

Puesta en marcha de

ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA

Documento de trabajo:
“Los grupos de productores”

LOS GRUPOS DE PRODUCTORES

Contenido

1. Introducción.
2. Concepto de pequeño grupo.
3. La tarea del grupo.
4. Roles y funciones. Conflicto.
5. Características de grupo. El trabajo en grupo.
6. El asesor de grupo.
7. Momentos grupales.
8. La reunión de grupo.

1

INTRODUCCIÓN

La integración en grupos es una constante en nuestras vidas: la familia, grupos de amigos, de estudio, culturales, productivos. Los ámbitos donde se desarrollan estos grupos son diversos y de diferente magnitud.

Las organizaciones, las instituciones, la comunidad se estructuran en un rompecabezas de grupos que son las partes que le dan forma.



diseñado por Freepik.com

2

CONCEPTO DE PEQUEÑO GRUPO

El concepto de grupo del cual partimos para este trabajo, define a éste como un conjunto restringido de personas que mantienen una relación entre ellas relativamente permanentes en el tiempo, persiguiendo uno o más objetivos en común, para el cual se dan normas que comparten.

El carácter general de la definición no le quita riqueza, pudiéndose rescatar de ella aquellos aspectos que hacen a la formación y desarrollo de los grupos.

- Carácter restringido que permita la interacción entre los miembros.
- Objetivo en común.
- Tiempo-espacio y normas de funcionamiento compartidas.

A éstas características se deben agregar tres principios organizadores grupales, profundizados por la psicología social¹:

- Una Necesidad – Un objetivo – Una tarea a desarrollar.
- Formar una Red de Interacción que permita la mutua representación interna.
- Hay una estructura afectiva, con relaciones intensas de simpatía y antipatía.

Es importante diferenciar lo que es el concepto de grupo, que es un grado de abstracción con el que se define a un sistema de relaciones que se estructuran exteriormente a los individuos que la componen; con lo que es la experiencia grupal o lo que los individuos relatan sobre lo vivido².

El desarrollo grupal da cuenta, entonces, de un proceso que el grupo atraviesa para la consecución de sus objetivos. Como vemos no es posible hablar de grupos desarrollados y no desarrollados puesto que de lo que se trata es de comprender las formas en que el proceso se da y los contenidos de las diferentes etapas que se suceden.

Desde el punto de vista del trabajo con grupos es importante diferenciar tres dimensiones presentes, que suponen planos de intervención diferentes y donde las lógicas predominantes son distintas. Podemos decir que un grupo se desenvuelve en las siguientes dimensiones³:



a) **Grupo de trabajo.**

Es la dimensión que se prioriza en los grupos productivos; el plano de la intervención es el de la gestión y organización y la lógica predominante es la de la acción.

b) **Grupo de análisis.**

El grupo analiza su accionar y el de sus integrantes; el plano de intervención es el de la relación y la lógica predominante es la del detenimiento y la reflexión.

c) **Grupo de formación.**

El grupo funciona como instancia de aprendizaje; el plano de intervención es el de la capacitación y predomina una lógica de la acción reflexión. Es posible la interacción de estas dimensiones pero es importante reconocer en cual de ellas se está actuando.

1 Especialmente desarrollados por Pichòn Rivère.

2 Bauleo, Armando. “Contrainstitución y grupos”, Ed. Fundamentos, Buenos Aires 1984.

3 Piedracueva, Enrique. “Seminario de teoría y práctica profesional, Escuela Universitaria de Servicio Social, Agosto 1991”

3

LA TAREA DEL GRUPO

En este caso particular nos vamos a centrar en los **grupos de trabajo**.

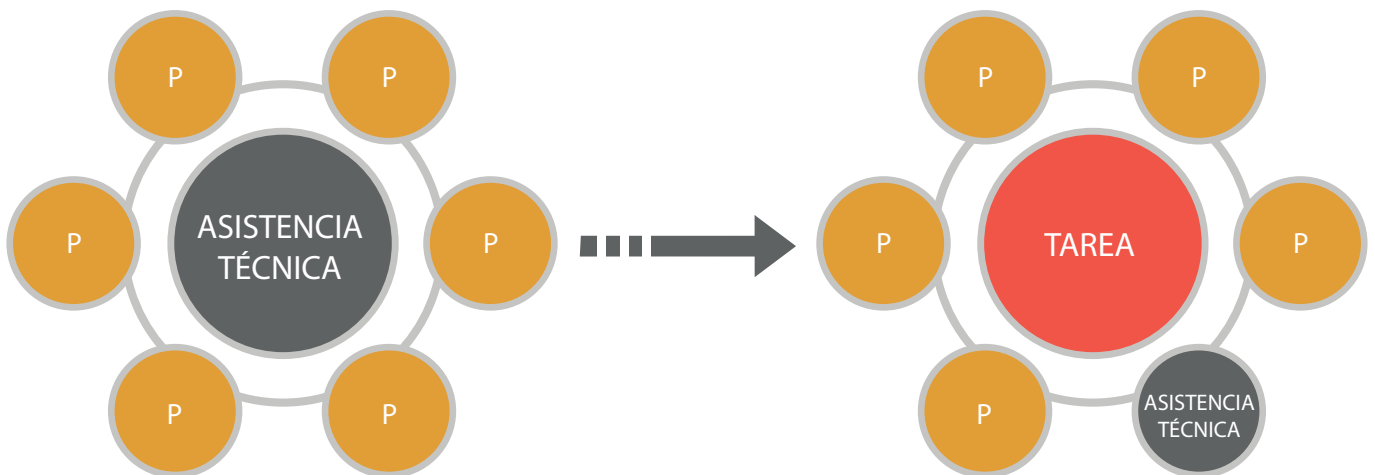
Porque hay una tarea es que existe el grupo y si no hubiera ese trabajo que hacer el grupo no existe. Es por tanto necesario identificar la tarea que nuclea al grupo de trabajo.

Ello no implica que no existan valores afectivos dentro de un grupo de tarea, pero debe distinguirse claramente del grupo de amigos, donde la razón principal del grupo es estar juntos y aparecen tareas como excusas para estar juntos (comidas, deportes, paseos).



Todo grupo de tarea tiene valores afectivos que lo identifican. Esto no implica que un grupo sea mejor que otro o que sea mejor una situación que otra; pero es bueno saber donde está cada grupo en relación a ello, porque habrá diferente satisfacción de los resultados logrados, habrá que propender a realizar distinto tipo de actividades complementarias, funcionan de diferente manera, hay satisfacción con resultados diversos.

Normalmente cuando se inicia un grupo el promotor del mismo (que tratándose de pequeños productores rurales suele ser un técnico asesor) juega un rol nucleador, la “asistencia técnica” aparece como un objetivo grupal y por tanto puede identificarse erróneamente como la “tarea” que les da origen.



Para los grupos de productores rurales podemos simplificar las tareas genéricamente en tres tipos:

- a. El **desarrollo tecnológico** cuando se trata de grupos que se vinculan a partir de un cultivo o una tecnología (ej. siembra directa).
- b. Los **emprendimientos en común**, cuando el nucleamiento se da a partir de una acción (negocio) en conjunto por parte del grupo.
- c. La atención al “**dueño de casa**”, cuando se trata de grupos de productores que se visitan en forma rotativa.

La importancia relativa de cada uno de los temas se mueve con la **madurez** del grupo como veremos más adelante y los **emprendimientos en común** merecen un tratamiento específico que desarrollaremos. Nos referiremos acá a grupos que analizan y proponen alternativas para los integrantes en sus predios.

La mejora continua en la empresa y el aprender haciendo o de la experiencia común; que se materializa en la atención a los problemas del dueño de casa y en trabajar para él cuando se visita su casa, es la tarea grupal en este caso.

4

ROLES Y FUNCIONES. CONFLICTO

Dado que hay una tarea por delante, hay alguien que debe coordinar y alguien que haga, que son los integrantes. **Coordinador** e **integrantes** son roles fijos dentro de un grupo de tarea y hay otros como el de informante y observador (secretario). Son fijos pues están en función de una tarea que ellos determinan que hay que llevar adelante, más allá de la dinámica de funcionamiento del grupo.

Estos roles son fijos en tanto siempre deben existir y estar identificados con un integrante, pero rotativos en el tiempo y a veces también en los temas que el grupo aborda.

La tarea del coordinador es la de posibilitar a los integrantes crear las condiciones necesarias para que el grupo trabaje, o sea que es hacer posible que el grupo realice la tarea grupal que es una tarea distinta a la de él mismo.

Muchas veces el coordinador de un grupo se confunde y cree que todo lo que hay que hacer es responsabilidad de él, sin embargo no es así y lo que está haciendo en ese caso es quitarle motivación al grupo al sacarle parte o toda la responsabilidad.

En todos los grupos hay también otro tipo de roles como son:

El Líder, es quien impulsa la tarea, quien se la pone al hombro en el momento que el grupo la propuso. Hay liderazgos positivos y negativos.

El saboteador, es el que le pone obstáculos a la tarea, la mayoría de las veces lo hace inconscientemente. Su función aunque por momentos sea negativa, es la que posibilita que el grupo se planteé dudas sobre algo que tiene que decidir y lo ayuda a pensarlo mejor.

El chivo expiatorio; es aquel que se le acusa de lo malo que le pasa al grupo.

El portavoz, es aquel que capta un problema, una situación que oficia de obstáculo, lo toma del plano latente y lo lleva al manifiesto para ponerlo en común y tratarlo colectivamente.



Estos roles deben ser móviles y los integrantes no deben quedar estereotipados en uno de ellos; porque en ese caso no hay aprendizaje, cada uno se queda como estaba y no hay trabajo propiamente grupal.

En los grupos aparecen dos planos donde se manifiestan las diferentes conductas y roles de los integrantes:

El “**plano manifiesto**” es aquello que hacemos y decimos en las instancias del grupo y el “**plano latente**” que es lo implícito, lo que no se hace o dice cuando el funcionamiento orgánico.

No tratar los problemas en el plano manifiesto conlleva a no poder resolver conflictos que pueden obstaculizar el desarrollo de la tarea.

Los conflictos no trabajados ni resueltos pueden llegar a disolver un grupo.



El conflicto es algo propio de la vida de los grupos, de las actividades colectivas entre las personas. Permanentemente hay conflictos entre personas en los ámbitos donde se desarrolla la vida cotidiana: grupos, instituciones, organizaciones, comunidad.

Refiere a los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y coincidencias, los juegos de poder, los objetivos de cada uno y del grupo.

La solución de los conflictos hace que el grupo supere obstáculos y se fortalezca. Los grupos pueden vencer los conflictos y estos pueden llegar a ser un factor de enriquecimiento del grupo mediante un aprendizaje constructivo y favorecer el diálogo, la comunicación, la cooperación.

5

CARACTERÍSTICAS DE GRUPO EL TRABAJO EN GRUPO

Un grupo de productores normalmente está compuesto por 8 a 15 “empresas”, donde muchas veces asiste más de un integrante de la familia. Hay dificultad de interacción en mayor número de integrantes y por el contrario es débil y se dificulta el crecimiento cuando son muy pocos.

Un “grupo de productores” en su acepción clásica es aquel en que X productores acuerdan trabajar juntos, sin mezclar capital y una vez al mes van a trabajar para el compañero, se reúnen en su casa y analizan su problemática, dejando recomendaciones y sugerencias.

No se puede faltar, porque le estoy fallando al compañero que trabajó para mí y no faltó en día de la reunión en mi casa.

Contratan un técnico para trabajar mejor: reuniones planificadas, información sistematizada para dar la discusión, preguntas bien hechas, síntesis y conclusiones bien realizadas y dejadas por escrito.

Desde el comienzo hay que tener claro que existen 3 inconvenientes:

- Hay que mostrar toda la empresa y sus números, implica una exposición a la cual no se está acostumbrado y para muchos es difícil de asumir.
- Hay que trabajar para otro, tratando de ponerse en su lugar y sugiriendo las mejores soluciones. (Aunque se aprende en ese proceso).
- Muchas veces hay que pagar para hacerlo.

El grupo por tanto exige **participación** y **compromiso**, que son condiciones imprescindibles para funcionar en grupo. Compromiso en participar; en compartir saberes y experiencias con los demás, en brindar información sincera y en aceptar las sugerencias.

La base del grupo es el **aporte y valoración de los conocimientos y aptitudes de cada uno**, donde el intercambio permite construir soluciones mejores que las originales, para transformar las situaciones y que haya aprendizaje (“4 ojos ven más que 2”).

Cordialidad y franqueza son imprescindibles para el buen funcionamiento del grupo. Son condiciones básicas que deben cumplirse en un equilibrio adecuado. La crítica es necesaria y útil y la franqueza implica en el grupo siempre “decir” algo, lo que no vale es irse sin opinar. En todo caso lo que el funcionamiento en el grupo debe propender es a cambiar crítica por pregunta o crítica por propuesta.

Los valores antes mencionados – participación, compromiso, cordialidad, franqueza - son característicos de las personas; por tanto al grupo hay que mirarlo por los integrantes que participan, no por las empresas que lo integran.

El funcionamiento de un grupo de productores se basa en:

- Contribución en experiencias, ideas y realizaciones por parte de los integrantes.
- Sistematización de esas experiencias, ideas y realizaciones por parte del técnico.
- Asistencia técnica del técnico del grupo.

El grupo debe tener un plan de trabajo donde se establezcan claramente las prioridades tanto en los aspectos grupales como en la asistencia individual. El grupo en su conjunto y su asesor deben discutir y conocer las prioridades que se dieron, estar ajustadas a los recursos disponibles y los tiempos del grupo.

6

EL ASESOR DE GRUPO

El asesor del grupo, no es el coordinador (como rol grupal) aunque asume algunas responsabilidades parciales de dicho rol. Es el Presidente el que debe asumir el rol de coordinador en la reunión grupal; pero es necesario un apoyo mutuo a fin de cumplir con todas las exigencias del rol. De allí la necesidad de un equipo Presidente – Asesor, que funcione bien, que planifique las reuniones y otras tareas grupales. Que se adelante a los temas del grupo.

El asesor de grupo debe llegar a dominar 3 áreas:

- la profesional específica,
- la gestión empresarial y
- la dinámica grupal.
-

Las tareas de un técnico de grupo se definen – en orden de importancia – como:

- 01 Comunicación entre integrantes del grupo
- 02 Atender la Reunión del Grupo
- 03 Atender los Registros
- 04 Brindar Asistencia Técnica

Las actividades del técnico de grupo no son siempre “visibles” y se dividen entre actividades directas (individuales con cada integrante) y grupales.

Visibles:

- Asistencia individual.
- Reunión mensual.

No tan visibles:

- Sistematizar la información.
- Preparación de la reunión mensual
- Temas de interés grupal; representación grupal; giras.

¿Invisibles?

- Actualización permanente.

Como otros aspectos de la vida grupal, la tarea del técnico de grupo varía en función del “momento” del grupo, aspecto que se trata a continuación.

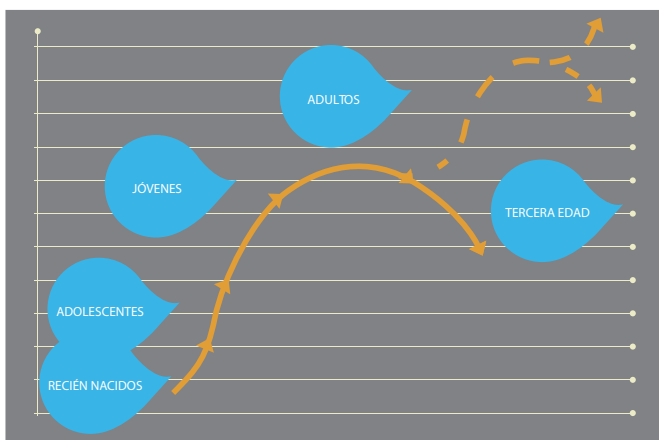
7

MOMENTOS GRUPALES



diseñado por Freepik.com

Existen diversos marcos teóricos referidos a los “procesos de grupos”. Algunos de ellos clásicos asocian estos procesos a los ciclos biológicos de las personas, así tendríamos niñez, adolescencia, madurez y declinación de un grupo; donde debería procederse a la redefinición de objetivos y/o refundación del grupo. En esta dirección son conocidos los trabajos de Bion⁴ acerca de los esquemas mentales y las diversas formas que adoptan los grupos, según sus etapas.



Otros autores (Luft⁵) asocian los procesos grupales al grado de interacción y conocimiento interpersonal que se da entre los miembros del grupo, al que grafican por ejemplo en la ventana de Johari⁶.

En nuestra perspectiva, preferimos hablar de la necesidad de conocer las características de los momentos o etapas de un grupo para planificar acciones según la madurez y capacidades adquiridas. De acuerdo con esto los grupos de productores atraviesan al menos tres momentos en su evolución: **Inicio; Consolidación; Proyección.**

A continuación veremos algunas de sus características.

4 Bion, Wilfred. Atención e Interpretación.

5 Luft, Joseph. Introducción a la dinámica en los pequeños grupos.

6 La Ventana de Johari es una herramienta de psicología cognitiva creada por los psicólogos Joseph Luft Harry Ingham para ilustrar los procesos de interacción humana. Este modelo se utiliza generalmente en grupos de autoayuda y dinámica de grupos.

	Iniciación	Consolidación	Proyección
Relación entre los individuos	<p>Falta de pertenencia de los individuos respecto al grupo. Existen inseguridades y miedo.</p> <p>No hay grandes desacuerdos. Se intenta llegar rápidamente a consenso. Todos hacen planteos que no disten de la posición del compañero. Las responsabilidades son formales.</p>	<p>El grupo queda constituido, existe sentido de pertenencia. Existe confianza de los individuos en el grupo.</p> <p>Se explicitan los conflictos. Las posiciones son claras y se polarizan.</p> <p>Todos se expresan y fundamentan sus posiciones. Todos los integrantes pueden asumir las diferentes responsabilidades con buen desempeño.</p>	<p>Valorizan en forma significativa la cooperación. Disminuye la competencia entre ellos por recursos y se proyectan asociaciones.</p> <p>Se desarrollan formas jurídicas</p> <p>Los integrantes son promovidos a integrar la dirección de gremiales, cooperativas, etc.</p>
Objetivos del grupo	<p>Los productores se acercan al grupo con expectativas diferentes.</p> <p>No hay claridad en los objetivos.</p> <p>Cada productor intenta que sus objetivos sean los del grupo.</p>	<p>Existe claridad en los objetivos del grupo.</p> <p>Se desarrollan acciones en común.</p> <p>El grupo es un espacio de inversión.</p>	<p>Nuevos objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unificación de empresas • Formación de empresas • Especialización de procesos productivos • Objetivos de carácter zonal, regional, departamental. <p>Se formulan demandas a organismos del Estado, Intendencias departamentales,...</p>
Funcionamiento	<p>No hay claridad en el funcionamiento grupal.</p> <p>No hay normas de funcionamiento.</p> <p>Los reglamentos no se cumplen, se ajustan poco a la realidad.</p>	<p>El grupo funciona con normas claras.</p> <p>Todos los integrantes saben lo que es permitido y lo que no.</p> <p>Es muy difícil imponer por parte de un productor su punto de vista. El grupo deja pocos espacios para que se saquen ventajas individuales.</p>	<p>Disminuyen los problemas de funcionamiento.</p> <p>Las normas se establecen a partir de la jurisprudencia.</p> <p>Los reglamentos se convierten en contratos con valor frente a terceros.</p>

	Iniciación	Consolidación	Proyección
Dinámica de las reuniones	<p>Los temas tratados son aspectos puntuales de la empresa visitada.</p> <p>Temas de rendimientos productivos.</p> <p>El intercambio es limitado.</p> <p>El grupo no se ubica en el lugar del dueño de casa.</p> <p>El grupo evita las críticas y las recomendaciones tiene miedo de molestar al dueño de casa.</p>	<p>Los productores conocen la situación económico-financiera de la empresa visitada.</p> <p>Se relacionan los aspectos técnicos - económicos y financieros.</p> <p>Se aporta en las decisiones de corto plazo.</p> <p>Se opina desde adentro de la empresa.</p> <p>A partir de los consejos que brinda el grupo se logra disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones.</p>	<p>Las reuniones se diversifican en su forma y su temática.</p> <p>Temas : Tecnológicos, Impositivos, Político -Gremiales</p> <p>Proyectos de inversión, Aspectos macroeconómicos.</p>
Rol del técnico	<p>El peso del técnico es importante. Actúa como agente de cohesión. Se apoya en el líder del grupo que también cumple esa función.</p> <p>El técnico incide en las decisiones del grupo con información y con valoraciones.</p>	<p>El peso del técnico y líderes disminuye. Se democratiza el poder y la información.</p> <p>El técnico se limita a suministrar información.</p> <p>El grupo realiza las valoraciones.</p>	<p>El técnico no satisface la demanda del grupo.</p> <p>Contratación de especialistas.</p> <p>El técnico es un insumo más en las explotaciones.</p>
La familia del productor y el grupo	<p>La familia manifiesta indiferencia.</p>	<p>La familia toma posición: Existe conflicto (tiempo dedicado al grupo / tiempo dedicado al trabajo del predio)</p>	<p>La familia forma otros grupos: grupos de mujeres grupo de jóvenes</p>

Problemas más comunes en el grupo según la etapa en que se encuentran

Problemas: Iniciación - Consolidación

Si la iniciación se extiende en el tiempo:

- no existen logros
- el grupo no muestra resultados
- diversidad de situaciones socioeconómicas e intereses dificulta la identificación de objetivos comunes.

Consecuencias

- clima de impaciencia
y sensación de pérdida de tiempo
- los productores comienzan a faltar a las reuniones
- deserciones

Los planteos de los productores que pueden transformarse en objetivos grupales atienden a soluciones puntuales y particulares de un integrante.

Se usa al grupo para resolver problemas personales o de empresas en forma individual.

La información no se distribuye en forma homogénea. Puede burocratizarse.

La ausencia de normas de funcionamiento genera conflicto.

Precariedad en la forma de decidir

Se decide pero no se resuelve.

Lentitud en la ejecución.

Se plantean los problemas fuera de las reuniones de grupo y/o a personas que no integran el grupo.

No existe confianza en el grupo como espacio de inversión debido al alto riesgo y/o incertidumbre que caracteriza esta etapa.

Problemas: Consolidación – Proyección

Dificultades para definir objetivos comunes

Cuesta planificar los emprendimientos en común

Deficiencias en la capacidad organizativa (distribución de tiempos y responsabilidades).

Algunos miembros se sobrecargan y se erosionan algunas relaciones.

Falta claridad en los mecanismos que regulan los emprendimientos en común.

La realidad supera lo previsto en los reglamentos.

Los riesgos implícitos en los emprendimientos pueden suponer alejamiento de algunos miembros.

Las diferencias en la disponibilidad de recursos de los miembros pueden generar nuevos conflictos de expectativas distintas, frente a oportunidades del entorno.

No se encuentra capacitación adecuada.

Las reuniones de grupo se pueden volver rutinarias con poco aporte para el dueño de casa y para los participantes

Los conflictos adquieren más importancia, más complejidad.

Cuando las inversiones se vuelven importantes la disponibilidad del activo grupal queda sujeta a la decisión del grupo.

El productor pierde poder de decisión sobre sus bienes

Se forman subgrupos paralelos dentro del grupo: Por afinidades personales.

Por negocios entre integrantes del grupo.

Las formas jurídicas adecuadas a las asociaciones proyectadas traen costos y exigencias no previstos.

8

LA REUNIÓN DE GRUPO

Es la actividad central del grupo.
Puede resumirse una reunión de grupo de la siguiente manera:



Una buena reunión de grupo empieza por una buena preparación, que es mayoritariamente responsabilidad del técnico del grupo.

Con una visita al predio donde se detecten inquietudes y problemas.

Elaborando buena información, adecuada al tema o temas que se van a tratar.

Que aporte información del predio y/o del entorno, adecuada para resolver mejor los temas planteados.

Que presente la situación actual y evolución del predio.

Que aporte información del predio de utilidad para el grupo

Que facilite la elaboración de una recomendación por parte del grupo.

Identificar cuál o cuáles son los temas que son un problema para la empresa es vital para definir las preguntas que se van a formular al grupo y cuando eso se logra “se tiene la reunión armada”. Como se vio los temas a tratar pueden ser diversos en función de la madurez del grupo; pero deben ser problemas verdaderos, situaciones que enfrenta la empresa y que espera el aporte de su grupo para resolverlas. Es muy malo para el grupo darse cuenta que no se está trabajando sobre los temas realmente importantes o que se pregunta sobre algo de bajo interés.

La opinión o recomendación del grupo, es para el dueño de casa una sugerencia. Por tanto mas que tratar de llegar a una opinión de consenso – que siempre es lo mejor – importa dejar claras ventajas y desventajas de las recomendaciones a que llegó el grupo como para que el dueño de casa posteriormente resuelva.

Si bien es una opinión que no es obligación asumirla, es bueno que posteriormente se informe al grupo las decisiones tomadas como resultado de la reunión del grupo.

Otros aspectos de la dinámica y desarrollo de la reunión son importantes, como ser: el cumplimiento de horarios, la organización de la visita al predio y lo que se va a ver, los temas a tratar en la reunión preparados y ordenados, la necesidad de que todos los integrantes participen y opinen para lo cual hay que organizarla; el cumplimiento de los roles, el funcionamiento del equipo presidente – asesor, hacer una evaluación de la reunión.

Es importante tener claro que el día de la reunión:

- El problema a resolver **es del grupo**.
- El técnico es básicamente un informante calificado y un facilitador - sintetizador de la resolución grupal.
- Cada uno tiene obligación de trabajar para el grupo y derecho a ser escuchado.
- La resolución del grupo es una opinión al dueño de casa.

.... y también que:

- Un grupo se basa en que “**cuatro ojos ven mas que dos**” pero “**muchos cocineros arruinan un guiso**”;
- “**No es pa’ todos la bota de potro**”.

El grupo es un método de aprendizaje colectivo que debe realizarse en forma conjunta por todos sus integrantes. Puede ser muy lento para algunos y se van; o ser muy exigente para otros y no se sienten cómodos.

Materiales utilizados:

CCU – Area Rural y Departamento de Educación
(Para trabajar con grupos. D. Corlazzoli.)
FUCREA - Capacitación a grupos PRONADEGA.



Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR

Puesta en marcha de
ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA