

Círculos de calidad, grupos de expresión de los trabajadores, proyectos de empresa...: desde fines de la década del setenta las nuevas técnicas de “*management* de recursos humanos” se han multiplicado en un intento de superar las graves insuficiencias del *taylorismo* y de la división del trabajo en la empresa. Los retrocesos muestran que estos procedimientos son generalmente insuficientes: no logran, efectivamente, dar respuesta teórica y práctica a la complejidad de las relaciones de trabajo (relaciones de poder, intercambios de información, relaciones psicológicas, cambios de mentalidad).

De allí el gran interés que representa esta experiencia pionera: una intervención que los autores de este libro, miembros del Grupo Desgenettes, llevan a cabo desde el año 1986 en la Sociedad de Transporte de Poitiers. Se presentan aquí los detalles de las distintas fases de esa intervención, fundada en el establecimiento de un “tercer canal de comunicación” en la empresa, complementario del canal jerárquico y del canal de las instancias representativas. Fruto de una original investigación que produce un efecto de profunda renovación en el campo de la psicología, este estudio se apoya en ciertos principios muy simples (grupos homogéneos de reflexión y de expresión sobre cuestiones de trabajo, comunicación indirecta entre los grupos) cuya modalidad de funcionamiento aparece presentada en esta obra con gran claridad y precisión.

Además de su interés teórico, este libro podrá ser utilizado como guía para todos aquellos que deseen instaurar en el seno de la empresa relaciones democráticas de trabajo (directivos de empresas progresistas, responsables de personal, sindicalistas, consultores externos...).

Gérard Mendel se ha consagrado a las relaciones entre lo psicológico y lo social a lo largo de toda su obra, desde “*La rebelión contra el padre*” (1968) hasta “*La sociedad no es una familia*” (1992).

Mireille Weiszfeld es psicoanalista y sociopsicoanalista.

Philippe Roman es capacitador y sociólogo.

# Índice

Introducción .....	7
I <b>FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL TERCER CANAL DE COMUNICACIÓN EN LA STP</b>	
1. <b>Presentación</b> .....	17
El Grupo Desgenettes ·	
La empresa	
2. <b>El dispositivo hoy</b> .....	21
Presentación simplificada del dispositivo .....	21
Procedimientos de intercambio .....	22
Resultados .....	26
Efectos .....	29
3. <b>Instalación del dispositivo y formación inicial</b> .....	33
La demanda .....	35
Los GES (Grupos de Expresión de los Asalariados) .....	36
Hacia la elaboración de un proyecto .....	37
La propuesta del GD: ejes y objetivos .....	38
Un esquema de conjunto .....	38
Un marco de comunicación simple pero estructurado .....	39
La capacitación-acción .....	39
Los ciclos de capacitación y el arranque .....	42
4. <b>Historia de la dinámica de la puesta en marcha del dispositivo</b> .....	49
Puesta en marcha (progresiva) y procedimientos .....	49
Concepción del esquema de comunicación .....	49
Nuestro compromiso con la empresa .....	51
¿Cómo trabajamos en el terreno? .....	52
Historia de la implementación .....	53
Primer año (diciembre 1986-septiembre 1987) .....	53
Segundo año (septiembre 1987-septiembre 1988) .....	57
Tercer año (septiembre 1988 - septiembre 1989) .....	59
Cuarto año (septiembre 1989 - septiembre 1990) .....	60
Quinto año (septiembre 1990 - septiembre 1991) .....	61

Sexto año (septiembre 1991 - septiembre 1992) .....	62
Septimo año (septiembre 1992...) .....	63
Los sucesivos reajuste o las dificultades del dispositivo .....	64
El funcionamiento interno de los grupos de base y la insistencia en la aplicación de los procedimientos .....	64
La formulación de preguntas y respuestas y el ritmo de los intercambios .....	65
Historización .....	66
Organizar la reflexión y redactar informes que estén a la altura de dichas reflexiones .....	67

## II FUNCIONAMIENTO PSICOSOCIAL DEL TERCER CANAL DE COMUNICACIÓN EN LA STP: LOS GRUPOS HOMOGÉNEOS Y LA COMISIÓN DIRECTIVA

<b>5. La dinámica de los GRET, sus características generales</b> ....	71
Los GRET saben funcionar sin la presencia de sus superiores jerárquicos .....	71
Los GRET no perduran a menos que obtengan respuestas a sus cuestionamientos .....	72
<b>6. Los GRET de base (del Tránsito y del Taller)</b> .....	75
El clima de los encuentros .....	76
Producción de los GRET de base .....	76
Identidad de los GRET de base .....	77
La problemática de los GRET de base .....	77
¿Cómo se expresa este conflicto en el discurso de los agentes? .....	80
La dinámica de los GRET de base: análisis de su discurso ...	82
Las cuatro dimensiones del discurso de los grupos de base .....	82
Modificaciones del discurso que demuestran un cambio de perspectiva en el abordaje de los temas y una mayor apropiación del acto de trabajo .....	84
Fragilidad de los GRET de base .....	87
Una mejor apropiación del poder del acto de expresión dentro del dispositivo .....	88

7.	<b>El GRET de la jerarquía intermedia del Tránsito (los guardas)</b> .....	91
	Clima y contexto de los encuentros .....	91
	Historización del grupo de la jerarquía intermedia del Tránsito .....	92
	Problemática de la jerarquía intermedia .....	96
	Por su ubicación jerárquica intermedia esta categoría desarrolla, dentro del dispositivo, una dinámica doblemente interdependiente .....	100
	El poder de la jerarquía intermedia en el dispositivo .....	101
8.	<b>El GRET Cantina-Mantenimiento</b> .....	103
9.	<b>El GRET administrativo</b> .....	105
10.	<b>La Comisión Directiva</b> .....	107
III	EL FUNCIONAMIENTO PSICOSOCIAL DEL TERCER CANAL DE COMUNICACION EN LA STP: CLÍNICA DEL DISPOSITIVO	
11.	<b>La dinámica entre las categorías</b> .....	115
	Definición de las relaciones entre categorías dentro del dispositivo .....	115
	Relaciones jerárquicas y relaciones de complementariedad .....	116
	¿Qué efectos de retorno tendrán los intercambios entre categorías sobre el funcionamiento de la empresa? .....	118
	Una mayor definición de las áreas de responsabilidad y una mayor responsabilización por parte de las categorías profesionales .....	118
	Cambio de mentalidad y un abordaje diferente del trabajo .....	119
	El descubrimiento de nuevas contradicciones: las vinculadas al acto de trabajo .....	120
	Los intercambios entre categorías favorecen la maduración psicológica de los GRET, es decir, desarrollan su capacidad para una mayor apropiación de su acto de trabajo .....	121
12.	<b>La clínica del movimiento de apropiación del acto</b> .....	125
	Primer movimiento: al iniciarse la acción, expresiones de insatisfacción que parecen excesivas .....	126

El Grupo Cantina-Mantenimiento .....	129
Segundo movimiento: la negación por parte de los grupos de base de los avances ligados al dispositivo .....	130
Tercer movimiento: las insatisfacciones vinculadas a la naturaleza misma del trabajo .....	135
Cuarto movimiento: apropiarse de su acto de trabajo... pero ¿hasta dónde? .....	139
<b>13. La posición psicojerárquica de la jerarquía intermedia</b> .....	141
Informe del grupo del Tránsito (octubre 1990) .....	142
Informe de la jerarquía intermedia del Tránsito (noviembre 1990) .....	144
<b>14. Las inevitables resistencias al cambio</b> .....	153
La resistencia de los sindicatos .....	153
El desacuerdo del comité de empresa .....	155
Las resistencias del mando superior inmediato .....	157
La resistencia ideológica dentro de la comisión directiva .....	158
Reticencia psicológica a implicarse de otra manera en las relaciones de trabajo, o la falta de compromiso de muchos conductores .....	159
Manifestación de ciertas resistencias .....	160
 <b>IV - HACIA UNA TEORIZACION DEL TERCER CANAL DE COMUNICACIÓN</b>	
<b>15. El tercer canal de comunicación y la historia de la intervención psicosociológica</b> .....	166
La experiencia de Elton Mayo .....	167
La experiencia de Elliot Jaques .....	170
<b>16. El canal jerárquico y el canal de las instancias representativas</b> .....	175
El primer canal de comunicación .....	175
El segundo canal de comunicación .....	178
<b>17. Los GES y sus limitaciones</b> .....	183
El punto de vista de Jean Auroux .....	184
Las limitaciones de los GES: reflexiones a partir de una entrevista .....	187

18. <b>De los GES a los GRET</b> .....	191
19. <b>Los efectos del tercer canal de comunicación</b> .....	196
La necesidad-deseo .....	196
Los logros .....	200
20. <b>GRET y círculos de calidad</b> .....	203
21. <b>Rol del grupo interventor y condiciones favorables para la instalación del dispositivo</b> .....	207

## ANEXOS

<i>Anexo 1</i> .....	216
Informe de las jornadas de intervención (15, 18 y 19 de Febrero de 1991 en la STP)	
Informe complementario de las jornadas de intervención (15, 18 y 19 de Febrero de 1991 en la STP)	
Informe de las jornadas de intervención (28 de Junio y 4 de Julio de 1991 en la STP)	
Informe de las jornadas de intervención (12 y 13 de Diciembre de 1991 en la STP)	
<i>Anexo 2</i> .....	237
Síntesis de la recapitulación de las preguntas y propuestas de los diferentes GRET .....	237
<i>Anexo 3</i>	
El Grupo Desgenettes y el sociopsicoanálisis .....	245
Bibliografía sociopsicoanalítica .....	247