Estrategia de Análisis de Grupo<sup>4</sup>

Una vez terminado el trabajo con los grupos se contaba con información sobre una multiplicidad de factores; se podía hipotetizar sobre las razones que mantenían y desarrollaban cada vez más el alcoholismo entre los trabajadores. Este deslinde de las diferentes causas de este caso concreto y según el imaginario de este grupo permite el planteamiento de medidas apropiadas y consistentes de solución:

- Factor cultural - Los operarios toman mucho porque provienen de un medio que toma mucho y donde el tomar es una actividad valorada positivamente porque es propia de machos. Sentirse macho es tomar y para poder sentirse perteneciente al grupo de iguales, de trabajadores de la empresa, es necesario compartir entre ellos la bebida. Este ritual al estilo de la comunión, configura el sustrato alcohólico cuya modificación es harto complicada porque responde a un valor cultural que trasciende con mucho a la empresa de la que el caso trata.

- Factor familiar - Los operarios toman porque no desean regresar a sus casas muy temprano ya que corren el riesgo de ser sometidos a todo tipo de críticas y quejas. Lo hacen bien entrada la noche cuando ya "no hay moros en la costa". Esta conducta les ocasiona culpa, porque en el fondo, quieren estar con la familia, con los hijos y para eso trabajan. La culpa los induce a tomar para neutralizarla, tal cual un estimulante. Este es un factor que es más fácil de modificar porque es posible tomar medidas que abarquen la participación familiar.

- Factor ergonómico - Toman porque la carga física es realmente extenuante, es decir, toman para poder mantenerse en pie y con energías mínimas para cumplir con el trabajo. Toman durante el reparto. Peligroso porque se producen descuidos y accidentes con los camiones. Este factor también puede ser modificado tanto a través de la introducción de nuevas tecnologías como de la reorganización de las rutas.

---

<sup>4</sup><http://es.slideshare.net/lionelpineda/analisis-estructural-dentro-de-la-industria-i>

## 5. ANÁLISIS DE GRUPO

- Factor psicológico - Toman porque las condiciones de trabajo no son las mejores. Hay accidentes, hay robos, están expuestos día a día y eso los angustia. Unirse y tomar es una manera de olvidar. También este factor puede ser modificado si se analizan los temores y riesgos del trabajo.

- Factor temporal - Toman porque no tienen nada que hacer, sobre todo luego que les suspendieron los partidos de fútbol y no hubo nada que los reuniera y los motivara a hacer otra cosa de corte recreativo. Este factor, que depende directamente de la empresa, tal vez sea el factor más sencillo de modificar, considerando actividades para el tiempo libre.

Este análisis de las determinaciones, muchas de ellas incluso ignoradas por los propios operarios, no se podría haber realizado de otro modo que no fuera a través de la escucha organizada y sistemática de lo que los operarios tenían que decir acerca de su trabajo, el ambiente laboral, la relación trabajo-familia, etc. Resulta evidente que una vez aplicado el método del grupo-análisis es posible diseñar una estrategia a seguir para revertir el índice de alcoholismo que, como se vió afecta tanto a la empresa en su producción y crecimiento como a la salud física y mental de los trabajadores.

En suma, el caso expuesto pretende mostrar una metodología de trabajo diferente de aquellos enfoques cuantitativos. En tal sentido, se utilizan los desarrollos de la teoría de los grupos y en particular, aquellas que dan cuenta del imaginario grupal, para pensar una estrategia que posibilite su investigación y análisis.

El análisis de grupo resulta ser un instrumento (técnica) útil para realizar esta pesquisa ya que provee la posibilidad de realizar una lectura de la latencia grupal, necesaria para el deslinde de las causalidades que determinan el síntoma "alcoholismo", por el que la empresa consulta. Para ello, se parte de que el síntoma se construye como un lugar de condensaciones de sentidos. El trabajo de análisis grupal supone el proceso contrario.

### 5.6 Grupos estratégicos y Rendimiento<sup>5</sup>

Es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia.

En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente. Sin embargo, por lo general existe un número pequeño de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial.

---

<sup>5</sup><http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/151185.pdf>

## 5. ANÁLISIS DE GRUPO

Los grupos estratégicos se encuentran en diversas situaciones entre sí y respecto a las fuerzas competitivas de la industria por lo tanto, ¿qué factores determinan la fuerza del mercado y, por tanto, la utilidad potencial de las compañías de una industria y cómo se relacionan con sus decisiones estratégicas?

Los determinantes fundamentales de la rentabilidad de una empresa son  
Características comunes de la industria  
Características del grupo estratégico  
Posición de la compañía dentro de su grupo estratégico  
Aspectos generales de la estructura que determinan el nivel de las cinco fuerzas competitivas y que se aplican igualmente a todas las compañías; entre ellos figuran factores como:

La tasa de crecimiento de la demanda,

El potencial global de diferenciación de los productos,

La estructura de las industrias de los proveedores,

Los aspectos tecnológicos y otros que crean el contexto de la competencia para todos los participantes de la industria.

Las características comunes de la estructura del mercado aumentan o aminoran el potencial de utilidades de todas las que laboran en la industria, pero no todas las estrategias ofrecen el mismo potencial.

El poder negociador del grupo de la compañía con los clientes y proveedores.  
La vulnerabilidad del grupo estratégico de la compañía a los productos sustitutos.  
Exposición del grupo estratégico de la compañía a la rivalidad de otros grupos.  
Cuanto más sólidas sean las barreras que protegen al grupo estratégico contra la movilidad, más fuerte será su posición negociadora con proveedores y clientes,  
Cuanto menos vulnerable sea a la rivalidad de otros, mayor será su potencial de utilidades.

El grado de competencia dentro del grupo estratégico. La participación que la compañía tiene en el mercado en relación con otras de su grupo.  
Los costos de unirse al grupo.

El nivel de competencia dentro del grupo es importante, porque sus integrantes pueden dilapidar las utilidades potenciales con su rivalidad. Existen más probabilidades de que esto ocurra cuando el grupo consta de muchas empresas.

Segundo, las compañías que aplican la misma estrategia no necesariamente ocupan la misma posición desde una perspectiva estructural. En concreto, la



## 5. ANÁLISIS DE GRUPO

posición estructural de una de ellas puede verse afectada por su participación frente a otras pertenecientes al mismo grupo. Si hay economías de escala lo bastante grandes para que los costos sigan disminuyendo en la gama de participación de mercado del grupo, las compañías que poseen una participación relativamente pequeña tendrán menor potencial de utilidades.

Tercero, la posición de una empresa dentro del grupo estratégico depende también de cuánto le cueste unirse a él. Las habilidades y recursos de los que dispone para ello significarán ventaja o desventaja en relación con otras. Algunos de ellos se basan en su posición en otras industrias o en su éxito anterior en otros grupos del mismo sector industrial. Los costos de unirse a un grupo se ven afectados por el tiempo de entrada en él. En algunas industrias, a veces las compañías que lo hacen más tarde pagan un precio más alto para establecer su posición (por ejemplo, un costo más alto para consolidar un nombre de marca equivalente o para localizar buenos canales de distribución porque las otras monopolizan los actuales). La situación puede invertirse si adquieren el equipo más reciente o emplean la tecnología más avanzada. Las diferencias en el tiempo de entrada también se reflejan en divergencias de experiencia acumulada y, por lo mismo, en los costos.

La capacidad de implementación. No todas las que aplican la misma estrategia (y que, por tanto, se hallan en el mismo grupo) mostrarán una igual rentabilidad, a pesar de que las condiciones descritas sean idénticas. Algunas tienen mejor capacidad para -por ejemplo- organizar y administrar las operaciones, para crear temas publicitarios muy originales con los mismos presupuestos, para conseguir avances tecnológicos con la misma inversión en investigación y desarrollo. No se trata de ventajas estructurales como las conseguidas a través de las barreras contra la entrada y los factores que hemos explicado antes; pero pueden ofrecer ventajas relativamente sutiles.

Una compañía será muy rentable si se encuentra en una industria prometedora, si pertenece a un grupo también prometedor y si ocupa una posición sólida en él. Gracias a las barreras contra la entrada, las de ingreso reciente no destruyen el atractivo de la industria; el atractivo del grupo se conserva por medio de las barreras contra la movilidad. La solidez de la posición de un miembro del grupo es fruto de su historia, de las habilidades y de los recursos a que tenga acceso.

### 5.7 Grupo de Análisis Estratégico en Construcción de la Gestión

Un grupo estratégico es una herramienta analítica cuyo fin es facilitar el análisis estructural. Es un marco de referencia intermedio entre considerar a un sector industrial en su conjunto y considerar a cada empresa por separado. Si solo hay un grupo estratégico la rentabilidad real de empresas particulares en el sector debe diferir a la larga sólo en el grado en que difieran en su habilidad para llevar a cabo la estrategia común.

## 5. ANÁLISIS DE GRUPO

Si existieran varios grupos estratégicos en un sector industrial, el análisis es más complicado. El potencial de utilidades de las empresas en distintos grupos estratégicos suele ser diferente, independientemente por completo de sus habilidades de implementación, debido a que las cinco fuerzas competitivas generales no tendrán un impacto igual sobre diferentes grupos estratégicos

Los grupos se forman y cambian en un sector industrial por razones diversas. Primero, a menudo nacen con diferentes habilidades o recursos o más tarde las adquieren. Están, pues, en posibilidades de escoger estrategias también diferentes.

Segundo, las compañías tienen metas o situación distinta de riesgo. Algunas están más propensas a efectuar inversiones riesgosas para levantar las barreras. Las unidades de negocios que difieren en sus relaciones con la casa matriz persiguen a veces metas distintas en formas que originan diferencias de estrategia, como sucede en los competidores internacionales cuya situación en otros mercados no es igual a la de las empresas nacionales. Los grupos estratégicos tendrán un poder variable frente a los proveedores y compradores por dos tipos de razones: por sus estrategias presentarán un grado distinto de vulnerabilidad ante los proveedores o compradores comunes; sus estrategias pueden requerir tratar con varios proveedores o compradores con diversos niveles de poder negociador.

La variabilidad de su poder dependerá de la industria; en algunas industrias todos los grupos estratégicos se encontrarán esencialmente en la misma posición frente a sus proveedores y clientes.

Los grupos estratégicos y la amenaza de sustitución  
Los grupos estratégicos pueden estar expuestos a diversos niveles de competencia de los productos sustitutos en los siguientes casos: cuando se centran en varias partes de la línea de productos, cuando atienden a clientes heterogéneos, cuando operan con distintos niveles de calidad o de tecnología y cuando su posición e costos no es igual. De las diferencias anteriores dependerá su vulnerabilidad ante los sustitutos aunque se encuentren todos en la misma industria.

Los grupos estratégicos y la rivalidad entre empresas  
La presencia de más de un grupo estratégico en una industria incide en la rivalidad: competencia en precios, en publicidad, en servicio y en otras variables.

La presencia de varios grupos estratégicos a menudo afectará el nivel global de la rivalidad en el sector industrial. Casi siempre intensifica la rivalidad pues ocasiona mayor diversidad o asimetría entre las empresas. Las diferencias de estrategia y de las circunstancias externas significan que no tienen las mismas preferencias por la aceptación de riesgos, el horizonte temporal, los niveles de precios y los

## 5. ANÁLISIS DE GRUPO

niveles de calidad. Tales divergencias complican el proceso de entender las intenciones de las otras y de reaccionar ante ellas, terminando así por aumentar la probabilidad de guerras frecuentes. La industria con un intrincado mapa de grupos estratégicos tenderá a ser más competitiva en conjunto que la que conste de pocos grupos.

### Fuentes de Información

#### a) Libros

No	Tipo	Título	Autor	Editorial	Año
1	Revista	Psicología	Centro de Intervenciones Chileno	Universidad de Chile "Vol. IV"	2013
2	Revista	Reflexiones acerca de la Salud Familiar	Hernández González B I	.Revista Cubana Medicina General Integral.	2000

#### b) Páginas web

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodolog%C3%ADa-De-La-Investigaci%C3%B3n-Grupal/51382.html>

<http://es.slideshare.net/lionelpineda/analisis-estructural-dentro-de-la-industria-i>

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/151185.pdf>