

Puesta en marcha de

# ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA

**Documento de trabajo:**  
“El trabajo en grupo”

# EL TRABAJO EN GRUPO

## Contenido:

### 1. INTRODUCCION ¿POR QUÉ TRABAJAR CON GRUPOS?

### 2. DEFINICIÓN DE DINÁMICA DE GRUPOS.

### 3. ¿POR QUÉ LOS GRUPOS RINDEN MÁS?

### 4. ¿QUÉ MÉRITOS NOS OFRECE EL TRABAJO CON GRUPOS?

- 4.1. Para el individuo
- 4.2. Para el grupo
- 4.3. Para la sociedad

### 5. ELEMENTOS ESCENCIALES EN TODO PROCESO GRUPAL.

### 6. ORIGEN DE OBJETIVOS COMUNES Y NORMAS GRUPALES.

- 6.1. Surgimiento de objetivos comunes
- 6.2. ¿Cómo deber ser los objetivos del grupo?
- 6.3. ¿Cómo fijar los objetivos?
- 6.4. ¿Qué debe hacer el técnico?
- 6.5. Desarrollo de las normas grupales

### 7. EL INDIVIDUO EN EL GRUPO, DIFERENCIACIÓN DE ROLES, TIPOS DE ROLES.

- 7.1 El individuo y el grupo
- 7.2 Diferenciación de roles
- 7.3 Tipos de roles

### 8. EL PLANO AFECTIVO: TENSIONES Y CONFLICTOS.

- 8.1 El plano afectivo
- 8.2 Las tensiones y conflictos
- 8.3 ¿Qué tiene que hacer el técnico frente a situaciones críticas?

### 9. LIDERAZGO: LOS TRES TIPOS DE LIDERAZGO.

- 9.1 Liderazgo
- 9.2 Los tres tipos de conducción

### 10. EL TÉCNICO Y EL GRUPO.

- 10.1 El técnico en un grupo tiene tres dimensiones básicas de atención:
- 10.2 ¿Qué exige el grupo al técnico?
- 10.3 ¿Qué condiciones debe tener?

### 11. LA IDENTIFICACIÓN DE IDEAS Y OBJETIVOS EN UN GRUPO.

### 12. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA TOMA DE DECISIONES GRUPALES.

- 12.1. Marco conceptual
  - 12.1.1. Las decisiones colectivas
  - 12.1.2. Formas posibles de tomar decisiones en grupo
  - 12.1.3. Factores que facilitan la adopción de decisiones por un grupo
  - 12.1.4. Dificultades principales para la Toma de Decisiones en grupos
- 12.2. Las decisiones en los emprendimientos en común.

### 13. EL CONFLICTO GRUPAL.

- 13.1. ¿Qué es un conflicto?
- 13.2. ¿Por qué surgen los conflictos?
- 13.3. Obstáculos organizativos que favorecen el conflicto
- 13.4. Algunas estrategias de resolución de conflictos

### 14. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DE UN GRUPO.

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

### 15. CRITERIOS PARA DESARROLLAR CON ÉXITO UN EMPRENDIMIENTO EN COMÚN

#### Ejercicios de trabajo:

Criterios para desarrollar con éxito un emprendimiento en común

# 1

## INTRODUCCIÓN ¿POR QUÉ TRABAJAR CON GRUPOS?

El asesoramiento técnico (ya sea grupal o individual) es un instrumento de ayuda a la gente (productores rurales y sus familias) a solucionar sus problemas. En el asesoramiento grupal se trata de utilizar las ventajas del trabajo grupal en el asesoramiento técnico.

Si un técnico quiere utilizar las posibilidades que le brinda el trabajo con grupo, entonces debe conocer los procesos grupales.

### ***¿Qué ventajas le ofrece a la extensión o al desarrollo rural el trabajo grupal?***

- a) racionalización e intensificación de la disponibilidad de técnicos.
- b) ampliación del potencial de inteligencia; riqueza de ideas, formulación de preguntas y propuestas de solución; a través del efecto conjunto de varios individuos.
- c) aumento de la capacidad para solucionar problemas con el apoyo del grupo. De esta forma le resulta al productor más fácil reorientarse, asegurarse, tomar decisiones, probar nuevas soluciones, o adoptar nuevas formas de conducta.

Pero para poder utilizar al máximo las ventajas que éste método nos ofrece debemos conocer por un lado los fundamentos de la dinámica de grupos (para saber que pasa) y por otro las diferentes técnicas de trabajo.

### ***¿Cuándo se recomienda trabajar en grupo?***

Antes de nada debemos claro que existen productores que tienen problemas que no

quieren que sean considerados en público. Estos casos deben ser atendidos en forma individual.

El asesoramiento grupal aparece indicado cuando hay que solucionar problemas difíciles y complejos. El grupo aumenta la chance en estos casos, de considerar el problema desde diferentes ángulos. De esta forma se le facilita al productor el reconocimiento de la importancia del problema (muchas veces de la existencia del mismo) y de sus interrelaciones. Esto le motivará a meterse en ese esfuerzo (a echar para adelante).

Siempre se afirma que es más difícil ver el problema que solucionarlo. Muchas veces nuestra principal tarea como técnico es ayudar al productor a ver un problema que el no ha visto o no le ha dado la importancia adecuada (ver definición de extensión)

Más gente puede observar más, saber más, suponer más.

El grupo además facilita al proceso de aprendizaje. Cada uno obtiene provecho del grupo, o se entera de cosas nuevas y las comprueba en la discusión, o si no comprueba sus conocimientos o los reafirma en la medida que se los trasmite a otros. En este proceso de aprendizaje se practican más rápido y más fácil las posibilidades de solucionar problemas.

Al aplicar el trabajo grupal en asesoramiento, hay que tener en cuenta las siguientes condiciones:

- a) Las posibilidades individuales no alcanzan para realizar una tarea
- b) Los otros integrantes deben estar dispuestos y con posibilidades de ayudar.
- c) Uno mismo debe estar dispuesto a ayudar a otros.

El trabajo con grupos nos ofrece además:

- a) Mayor motivación para obtener los resultados
- b) Soluciones ejecutadas con mayor participación
- c) las dificultades que aparecen son consideradas con mayor perseverancia.

### Como resumen:

No siempre se puede sustituir el trabajo individual por el grupal.

El trabajo individual puede (muchas veces debe) continuar el trabajo grupal.

Los grupos reconocen los problemas más fácilmente y se adoptan soluciones con más perseverancia.

## 2 DEFINICIÓN DE DINÁMICA DE GRUPOS

### El término dinámica de grupos comprende dos aspectos:

- a) por un lado los procesos y comportamientos que se dan en un grupo, así como las leyes que se dan.
- b) los métodos que permiten influir en la personalidad de los individuos a través de los grupos (a cambiar su comportamiento).

### En el primer caso tenemos:

- relaciones del grupo con el medio ambiente.
- influencia del grupo en la conducta de sus miembros.
- vida afectiva del grupo.
- factores de cohesión y disociación en grupos primarios.

### En el segundo caso tenemos:

- investigaciones de procesos de cambio de conceptos, ideas, de la percepción de uno mismo.
- para solucionar problemas de personalidad (grupos de terapias).
- ejecución e investigación de cambios sociales con ayuda de pequeños grupos.

### En este segundo caso tenemos como ejemplos:

- grupos de padres, alcohólicos anónimos, gordos anónimos, fumadores etc.
- desarrollo de organizaciones y empresas (mejorar relaciones de grupos de trabajo, secciones, temas, etc.)
- mejora en la comunicación (entre parejas, grupos, etc.) grupos de sensibilidad grupos de encuentros, etc., que nos ayudan a conocernos mejor ¿cómo somos? ¿cómo actuamos en grupos?

# 3

## ¿POR QUÉ LOS GRUPOS RINDEN MÁS?

### Analizaremos ahora porqué razón los grupos rinden más:

a) por la suma de fuerzas (esto es claro no necesita explicación)

b) principio estadístico de igualación de errores. No todos cometemos los mismos errores. Aquí vemos esto en todos los grupos. Hay productores que tienen buen manejo económico (pero no de los cultivos), otros tendrán buen manejo del personal, etc.

c) aparición de normas: para el logro de los objetivos se desarrollan ciertas normas; esto facilita el funcionamiento grupal. Ejemplo de esto son las normas de funcionamiento grupal o cuando un grupo por ejemplo, ya tiene como norma no sembrar trigo más del 15 de agosto, o encarnerar en otoño. Esto lo hemos oído varias veces, nuestro grupo hace silos de maíz o reservas de forrajeras, etc.

d) a través de la competencia. En el grupo no es que se dé solamente una competencia de quien es mejor (lo cual puede darse y es hasta cierto punto bueno), sino fundamentalmente para no quedar atrás.

e) a través de facilitar la capacidad de cambio. En el grupo se ve facilitada para cambiar de costumbres, formas de pensar o de actuar. Ejemplo de esto son los experimentos realizados por K. Lewin en cambios de la alimentación.

f) a través de la identificación con el grupo. A medida que nos sentimos identificados, que pertenecemos al grupo, aumenta nuestro sentido de responsabilidad, nos sentimos parte del grupo y por lo tanto esto nos motiva a aumentar nuestro aporte.

# 4

## ¿QUÉ MÉRITOS NOS OFRECE EL TRABAJO CON GRUPOS?

### 4.1. Para el individuo:

- a) por la posibilidad de realizar. Estoy más compenetrado y puedo realizar aportes, y por otro lado estoy más dispuesto a recibir aportes.
- b) al realizar mis aportes me ejercito a ordenar mis ideas, a hablar libremente, a expresarme en forma comprensible.
- c) aprendo a sostener y defender una idea, una cuestión o una experiencia frente a otros.
- d) estoy más dispuesto a escuchar y considerar la idea de otros.
- e) la discusión con otros me ayuda a aceptar ideas nuevas.
- f) al cooperar con otros en un grupo aumento mi autoestima.

Nos ofrece, **el grupo en resumen:**

orientación (se desarrollan estándares de comportamiento que me orientan); alivio psíquico (fue el grupo que le decidió); nos saca del anonimato y del aislamiento (pertenezco a algo), y por último, nos ayuda a superar debilidades individuales.

### 4.2 Para el grupo

- a) resultados más adecuados.
- b) aprendemos a conocernos recíprocamente, se originan relaciones humanas.
- c) aprendemos a respetar, a escuchar a otros, a entendernos.
- d) nos capacitamos para encontrar compromisos, respetar resoluciones de la mayoría y sobre-llevar conflictos.
- e) tenemos más valor para expresar nuestras ideas (y por ejemplo a pertenecer a minorías).
- f) nos resulta más fácil cambiar de comportamiento, cuando podemos comprobar que hay otros que piensan como nosotros.

### 4.3 Para la sociedad

- a) la vida de sociedad necesita de grupos donde se desarrollen ideas, se tomen iniciativas, y se realicen discusiones.
- b) a través del grupo se vuelve activo el individuo que se siente inactivo y sin poder frente a las estructuras de la sociedad.
- c) posibilidad de ejercitar formas de comportamiento útiles a la sociedad.
- d) por último, la democracia no es sólo una forma de estado, sino también una forma de vida que se puede ejercitar, crear y desarrollar en el trabajo grupal.

# 5

## ELEMENTOS ESCENCIALES EN TODO PROCESO GRUPAL

**En todo proceso de un grupo temático encontramos tres elementos esenciales:**

- el tema (o la tarea)
- el proceso grupal en sí (nosotros)
- el individuo (yo mismo)

Para mantener el interés en el grupo, el técnico debe intentar balancear los tres aspectos, ya que estos son equivalentes a efectos de lograr un éxito con el grupo.

**Debemos entonces lograr en los tres aspectos:**

- el individuo como tal ¿qué logros he tenido como persona? (en mi situación en mi predio)
- el grupo como tal (¿qué relaciones se han establecido, que nuevas amistades se han hecho, cómo es la estructura grupal?)
- el tema o la tarea (¿Qué objetivos vamos logrando? ¿qué tarea hemos resuelto?)

# 6

## ORIGEN DE OBJETIVOS COMUNES Y NORMAS GRUPALES

### 6.1 Surgimiento de objetivos comunes.

A medida que el grupo va funcionando, cada individuo aprende cuáles expectativas tienen los otros miembros ya va expresando las propias.

De este intercambio de ideas surgen objetivos comunes. Estos objetivos comunes aumentan la cohesión del grupo, y representan igual reacción frente a los mismos incentivos. Los objetivos comunes representan un punto medio en la comunicación.

### 6.2 ¿Cómo deben ser los objetivos del grupo?

Los objetivos del grupo deben ser:

- coordinados y compatibles
- representar la solución óptima
- específicos para cada caso
- fijados en términos precisos y mensurables
- ser conocidos por todos
- ser compatibles con los objetivos individuales

### 6.3 ¿Cómo fijar los objetivos?:

- un objetivo lejano debe subdividirse en objetivos más próximos (que sean tangibles) (pueden ser etapas).
- descentralizar y distribuir la autoridad (cada uno tiene algo concreto que hacer)
- fijarse nuevos objetivos. Redefinir los que ya teníamos.
- búsqueda activa de la retroalimentación (feed - back) de la ayuda mutua
- cuanto más constaten y aprueben los demás el logro de pequeñas etapas de un plan, más se comprometerán en otros logros.
- explicitar los objetivos informales e implícitos

Para lograr esto debe:

- preguntar por las expectativas de cada uno
- realizar trabajos en pequeños grupos
- permitir errores (sin reírse)
- cada uno puede decir sus ideas (sin herir)
- permitir confrontaciones, tanto de los miembros entre si como con el técnico.

No olvidemos que cada uno tiene su propia existencia.

- por último: no apurar al grupo y querer que haga un plan de trabajo de entrada, sería conveniente que se lo presentara con diferentes alternativas.

### 6.4 ¿Qué debe hacer el técnico?

Desde el principio del trabajo con el grupo el atender al desarrollo de este. Normalmente al principio los participantes quieren atraer la atención del técnico para sí. Este debe devolver la pelota al resto del grupo, intentando producir suficiente comunicación entre el y los miembros, pero fundamentalmente comunicar con los miembros entre sí.

### 6.5 Desarrollo de normas grupales

Después de varios encuentros surgen determinados lineamientos de conducta, descubrimos que para funcionar podemos hacer tal cosa, no debemos hacer tal otra.

Cuanto mayor es la cohesión del grupo, más obligatorias son las normas grupales.

Las normas a su vez influyen en el comportamiento del integrante, delimitándolo de alguna forma hacia fuera. Las normas grupales pueden ser una ventaja para el trabajo de asesoramiento, pero en algunos casos se pueden transformar en una contra para el cambio.



# 7

## EL INDIVIDUO EN EL GRUPO, DIFERENCIACIÓN DE ROLES, TIPOS DE ROLES

### 7.1 El individuo y el grupo

Como vimos anteriormente, el individuo como tal es un elemento esencial en el grupo.

Más importante que producir conformismo es reconocer la variedad de los miembros individuales.

Estos son diferentes en:

- sus capacidades
- sus posibilidades de hacer relaciones
- su disposición de aportar al grupo

Recién cuando el grupo reconoce las diferencias y las utiliza, se abre la posibilidad de aprender.

Los roles son dependientes en forma recíproca, es decir que dependen de:

- el efecto que produce en los otros.
- las expectativas de los otros
- el efecto que uno considera que produce.

A medida que avanza el proceso grupal, la diferenciación de roles se acentúa. Esta diferenciación de roles determina la capacidad de trabajo del grupo. Los roles pueden cambiar con el tiempo.

### 7.2 Diferenciación de roles

El concepto de rol viene del teatro, donde cada participante asume un papel diferente.

A cada papel le corresponde una o varias funciones.

Todos nosotros desempeñamos roles que son diferentes de acuerdo a los grupos en los cuales participamos: tendremos roles formales (presidente, secretario, tesorero, observador, vocal, asesor, etc.) o roles informales (organizador, crítico, simpático, el que se preocupa por todos).

Los roles no solo son tomados por el individuo si no además impuestos por el grupo.

### 7.3 Tipos de roles

Si analizamos los roles que juegan cada uno en el grupo veremos que tenemos:

- a) roles positivos
- b) roles negativos

Los roles positivos pueden ser roles de tarea o roles sociales (que tienden a mantener o a aumentar la cohesión del grupo)

Los roles negativos son aquellos que van en contra del grupo.

Más en detalle tenemos:

#### **a) Rol de tarea**

- buscadores de información
- indicadores, sugieren nuevas ideas, metas, procedimientos.
- da ejemplos, aporta experiencias
- acata propuestas, relaciones, ideas y esfuerzos, coordina
- avalúa críticamente la propuesta
- 

#### **b) Rol social – quienes asumen este rol se preocupan por la estabilidad del grupo, por un clima adecuado.**

Es el que comunica, armoniza, evita tensiones, intenta que los conflictos se resuelvan, recuerda las reglas de comportamiento, anima a los callados, en fin, intenta mantener alto el grado de cohesión.

#### **c) Rol de perturbación; el (o los) que asume (n) este tipo de rol, cambia el clima del grupo hacia un clima negativo:**

- impone puntos de vista egoístas
- tiene conductas agresivas
- bloquea los resultados reviviendo problemas viejos, apoyando posiciones
- busca aplausos, llama la atención, se vanagloria de sus realizaciones
- autoconfesor (confiesa sus problemas)

Para que le sirve al técnico conocer los diferentes tipos de roles:

- a) debemos saber que roles se dan en el grupo y quien los desempeña
- b) potenciar la diversidad de roles en cada uno sobre todo aquellos que aumentan la madurez grupal y la productividad del mismo.

# 8

## EL PLANO AFECTIVO, TENSIONES Y CONFLICTOS

### 8.1 El plano afectivo

Veíamos que un elemento esencial del grupo, es el sentimiento de nosotros, la vida afectiva del grupo. En el grupo se dan influencias recíprocas (relaciones de simpatía, de indiferencia, de antipatía)

Debemos (al programar el trabajo grupal) dejar espacio para satisfacer las necesidades afectivas del grupo. Los miembros deben aprender a entender entre si. La gente no solo tiene necesidad es en el plano temático (resolver los problemas del grupo) sino en el plano afectivo.

Al principio cada uno mantiene su status, pero paulatinamente se produce seguridad y confianza. Aprendemos a tolerarnos, descubrimos que

las ideas opuestas y los choques no significan incapacidad para trabajar sino la chance de que el grupo progrese.

La manera de determinar la vida afectiva del grupo es mediante la sociometría.

La sociometría determina las relaciones (positivas, negativas o indiferencia) entre los miembros del grupo. Esto se puede hacer en una reunión de grupo, preguntando por ejemplo con quienes me gustaría trabajar y con quienes no, (esta segunda pregunta puede crearnos complicaciones pero con la primera es suficiente).

Con estos datos reunidas todas las elecciones podemos hacer un mapa del grupo, un sociograma

veremos quienes son más populares, quienes no, quienes están al margen, las relaciones recíprocas, la formación de clanes.

## 8.2 Las tensiones y conflictos

De las dependencias recíprocas, durante el desarrollo de la tarea, el mantenimiento del grupo, o la satisfacción de las necesidades individuales pueden surgir conflictos y tensiones. Los miembros no solo cooperan entre si, sino además compiten entre sí.

Las tensiones pueden surgir:

- temor al grupo (inseguridad y confianza)
- existencia de conflictos latentes abiertos
- por oposición al técnico (que conduce al grupo) (por autoritario o ser incapaz)
- insatisfacción de sus miembros (o de algunos)

## 8.3 ¿Qué tiene que hacer el técnico frente a situaciones críticas?

Algunas recomendaciones:

- aceptar las tensiones y conflictos como algo natural en todo grupo
- ayudar al grupo a tomar conciencia del problema, describiendo la situación
- el técnico no debe interpretar lo que pasó, sino ayudarlo a asumir los hechos
- puede expresar sus propios sentimientos, esto ayudará a los demás a expresarlos también
- si se trata de un problema personal ajeno al grupo, se puede proponer hablar del asunto después de la reunión.
- cuando se forman subgrupos, analizar las posiciones contrarias, mostrar otras posiciones; se puede interrumpir la discusión y dar tiempo para que cada subgrupo analice las ventajas de la posición contraria.

# 9

## LIDERAZGO LOS TRES TIPOS DE LIDERAZGO

### 9.1 Liderazgo

Tanto al principio del suceso grupal, como frente a tareas difíciles, o en confrontaciones, el grupo se ve aliviado si alguien asume la función de conducción del mismo.

El conductor del grupo debe comprender que no debe dominar al grupo, sino que toma funciones que paulatinamente van a ser adoptadas por todos.

El líder del grupo es más adecuado, cuanto más se corresponde con la experiencia, la estructura y los objetivos del grupo.

El liderazgo surge de la interrelación entre el

líder, los conducidos y las condiciones del medio ambiente.

Los líderes son personalidades que ganan influencia sobre los otros y toman la iniciativa en la consecución de los objetivos.

Borneman afirma que el rol del liderazgo depende de:

- la tarea y los objetivos.
- sea parecido a los integrantes del grupo .
- cuanto se desvía de las prioridades de los miembros.

Ni el miembro promedio, ni el más desviado van a ser su líder.

En el grupo pueden surgir dos tipos de criterios:

- a) en función de la tarea o el tema (el líder temático).
- b) en función de la popularidad (el líder social).

## 9.2 Los tres tipos de conducción

Podemos definir tres tipos de conducción de grupos:

- autoritario (o autocrático)
- democrático (o cooperativo)
- laissez faire (o bonachón)

## LIDERAZGO

CARACTERISTICA	AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	LAISSEZ FAIRE
Toma de decisiones	Solo el jefe	En común con el jefe	Indeterminación. Débil participación del jefe.
Determinación de actividades y técnicas	Jefe	Jefe: solo objetivos generales, indica alternativas	Jefe: ninguna solo a pedido: material e información
División de tarea Composición de los grupos	Jefe Jefe	Espontánea Libre elección	Ninguna Libre elección (el jefe no interviene)
Apreciaciones	Personales	Objetivas	Ninguna: no hay comentarios
Participación en las actividades	Ninguna	Participa	Ninguna participación

# 10

## EL TÉCNICO Y EL GRUPO

El técnico en el grupo según como construya su rol puede producir la enfermedad o la salud del mismo.

El técnico actuando en un grupo como coordinador puede caer en su manipulación o perderse su aporte como profesional. Par lo cual se requiere de capacitación y vivencia personal a los efectos de lograr su autoconocimiento y la relación con los demás.

### 10.1 El técnico en un grupo tiene tres dimensiones básicas de atención

- La tarea del grupo sus objetivos (misión)
- El desarrollo del proceso grupal
- El relacionamiento interpersonal de los miembros

### 10.2 ¿Qué exige el grupo al técnico?

El técnico que dirige el grupo debe:

- En primer lugar atender a su propio comportamiento, sus reacciones y su adecuación a la situación.
- Crear, fomentar y mantener la comunicación.
- Promover y proponer actividades que faciliten el vínculo y la tarea.
- Visualizar y contribuir a la elaboración y resolución de contradicciones.
- Analizar las ideas subyacentes (temores y fantasías).
- Promover la indagación y el descubrimiento de nuevos aportes.
- Detectar las situaciones emergentes.
- Analizar la funcionalidad de los roles.
- Ayudar al reconocimiento de necesidades y

objetivos comunes.

- Hacer explícito lo implícito de la actividad grupal.
- Atender a las personas individuales, su comportamiento, el significado de sus expresiones y su silencio.
- Atender la dinámica del grupo, las interacciones, los fenómenos psicológicos, la vida afectiva del grupo y sus dificultades.
- Acompañar el aprendizaje grupal desde el campo afectivo al conceptual y viceversa.
- Atender a los objetivos de trabajo juntos, los límites del grupo, el permanecer en el tema resumir los avances del grupo, cuestionar ayudando a reflexionar.
- Crear las condiciones para la cooperación, el uso adecuado del tiempo, el desarrollo de las actividades y la influencia de las condiciones de trabajo sobre el rendimiento.

### 10.3 ¿Qué condiciones debe tener?

Para poder lograr todo esto es necesario que el técnico:

- a) tenga fuerza para proteger a los miembros más débiles.
- b) comprenda que los conflictos son necesarios y útiles para solucionar problemas.
- c) tenga capacidad de soportar pausas, aceptar errores.
- d) capacidad de formular preguntas motivantes, de formular problemas.
- e) capacidad de tratar a la gente, atraer a los reservados, atender a los aportes, comunicar el sentimiento que todos los aportes son necesarios, capacidad de parar a los charlatanes sin frustrarlos, mantener la discusión, etc.

# 11

## LA IDENTIFICACIÓN DE IDEAS Y OBJETIVOS EN UN GRUPO

### Introducción

Los individuos y los grupos se enfrentan en forma permanente a la necesidad de desarrollar actividades orientadas a la resolución de problemas.

Muchas veces la solución de problemas se logra tomando en cuenta experiencias anteriores, otras muchas veces la solución intentada en otro momento para resolver el mismo problema, ya no funciona.

La realidad va cambiando, la forma de sentir los problemas también y por tanto es necesario estar atentos a esos cambios y proponer nuevas soluciones.

La evolución en distintas áreas de la sociedad, el desarrollo tecnológico, las nuevas formas de organización, el desarrollo de la información y las posibilidades de integración e intercambio entre países y regiones, son algunos ejemplos de los cambios que se van dando y pueden ser vistos siempre desde dos puntos de vista: como amenaza o como posibilidad.

Una necesidad es siempre la falta de algo pero también las ganas de alcanzarlo. Por lo que algunos autores hablan en estos casos de carencia y la potencialidad.

Un problema siempre tiene muchas formas de solución, todas esas formas pueden ser parciales o totales, completas e incompletas, falsas o verdaderas, individuales o colectivas posibles o imposibles, costosa o baratas, rutinaria o innovadora, etc.

### La lluvia de ideas y sus variantes

#### **La lluvia de ideas simple.**

Es una de las técnicas más usadas y difundidas. Admite múltiples variantes en su ejecución como en las situaciones que se usa.

Consiste en la búsqueda de soluciones en 2 tiempos, planteo de ideas en un primer tiempo y en un segundo tiempo la crítica y evaluación de la idea.

#### **¿Cómo funciona?**

1. Debe reunirse el grupo.
2. Plantear el problema o situación a resolver en forma bien definida.
3. Anotar las reglas de trabajo (ver abajo).
4. Anotar todas las ideas (éstas pueden hacerse orales o por medio de tarjetas que se ponen en un lugar visible).
5. Anotarlas en el pizarrón o en un lugar bien visible de manera que la gente los vea bien así se incentiva a los otros.
6. Alentar a la combinación de ideas a retomarlas, a jugar con ellas.

#### **Las reglas de funcionamiento son:**

- La crítica está prohibida
- La imaginación está permitida, las ideas más locas, más extravagantes son las permitidas.
- Jugar con las ideas. Se busca el máximo de ideas, no importa la calidad sino la cantidad.

## FODA

Las organizaciones se ven enfrentadas a la necesidad de tomar decisiones estratégicas para su desarrollo y crecimiento, lo que implica optar entre diferentes alternativas posibles.

Como ya vimos, la información juega un papel importante en la toma de decisiones.

Para disponer de la información necesaria se requiere analizar lo que sucede “porteras afuera” y “porteras adentro” de la organización.

“Porteras afuera”, la organización se vincula con el mercado local, nacional e internacional a través de la venta de productos (hortalizas, granos, frutas, leche, carne, etc.) y para la obtención de recursos (insumos, tecnología, mano de obra, maquinaria, tierra, financiamiento, etc.)

Interesa identificar como van a afectar a la organización los hechos que están ocurriendo o que consideramos que ocurrirán.

Existirán sucesos que podrán ser positivos, favorables a los intereses de la organización y que por lo tanto constituirán oportunidades de éxito para la empresa.

Habrán otros acontecimientos que serán negativos, que me perjudicarán y que serán amenazas para el buen desempeño de la organización.

“Porteras adentro” se debe evaluar el desempeño de la organización y detectar las áreas que funcionan adecuadamente y que por lo tanto constituyen fortalezas y a su vez detectar las áreas problemáticas, que funcionan mal y que son debilidades.

El disponer de información ordenada y priorizada, tanto del entorno externo como del interior de la organización, mejora el proceso de toma de decisiones, aumentando las probabilidades de éxito en el logro de los objetivos.

## ¿QUÉ ES EL FODA?

Es una herramienta que sirve para analizar, ordenar y jerarquizar la información; de una empresa, de una área o de una idea.

### F.O.D.A. = Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

Los socios de una organización buscan informarse, pero normalmente se le hace difícil saber que hacer con la abundante y a veces contradictoria información que consiguen.

El F.O.D.A. se utiliza para identificar y darle un orden de importancia a las Oportunidades y Amenazas que vienen de afuera de la empresa y a las Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa en su interior.

Las **Oportunidades y Amenazas** no las puedo controlar, pues son hechos que suceden fuera de la organización y no dependen de mí, pero a la hora de planificar y tomar decisiones en la organización las debo tener en cuenta. Se deben prever acciones que permitan aprovechar las oportunidades que el medio exterior me brinda y acciones que hagan disminuir los efectos negativos de las amenazas.

Las **Fortalezas y Debilidades** son propias de la organización y por lo tanto están en la órbita de mis decisiones. Al planificar y tomar decisiones, debo apoyarme en las fortalezas que ya tiene la organización y buscar formas de solucionar las debilidades.



# 12

## ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA TOMA DE DECISIONES GRUPALES

### 12.1. Marco conceptual

#### 12.1.1. Las decisiones colectivas

Las decisiones colectivas dependen de muchos factores.

No siempre las decisiones colectivas son mejores que las tomadas en forma individual.

Las diferencias entre las decisiones colectivas e individuales tienen que ver con la existencia del “pensamiento grupal”.

Dentro del proceso de decisiones colectivas se distinguen al menos dos fenómenos “naturales” a la vida de los pequeños grupos que son la normalización y polarización.

En la normalización las opiniones tienden al punto medio de las opiniones extremas.

En la polarización se da el fenómeno de que la mayoría de las opiniones se alinean en torno de algunas de las extremas. Todo depende de que se quiera preservar el status o cambiar.

Las relaciones formales, las jerarquías reducen los conflictos y los intercambios y por ende la amplitud del cambio.

Las relaciones formales atenúan el conflicto o lo evitan.

Las frecuentes interacciones, la mayor libertad de opinión, las relaciones horizontales habilitan el surgimiento del conflicto y por tanto las posibilidades de cambiar.

Se proponen algunas líneas maestras que se sugieren en la toma de decisiones de los pequeños grupos:

a) Las diferencias de opinión son naturales y previsibles. Si es necesario debe provocarse su surgimiento, haciendo que cada individuo de su opinión. Los desacuerdos pueden ayudar al grupo a elaborar mejores soluciones.

b) Deben evitarse las técnicas que reducen el conflicto, tales como los promedios y las votaciones anticipadas de mayorías, los tiempos impuestos y las reglas de procedimientos etc., dado que coartan la libre expresión y evitan la aparición de las diferencias.

c) Hay que hacer todo lo posible para dar a cada individuo la posibilidad de defender su punto de vista. Cuando se llega a un acuerdo con demasiada rapidez hay que estar alerta.

d) Las soluciones prefabricadas y los estereotipos no dan resultados. Se deben escuchar y observar las reacciones de todos los miembros del grupo.

La estructura del grupo y la posición que el individuo tenga incide también en este fenómeno. Cuanto más independientes se consideran los miembros del grupo mayor es su credibilidad e influencia.

Cuando las personas buscan un lugar (status) en el grupo o intentan mejorar el que poseen (inseguro) se muestran más conformes que cuando son pocos aceptados y temen su exclusión o cuando son plenamente aceptados.



### 12.1.2. Formas posibles de tomar decisiones en grupo

Los grupos tienen distintas formas de tomar decisiones, en gran medida dependen de la madurez del grupo. Esto es la vivencia de una mayor o menor democracia interna. A continuación se relatan algunas formas y actitudes frecuentes de tomar decisiones en grupo:

Por la actitud (autocrítica) de alguno de sus miembros.

Un miembro de alguno del grupo se arroga el derecho de decidir en nombre del grupo. Muchas veces a los grupos les resulta más fácil asentir que rechazar y provocar un conflicto. Esto supone que los otros miembros del grupo se niegan o reprimen su derecho de participación.

Por la asociación de dos de sus miembros. (ídem al anterior).

Por la formación de subgrupos. Algunos miembros se sienten comprometidos con una solución la cual puede ser adecuada pero la forma en que es tomada puede generar desconfianza en el grupo y pérdida de cohesión.

Por acuerdo mayoritario. Esta solución es a veces el mejor camino para adoptar una decisión, sin embargo debe reconocerse la existencia de una minoría que si es "avasallada", no acatará de buen grado la implementación de la decisión.

Por el ejercicio de la presión (indebida). Algunas veces se utilizan elementos de presión que pueden a la larga ser contraproducentes. Por ejemplo al efectuar las siguientes preguntas ¿Está alguien en contra?; ¿Estamos todos de acuerdo no?

Por aparente unanimidad. Cuando no hay suficientes elementos para tomar decisiones algunos miembros no expresan su opinión o temores.

Por consenso real de los miembros del grupo. Generalmente se logra luego de haberse dados instancias de reflexión y discusión de las alternativas por todos los involucrados.

### 12.1.3. Factores que facilitan la adopción de decisiones por un grupo<sup>1</sup>

- 1) La definición exacta del problema.
- 2) Un claro conocimiento del grado de responsabilidad que supone la decisión para cada miembro.
- 3) Procedimientos eficaces de hallazgos y comunicación de ideas.
- 4) Tamaño adecuado del grupo. Que permita su interacción.
- 5) Procedimientos adecuados de análisis de las distintas opiniones.
- 6) Procedimientos para la ejecución de las decisiones.
- 7) Acuerdo previo del grupo sobre el procedimiento que seguirá para tomar la decisión. Reglas de juego.
- 8) Agregamos: un encuadre de trabajo adecuado (lugar, horario, disposición de los miembros) para tratar el tema.

### 12.1.4. Dificultades principales para la Toma de Decisiones en grupos

- 1) Temor ante las consecuencias de la decisión (si no se expresan es peor aún).
- 2) Contradicción entre compromisos de distintos subgrupos.
- 3) La existencia de conflictos personales.
- 4) Fallas en el método de trabajo.
- 5) Fallas en los roles de los dirigentes.

---

1 Según Klaus Antons. OIT. Ob. Cit.

## 12.2. Las decisiones en los emprendimientos en común.

En todo emprendimiento en común el grupo debe de tener cuidado:

- a) que la negociación resuelva el problema.
- b) que la complejidad de la resolución sea la menor posible.
- c) que el control sea de bajo costo y de alta factibilidad.
- d) que la decisión se toma con todas las garantías.
- e) que el riesgo asumido este adecuado a la madurez del grupo.

### a) La negociación resuelva el problema

La negociación es muchas veces un discurso más que una forma de resolver problemas.

#### *¿No se puede o no se sabe ceder?*

He aquí una de las cuestiones fundamentales: **negociar supone saber ceder**, tener disposición a ello, sin claudicar de los intereses propios en juego.

Si no tengo esa capacidad de ceder se llega a la negociación con exigencias y no con propuestas. Casi siempre se tramitan varias negociaciones a la vez.

**Ejemplo:** Si un grupo va a comprar un bien existen a la vez tres negociaciones:

- dentro del grupo.
- el productor con su familia.
- el grupo con el vendedor del bien.

#### **La negociación tiene cinco etapas:**

**Sospecha:** Existen miedos y desconfianzas naturales al desarrollo de la negociación.

**Exploración:** Búsqueda de información. Esta información sirve para definir el espacio de negociación.

**Acercamiento:** Supone disposición al diálogo y a la negociación.

**Negociación:** Puesta en común de las ideas y propuestas de solución a los problemas y diferendos. Crear un ambiente en que las partes ganan. No hay perdedores.

**Seguimiento:** Registración de acontecimientos a los efectos de perfeccionar las propuestas y mejorar el negocio. Hay aspectos no previstos o situaciones originalmente no conocidas.

### b) La complejidad de la resolución

Muchas veces la resolución de un problema surge de una propuesta compleja fuera del alcance del entendimiento de uno o varios participantes.

La complejidad de la propuesta apunta a la alternativa más justa y equitativa desde el cálculo técnico.

Se debe ponderar y combinar la alternativa técnicamente mas justa y de máxima comprensión por parte de los participantes.

### c) El control en los emprendimientos en común

El control documenta lo sucedido y da los resultados de lo ocurrido en el negocio o en la empresa.

El costo de registración o las inversiones en instrumentos de control debe estar adecuado a la facturación del negocio.

El control lleva tiempo, pero es la única herramienta que da transparencia a las acciones en común.

Debe ser de alta factibilidad de realización: Los registros pueden ser llevados y los resultados interpretados por todos los participantes del grupo.

Muchas veces se toma la confianza entre los integrantes como excusa para no controlar. Se ve al control como sinónimo de desconfianza.

#### d) La decisión se toma con todas las garantías

El proceso de toma de decisiones en los grupos refiere a la decisión del individuo mediada por la influencia del grupo, el técnico y la familia.

Se deben dar los tiempos apropiados para cada etapa donde existe una reflexión:

- grupal
- individual
- familiar
- y con el técnico.

La decisión debe tender a resolver el problema, se debe tener claras las causas y las consecuencias de no tomar la decisión

La decisión debe ser la mejor alternativa entre varias y debemos evaluar las alternativas por los recursos que tenemos y sus consecuencias.

#### d) El riesgo asumido debe estar adecuado a la madurez del grupo

El riesgo se vive en forma diferente cuando se asume en forma individual que grupal.

El riesgo o la incertidumbre que potencialmente puede asumir un grupo es de difícil ponderación pero siempre menor que la suma individual.

El productor está asumiendo compromisos por su comportamiento empresarial y por el grupo. Por otro lado si el grupo no toma riesgos no se crean problemas que el grupo deba resolver y de esa forma desarrollarse.

# 13

## EL CONFLICTO GRUPAL<sup>2</sup>

### Introducción

Cualquier conjunto de hombres y mujeres que se agrupen para llevar adelante un proyecto (social y/o económico), estarán poniendo en marcha un proceso contradictorio: por un lado potenciarán sus recursos, haciendo más fácil lograr los objetivos que se propusieron. Por otra parte cada miembro verá limitada su acción ya que tiene que ponerse de acuerdo con los demás (ya no tiene la libertad de hacer lo que le parezca).

En esta contradicción propia de cualquier grupo u organización están los gérmenes del conflicto.

Los conflictos son inevitables y también necesarios. Pueden ser un motor de cambio o un factor de desgaste y disolución en la medida que no se los resuelva.

### 13.1. ¿Qué es un conflicto?

El conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamiento, de sentimientos o de proyecto entre los miembros del grupo o de la organización. Estos pueden ser opuestos o divergentes; además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada.

2 En base a material de Cudecoop

Las diferencias entre las personas que componen un grupo son las que le dan riqueza. Si se acepta la diversidad nace la fuerza del conjunto. El conflicto se da cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan expresar o aunque se expresen no son comprendidas por el grupo y por lo tanto no se resuelven.

## 13.2. ¿Por qué surgen los conflictos?

Los intereses son las fuerzas que están detrás de todo conflicto; a su vez los intereses están determinados por las necesidades, los valores y los objetivos.

Por lo tanto un conflicto es una relación en la que existen intereses parcialmente opuestos.

Prácticamente en toda relación humana existe alguna zona en común. Es la diferencia de intereses lo que hace subestimar las coincidencias.

### **En toda empresa u organización es preciso encontrar formas de equilibrio entre:**

- Las necesidades opuestas que todo individuo tiene de diferenciarse del resto y de integrarse al grupo.
- Los intereses individuales y los intereses del grupo
- La distribución de las cuotas de poder entre las personas.

### **Secuencia habitual de un conflicto:**

1) El conflicto está latente, (subyace a las relaciones cotidianas) emerge cuando se dan las condiciones propicias (recordar la horizontalidad y verticalidad de las relaciones grupales).

2) El conflicto se manifiesta, las partes tienen conciencia y están emocionalmente comprometidas.

3) Aparecen síntomas de tensión; cambios en los contenidos y en las formas de la comunicación, menor interacción social; dominan sentimientos de rabia, depresión y angustia.

4) Las partes del conflicto se posicionan; cada uno piensa que el otro es un enemigo, esquema “yo tengo que ganar, el otro tiene que perder”, se despliegan hostilidades mutuas, la culpa es del otro, el otro es insoportable, la solución es “eliminarlo”, afectarlo, destruirlo, expulsarlo, etc.

5) Comienzan a darse conductas estereotipadas que refuerzan la situación conflictiva o bien la predisponen:

- los sobrentendidos
- los mensajes ocultos
- las susceptibilidades que llevan a una reacción desproporcionada
- sentimientos de superioridad / inferioridad
- prejuicios y pautas culturales
- explotar los puntos débiles del otro
- desconocimiento de la situación real o falta de percepción sobre lo que dice o hace el otro
- actitud de huida y pasividad
- respuestas no pertinentes
- soluciones estereotipadas o rutinarias

6) Surgen roles y actitudes que desencadenan reacciones típicas:

- El perseguidor: se supone superior a los demás, asume actitudes arrogantes y de acoso, estado de ánimo agresivo. Por ejemplo: “a este tarado lo voy a c....”.
- La víctima: se ve asimismo inferior al otro o a los demás, tienen actitudes de sumisión y sentimientos de resentimiento y tristeza. Por ejemplo: “se aprovechan de mi nobleza”.
- El salvador: actitudes paternalista asociadas a sentimientos de piedad despectiva. Por ejemplo: “si no fuera por mí, éstos no podrían hacer nada”.

Es importante tener en cuenta que en muchas ocasiones estos roles se invierten: así una “víctima” ayudada por “un salvador” se convierte en “perseguidor” mientras que su perseguidor anterior ahora pasa a ocupar el rol de víctima. Un ejemplo de esto es el caso del perseguidor que para acrecentar su poder dentro del grupo habla mal de los demás generando rumores, hasta que recibe la crítica directa de los afectados en una

reunión grupal. También es común que el salvador (que pretende tener la solución para todos los problemas del grupo), se convierta en víctima cuando sus “recetas magistrales” fracasan.

7) La comunicación se deteriora.

8) Se da una comprensión inadecuada de los hechos o se distorsiona la situación.

9) Se subestiman las coincidencias. Esto trae como resultado un abismo entre las partes.

### 13.3. Obstáculos organizativos que favorecen el conflicto

- Falta de claridad en los objetivos.
- Diferencia muy grandes en las expectativas de los miembros (socios entre sí o entre socios y empleados).
- Falta de encuadre o éste es poco claro.
- Códigos de comunicación muy diferentes.
- Grandes desniveles en los conocimientos específicos.
- Cantidad muy numerosa de miembros.
- El espacio físico es inadecuado.
- El tiempo disponible es escaso y se distribuye mal.
- No se toman decisiones o se demoran.
- No se ejecutan las decisiones.
- No hay seguimiento de las acciones.
- No se planifica.
- No se concreta.
- No se asignan responsabilidades.
- No se hacen evaluaciones.

### 13.4. Algunas estrategias de resolución de conflictos

#### **Encuadre**

- Precisar detalladamente las características del conflicto.
- Lograr el encuadre adecuado para su elaboración. No abrir su consideración si no existen condicionantes de tiempo, espacio y disposición de las personas involucradas.
- Ubicar el conflicto de grupo como parte de su proceso de crecimiento.

- Contribuir a dimensionarlo en función de las características del grupo y su etapa o momento de evolución.
- En lo posible evitar la personalización.

**La negociación:** es la actividad en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado, fijando un objetivo en común cuyo logro las partes se comprometen a cumplir.

**La mediación:** es un tipo de negociación en la que interviene un tercero en el proceso de resolución de conflictos, su función es lograr acuerdos entre partes, a los que no podrían arribar a solas.

# 14

## DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DE UN GRUPO

	INICIACIÓN	CONSOLIDACIÓN	PROYECCIÓN
<b>Relación entre los individuos y el grupo</b>	<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.</p> <p>Todos hacen planteos que no disten de la posición del compañero.</p> <p>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.</p> <p>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>
<b>Objetivos del grupo</b>	<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"> <li>• Unificación de empresas</li> <li>• Formación de empresas</li> <li>• Especialización de procesos productivos</li> <li>• Objetivos de carácter zonal, regional, departamental.</li> </ul> <p>Se formulan demandas a organismos del Estado Intendencias departamentales.</p>
<b>Funcionamiento</b>	<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.</p> <p>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>

	<b>INICIACIÓN</b>	<b>CONSOLIDACIÓN</b>	<b>PROYECCIÓN</b>
<b>Dinámica de las reuniones</b>	<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. No hay planificación de mediano 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 Proyectos de inversión, Aspectos macroeconómicos</p>
<b>Rol del técnico</b>	<p>El peso del técnico es importante</p> <p>Actúa como agente de cohesión</p> <p>Se apoya en el líder del grupo que también cumple esa función</p> <p>El técnico incide en las decisiones del grupo</p>	<p>El peso del técnico y líderes disminuye</p> <p>Se democratiza el poder y la información.</p> <p>con información y con valoraciones. El técnico se limita a</p>	<p>El técnico no satisface la demanda del grupo.</p> <p>Contratación de especialistas.</p> <p>El técnico es un insumo mas en las explotaciones.</p> <p>suministrar información. El grupo realiza las valoraciones</p>
<b>La familia del productor y del grupo</b>	<p>La familia manifiesta indiferencia La familia toma posición: Existe conflicto ( tiempo dedicado al grupo / tiempo dedicado al trabajo del predio) Existe aceptación</p>	<p>La familia forma otros grupos: grupos de mujeres grupo de jóvenes</p>	



## 14.1 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.

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.

La ausencia de normas de funcionamiento genera conflicto.

Preariedad 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).

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

La realidad supera lo previsto en los reglamentos.

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 complejos.

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.

No existen formas jurídicas adecuadas a las asociaciones proyectadas.



# 15

## CRITERIOS PARA DESARROLLAR CON ÉXITO UN EMPRENDIMIENTO EN COMÚN

Los emprendimientos en común permiten encontrar soluciones transitorias a problemas actuales de las empresas para lograr tasas de crecimiento acordes a los requerimientos del mercado.

1. Dimensionar los bienes de administración común a las necesidades del grupo.

2. Definición del sistema de propiedad o usufructo (partes iguales – proporcionalidad, fijo –variable en el tiempo)

3. Definición del tiempo de duración de la sociedad.

4. Definición de obligaciones y derechos de los socios.

5. Definir qué pasa con el capital del grupo en los siguientes puntos:

- Cómo y quién lo valoriza con el transcurso de los años.
- Como se define qué dinero se destina a reserva de capital para el desarrollo del próximo ciclo productivo y cuánto es ganancia.
- Si las utilidades se reparten entre los integrantes o quedan como capital grupal.
- existen pérdidas cómo se asumen.

6. Definición de un sistema de decisión (cómo se decide en el grupo según la importancia del tema a tratar).

- Mayoría simple o especial.
- Consenso.
- Un hombre = un voto o según la cuantía de la

participación de los integrantes del negocio (Un integrante equivale a más de un voto)

7. Definir la organización del grupo para el emprendimiento en común:

7.1. Formación de comisiones de trabajo y administración:

- Definir número de integrantes y tareas.
- Tiempo de duración de los integrantes en sus cargos.
- Forma de elección de los integrantes de las comisiones.

7.2. Funcionamiento del emprendimiento en común:

- Cómo y quién ordena los trabajos.
- Quién o quiénes fijan la tarifa del servicio y cada cuánto se ajusta.
- Si se brindan servicios a productores fuera del grupo, qué requisitos deben cumplirse.
- Definición de proveedores de insumos y servicios que requiera el emprendimiento en común.
- Formas de pago y de financiamiento si las hubiera.
- Definir si se va a implementar algún tipo de seguro interno en el grupo y cómo se va a instrumentar.

8. Definir qué tipo de registros requiere el emprendimiento en común.

- Libro de Caja.
- Registros físicos.
- Registración económica – financiera.
- Libro de Actas

# EJERCICIOS DE TRABAJO:

## Criterios para desarrollar con éxito un emprendimiento en común

Los emprendimientos en común y las acciones asociativas desarrolladas por grupo de individuos permiten encontrar por lo general soluciones transitorias y/o definitivas a problemas actuales de las empresas o familias para lograr mejorar sus ingresos.

### 1. Dimensionar los bienes de administración común a las necesidades del grupo.

En este punto se intenta definir el tamaño del negocio, nos preguntamos cuantos puestos de trabajo se estarían creando con esta iniciativa, con que sueldos, y por lo tanto cuanto se debería generar de ingreso. No alcanza con la identificación del la idea sino que exige una cuantificación preliminar.

### 2. Definición del sistema de propiedad o usufructo.

#### 2.1.

Partes iguales: implica que todos los participantes de la experiencia productiva deberán aportar (trabajo, dinero u otros recursos) en partes iguales y tendrán derecho a retirar dinero u otros recursos en partes iguales.

**Ventajas:** Facil administracion y comprensión por parte de los integrantes de la experiencia.

**Desventajas:** El sistema trata a todos los integrantes como si tuvieran las mismas capacidades y las mismas posibilidades economicas, lo cual en los grupos casi nunca es posible. La opción por este tipo de sistema lleva a dejar a integrantes por el camino.

**Mencione que otras ventajas y/o desventajas ve en el sistema:**

## 2.2.

Partes en forma proporcional: implica que los integrantes de la experiencia productiva participan con trabajo, recursos y/o dinero en forma de porcentaje del total requerido para desarrollar el emprendimiento. Ejemplo: si fueran 5 integrantes en un emprendimiento: 2 aportarían 10% cada uno, 2 aportarían 20% cada uno y 1 aportaría el 40% restante. En las proporciones mencionadas se repartirían las utilidades generadas por el negocio desarrollado en común.

**Ventajas:** El sistema se adecua a las posibilidades de los participantes de la experiencia productiva, no se excluye a nadie por partir de una situación diferente al del otro integrante.

**Desventajas:** puede implicar falta de compromiso por parte de algunos integrantes que no ven seguridad en el emprendimiento.

**Mencione que otras ventajas y/o desventajas ve en el sistema:**

## 2.3.

Proporciones fijas o variables: implica que los participantes de la experiencia adopten durante el transcurso de vida del emprendimiento asociativo las cuotas partes originales (con las cuales se iniciaron) como fijas o sino adopten una forma variable por la cual los porcentajes de participación durante la vida de la empresa van cambiando según el interés y la necesidad de los integrantes.

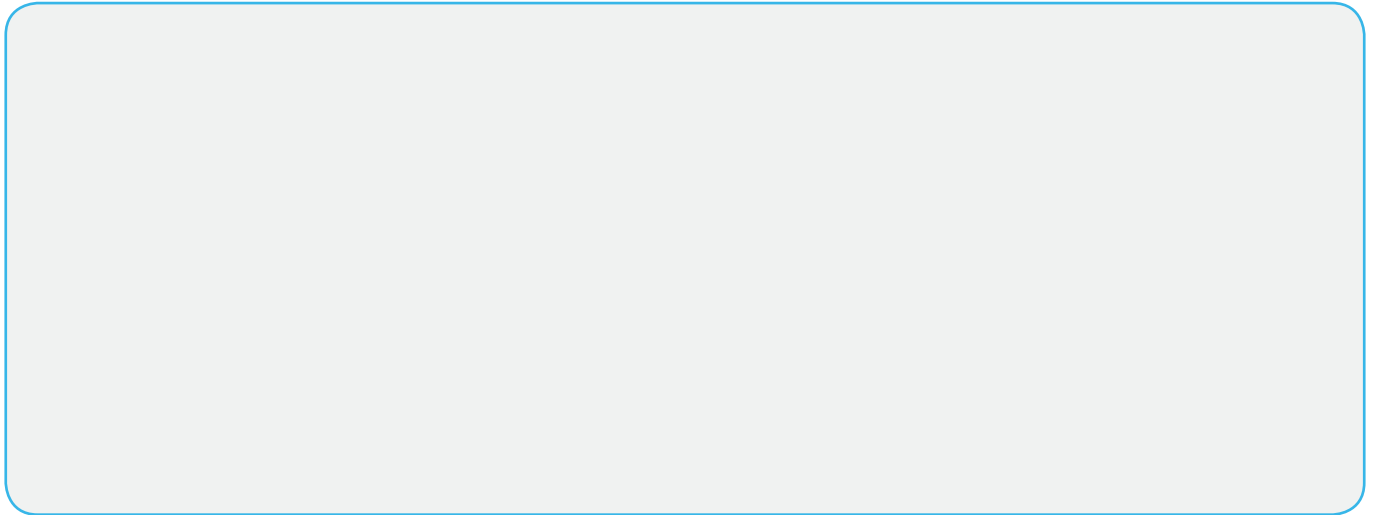
**Ventaja proporciones fijas:** quedan claras desde un inicio y hasta el final del contrato social los compromisos y responsabilidades de los participantes.

**Desventajas:** genera un esquema muy rígido que no logra adecuarse a los cambios que existen en los individuos y en sus familias con el paso del tiempo.

**Ventaja proporción variable:** el sistema se hace flexible y así contempla los cambios en las condiciones de vida y trabajo de los participantes y sus familias con el transcurso del tiempo contemplando cambios en necesidades y nuevos intereses.

**Desventaja proporción variable:** hace que los individuos desarrollen menos compromiso con la experiencia frente al acontecer de dificultades.

Mencione que otras ventajas y/o desventajas ve en el sistema:



### **3. Definición del tiempo de duración de la sociedad.**

Se entiende muy importante determinar como se entra en la empresa asociativa y como se sale. Las reglas de juego deben quedar claras y explícitas a los efectos de lograr compromisos legítimos.

Un de los puntos determinantes es plantear desde el inicio hasta cuando dura el contrato social, es así que todos los integrantes comprometen su participación salvo casos de fuerza mayor hasta una fecha escogida por todo.

### **4. Definición de obligaciones y derechos de los socios.**

Este punto implica desarrollar en forma explícita cuales son los deberes y obligaciones de los participantes de la empresa asociativa y por otro lado los beneficios y derechos inherentes a la condición de socio miembro del grupo.

Implica la definición de reglamentos de trabajo, estímulos y sanciones a determinadas conductas de los integrantes.

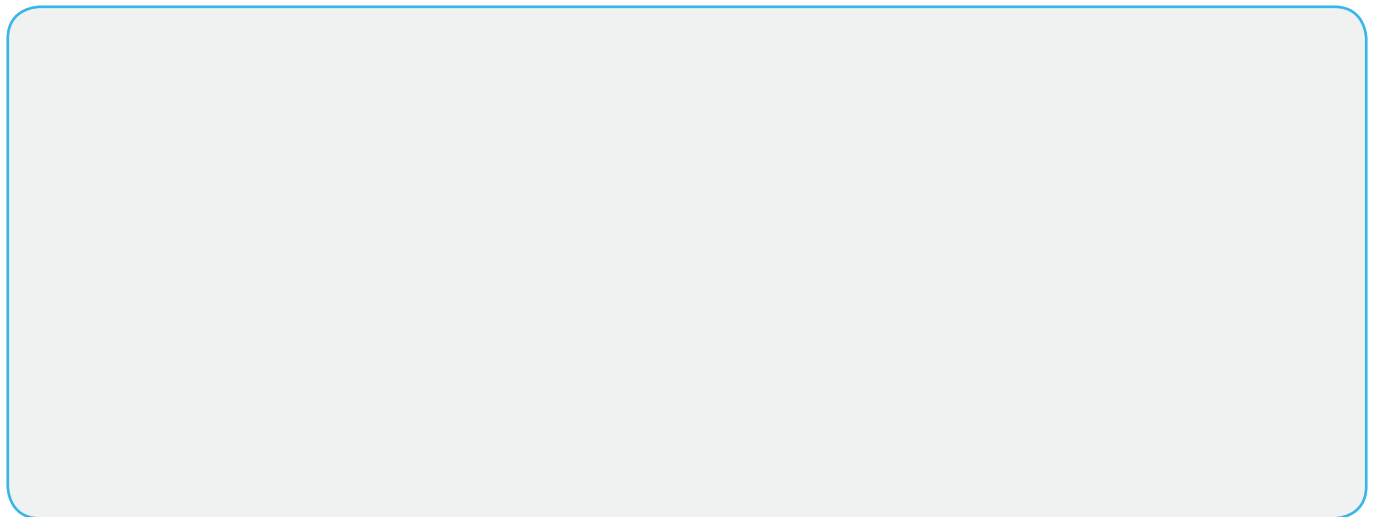
### **5. Definir qué pasa con el capital del grupo en los siguientes puntos:**

- Cómo y quién lo valoriza con el transcurso de los años. Los bienes y recursos materiales que el grupo ha ido generando e invirtiendo en la empresa deben actualizarse en su valor monetario.
- Como se define qué dinero se destina a reserva de capital para el desarrollo del próximo ciclo productivo y cuánto es ganancia.
- Si las utilidades se reparten entre los integrantes o quedan como capital grupal.
- Si existen pérdidas cómo se asumen.

## 6. Definición de un sistema de decisión (cómo se decide en el grupo según la importancia del tema a tratar).

- Mayoría simple o especial.
- Mayoría simple implica la mitad más uno de los integrantes del grupo.
- Mayorías especiales implica la definición a priori (por la importancia del tema a decidir) de 2/3 o 3/4 de los integrantes que se ubiquen en una posición a los efectos de poder resolver.
- Consenso.
- Implica el acuerdo respecto a una decisión de todos los integrantes del grupo. También implica, (es la contracara) el veto por parte de un solo integrante.
- Un hombre = un voto o según la cuantía de la participación de los integrantes del negocio (Un integrante equivale a más de un voto)

### Ventajas y desventajas de los sistemas de decisión



## 7. Definir la organización del grupo para el emprendimiento en común:

### 7.1.

Formación de comisiones de trabajo y administración:

Es relevante en este punto definir por lo menos dos comisiones o integrantes a los efectos de darle tratamiento por separado a los temas y acontecimientos operativos y al tratamiento del dinero. El o los que manejan el dinero deben ser independientes de los que desarrollan las actividades de compras y pagos.

- Definir número de integrantes y tareas.
- Tiempo de duración de los integrantes en sus cargos
- Forma de elección de los integrantes de las comisiones.

## **7.2. Funcionamiento del emprendimiento en común:**

- Cómo y quién ordena los trabajos.
- Quién o quiénes fijan la tarifa del servicio o el bien a vender y cada cuánto se ajusta.
- Definición de proveedores de insumos y servicios que requiera el emprendimiento en común.
- Formas de pago y de financiamiento si las hubiera.
- Definir si se va a implementar algún tipo de seguro interno en el grupo y cómo se va a instrumentar.

## **8. Definir qué tipo de registros requiere el emprendimiento en común.**

- Libro de Caja.
- Registros físicos.
- Registración económica – financiera.





Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR

Puesta en marcha de  
ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA