

## Luces y sombras del trabajo en grupo.

### Dinámicas grupales parte II

Ing. Agr. (Mg.) Eugenio Scala

Docente FCA –UNLZ.< [euscala@infortambo.com](mailto:euscala@infortambo.com)>

Consejos prácticos para armar grupos y contar con herramientas para conciliar posiciones creativas. Este artículo es la continuación del que fuera publicado en el primer número de la revista.

#### 1. Actividades a realizar por los grupos de productores

**Reuniones mensuales.** Se recomienda realizar encuentros mensuales a lo largo del año en los campos de los productores junto al asesor. El objetivo es la transmisión de experiencias mediante el testimonio directo del propietario del establecimiento y que, rotando, puedan los productores analizar y conocer todos los campos del grupo.

**Reuniones semanales.** Para los grupos que tienen algún tipo de asociativismo en lo que es maquinaria u otro capital, se recomienda el encuentro semanal de todos los socios o de una comisión encargada para la comunicación de los problemas, del movimiento de dinero y la programación de tareas a realizar.

**Viajes.** Es muy importante la visita a establecimientos de otras zonas y de casos exitosos o a congresos, exposiciones, visitas a estaciones experimentales, etc. Las rupturas de modelos mentales de los productores individualmente y también de los grupos se realizan más frecuentemente en este tipo de actividades, donde el contacto con otras experiencias y fuera de sus ambientes habituales logra una mejor predisposición a lo nuevo y con mayor apertura mental.

**Reuniones de programación y evaluación.** Es la reunión anual del grupo para programar un plan de actividades para el año y para evaluar si se cumplieron los objetivos grupales propuestos el año anterior.

#### En qué fallan las reuniones

Patrick Lencioni menciona dos rasgos por los cuales las reuniones fallan:

##### Carecen de dramatismo o conflicto

En la mayoría de ellas, los que lideran la reunión parecen centrarse en evitar la tensión y terminar sus reuniones a tiempo. Por el contrario, los líderes deben buscar razones legítimas para provocar un conflicto ideológico relevante y constructivo. Esto permite que

los participantes estén implicados, se generen debates y se alcancen las decisiones más acertadas.

Hay que partir de la base que las reuniones son algo que afectan directamente la vida de la persona en situación. Es decir, tienen un impacto en su futuro. Así, se podría considerar el hecho de agregarle dramatismo al argumento de la reunión, a su sentido. Además es algo que debe ocurrir durante los primeros minutos; el participante debe entender con claridad lo que está en juego.

Por otro lado, no se debe evitar el desencuentro; es natural que cuando un grupo de personas se reúnen para hablar sobre algo que les incumbe no coincidan exactamente sus opiniones. Evitar las cuestiones que merecen desacuerdo es garantía de que no se resuelvan los conflictos y que permanezcan los errores. El líder debe obligarles a hacerlo. Pero además, el sufrimiento se agrava cuando no se enfrenta el problema. Cuando los participantes no están acostumbrados a los conflictos es más difícil implicarlos. Un método sencillo para facilitar este proceso es que el líder promueva la discusión mencionando que espera del grupo más conflicto; además se les debe recordar que lo que hacen es positivo.

### **Carecen de estructura contextual**

Muchos grupos, aunque establecen una pauta de reuniones periódicas (cada semana o mes), éstas tocan una amplia variedad de temas: estrategia, táctica, administrativo, etc. Al no tener un tema claro para debatir, tampoco se sabe sobre qué temas opinar y cuáles no. Al final se decide muy poco porque los participantes tienen dificultades en dilucidar si deberían debatir, votar, realizar una tormenta de ideas o simplemente escuchar.

Para que las reuniones sean eficaces se deben tener distintos tipos de ellas y distinguir claramente entre las distintas finalidades, formatos y duración de los encuentros.

## **2.- Posibles formatos para las reuniones**

Para la reunión mensual en un establecimiento, se propone el siguiente formato:

**Ronda de novedades:** Cada productor cuenta brevemente su actualidad, las cosas más importantes que le están ocurriendo en su establecimiento, ya sean productivas, técnicas, personales, etc.

**Tema técnico.** El asesor puede plantear en una breve charla un tema específico que sirva para todo el grupo o que tenga interés por su estacionalidad u oportunidad.

**Presentación del campo.** El dueño del establecimiento presenta los datos productivos de su establecimiento y los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

**Recorrida del campo.** Se recorren las pasturas, instalaciones, verdes, diferentes categorías de hacienda, etc. El productor plantea sus principales interrogantes.

**Críticas y aportes.** El grupo le hace las críticas y sugerencias para la mejora del establecimiento al dueño del mismo.

**Institucionales.** Se tratan brevemente las cuestiones que hacen al funcionamiento del grupo, como programación de reuniones, coordinación de visitas con el asesor, costos del grupo, etc.

### 3.- Recomendaciones generales

**Viaje anual.** Se recomienda por lo menos una vez al año realizar algún viaje para conocer otro establecimiento fuera del grupo que tenga particularidades que sirvan para el mismo, a conocer alguna estación experimental o ir a otro país.

**Programa anual.** Cada grupo debería contar con un calendario donde están programadas las reuniones del año, los temas técnicos que desean tocar, los ensayos que realizarán en el grupo, los viajes a otros establecimientos.

**Evaluación del grupo.** Una vez al año se debería analizar los datos productivos de todo el grupo, su grado de avance y compararlo con otros grupos de productores. También realizar un repaso sobre el funcionamiento como grupo.

### 4.- Herramientas para desarrollar el trabajo grupal

#### Tormenta de ideas

Una tormenta de ideas tiene como objeto producir tantas ideas como sea posible para solucionar un problema.

La regla fundamental consiste en posponer toda crítica y evaluación de las ideas. El grupo se limita a inventar ideas sin detenerse a pensar si son buenas o malas, realistas o no. Eliminados esos obstáculos, una idea debe estimular otra idea. Se hace por un tiempo acotado, que puede ser de quince a veinte minutos.

Durante una tormenta de ideas nadie debe sentirse como un tonto, puesto que se trata explícitamente de exponer las ideas más inesperadas. Y como la parte contraria está ausente, los negociadores no tienen que preocuparse por revelar información confidencial o por correr el riesgo de que una idea se interprete como un compromiso.

No existe una única manera correcta de realizar una tormenta de ideas. Más bien se debe acomodar a las necesidades y recursos del grupo. Al hacerlo, puede ser útil tener en cuenta las siguientes indicaciones.

#### Antes de la tormenta de ideas:

- a. Defina su propósito. Hay que pensar qué es lo que pretende al final de la reunión.
- b. Modifique el ambiente. Seleccione un lugar y una hora que distingan la sesión tanto como sea posible de una discusión normal. Mientras más diferente sea una tormenta de ideas de una reunión normal, más fácil será que los participantes suspendan el juicio.

c. Seleccione un facilitador. Se necesita que durante la reunión alguien asuma el papel de facilitador, para mantener la reunión encausada, para asegurarse de que todos tengan la oportunidad de hablar, para hacer cumplir algunas reglas y para estimular la discusión haciendo preguntas.

d. Una persona deberá tomar nota de todas las ideas propuestas para luego hacer la selección de las más útiles.

#### Después de la tormenta de ideas:

a. Señale las ideas más prometedoras. Después de la sesión para incrementar ideas, suspenda la regla de no criticar para seleccionar las ideas más prometedoras. Todavía no se ha llegado al momento de la decisión, usted está simplemente seleccionando ideas que valen la pena desarrollar más. Señale aquellas que los miembros del grupo consideran como las mejores.

b. Invente cómo mejorar las ideas prometedoras. Tome una de las ideas prometedoras e invente maneras de mejorarla y de hacerla más realista, así como también maneras de realizarla. El propósito en este momento es lograr que la idea sea tan atractiva como sea posible. Introduzca la crítica constructiva con: *"Lo que más me gusta de esta idea es... ¿Sería mejor si...?"*

c. Reserve un tiempo para evaluar las ideas y decidir. Antes que se termine la reunión haga una lista de ideas seleccionadas y mejoradas, y fije un momento para decidir cuál de ellas utilizar en su negociación y en qué forma. Piense en la posibilidad de una tormenta de ideas con la otra parte. Aunque más difícil que con sus amigos, una tormenta de ideas con personas de la otra parte puede ser sumamente valiosa. Es más difícil de realizar por el riesgo de decir algo que perjudique sus intereses, a pesar de las reglas establecidas en la sesión de tormenta de ideas; puede revelar información confidencial sin darse cuenta o conducir a la otra parte a creer que una opción que usted inventó es un ofrecimiento. Sin embargo, tormentas de ideas conjuntas tienen la gran ventaja de producir nuevas ideas que tengan en cuenta los intereses.

#### **Seis sombreros para pensar**

Una de las ideas centrales de Edward De Bono, desarrolladas en *Seis sombreros para pensar* (1988) es que el pensamiento es una habilidad optimizable: Más allá de cómo pensemos, siempre podemos hacerlo mejor.

La ineficacia del pensamiento surge – entre otras cosas – cuando se confunden los argumentos lógicos con las emociones, el carácter exploratorio de una idea con su carácter definitivo, la lógica negativa con los valores, o las intuiciones con los razonamientos.

El pensamiento crítico y racional – lo que De Bono denomina *"pensamiento vertical"*– no parece ser muy adecuado para la innovación y el diseño creativo; allí se demanda un pensamiento generativo y aquél es por definición conservador: su principal función es regular ideas, no concebirlas. En contraposición a la solución del pensamiento vertical que conduce al debate argumentativo de tipo gana-pierde, De Bono propone la idea de *"pensamiento cartográfico"*. En el modo cartográfico se legitima cada una de las diferentes facetas del pensamiento, confiriéndoles un espacio para su libre expresión.

Cada sombrero representa una función del pensamiento, una orientación definida de la atención o un rol particular que las personas pueden adoptar en cualquier momento. Hacerlo redundante en un proceso de pensamiento enriquecido. La diferencia entre separar para inhibir y separar para integrar es lo que distingue al pensamiento vertical del pensamiento cartográfico.

Genéricamente, cada uno de los seis sombreros significa lo siguiente:

**Sombrero blanco:** Información. Hechos y cifras. Objetividad. Pensamiento neutro.

**Sombrero rojo:** Emociones y sentimientos. Valores. Intuiciones, presentimientos y juicios complejos. Ausencia de razones.

**Sombrero negro:** Crítica y lógica negativa. Cautela. Abogado del diablo. Razones por lo que algo no funcionará.

**Sombrero amarillo:** Crítica y lógica positiva. Especulación en pos de beneficio. Percepción de oportunidades. Prospectiva. Implementabilidad.

**Sombrero verde:** Ideas nuevas. Provocación operativa. Especulación ideativa. Fantasía e imaginación productora.

**Sombrero azul:** Coordinación y control. Análisis y síntesis. Metacognición (reflexión sobre el propio pensamiento).

Su propósito no radica tanto en la aplicación de una técnica durante un intervalo temporal determinado, sino más bien en la internalización del pensamiento cartográfico como actitud. De tal modo, la práctica de los seis sombreros puede realizarse tanto como una actividad tendiente al aprendizaje de dicha actitud, como de una técnica en sí destinada al tratamiento de un tema-problema.

Deben formarse grupos de entre cuatro y seis personas. Uno de los miembros debe asumir el rol de coordinador, es decir, la función de sombrero azul principal. Los pasos a seguir pueden sintetizarse en:

El coordinador con su sombrero azul principal define el propósito de la sesión, explica el problema y – luego de describir cada uno de los sombreros – enuncia como consigna operativa: *“A partir de ahora ustedes, bajo mi coordinación, deberán asumir los roles correspondientes a los seis sombreros, conforme sea oportuno. En términos generales, o bien yo se los iré solicitando, o bien ustedes lo harán espontáneamente. Cada vez que alguien diga algo, por favor señale el sombrero que está utilizando”*.

El grupo trata el tema-problema durante cierto tiempo, mientras que alguien que actúa como secretario se encarga de ir trazando el mapa de las ideas sobre un pizarrón. El coordinador, en su rol de sombrero azul principal, solicita a los miembros del grupo que se coloquen idéntico sombrero para proceder a una síntesis.

*“Trazar el mapa de un tema-problema”* significa representar la zona de los hechos objetivos, de las emociones y sentimientos, de los valores, de las intuiciones y juicios complejos, de las ideas nuevas, de la crítica negativa, de la crítica positiva y la implementabilidad, etc. Luego, existen muchas maneras de recorrer este mapa conceptual.

### Los roles facilitadores o favorecedores

El rol es el conjunto de pautas de conductas y comportamientos que se espera de un miembro en un grupo. Los roles favorecedores son aquellos que ayudan a la tarea y al buen funcionamiento del grupo. Los roles se van definiendo en la interacción en el grupo y a partir del conocimiento de las personas.

Algunos roles característicos son:

El **líder**: el que orienta, el que marca el rumbo.

El líder democrático: considera importante la satisfacción del grupo, el que hace intervenir a todos.

El líder “*dejar hacer*”: el que deja que las fuerzas grupales fluyan con poca intervención.

El líder autocrático: el más dominante, autoritario

El **mediador**: el que mantiene la vida grupal, el que media en los conflictos.

El **compendiador**: reúne las ideas, las sugerencias y los comentarios de los integrantes del grupo. Tiene capacidad de sintetizar en el momento adecuado, tomando las opiniones de todos.

El **integrador y coordinador**: aclara las relaciones entre las diversas ideas y aportes, intenta extraer ideas claves de las diferentes contribuciones o integrarlas en un todo significativo.

El **orientador**: ayuda al grupo a que no se pierda su dirección respecto de sus objetivos.

El **estimulador**: el que se preocupa por que todos participen, que no se quede nadie atrás.

El **crítico**: el que aporta la mirada escéptica del grupo, no asume nada por cierto, se cuestiona todo.

El **investigador**: el que busca el por qué de las cosas, las causas.

El **especialista**: el que sabe de maquinaria, de alimentación, de fierros, de números, etc. El que tiene un conocimiento particular importante de un área y los demás valoran.

El **activador**: impulsa al grupo hacia la adopción de decisiones, induce a la acción, busca concretar, “*ir al grano*”.

El **secretario o registrador**: anota todo lo que se va tratando y redacta las actas de las reuniones.

**Roles negativos** (Fuente: Ezequiel Ander Egg. 1988. *Como hacer reuniones eficaces*)

Son aquellos que perturban el buen funcionamiento del grupo y obstaculizan el trabajo en las reuniones. En general suelen manifestar la búsqueda de intereses personales, y lo más frecuente son conductas y comportamientos que expresan problemas de personalidad o falta de capacidad.

El **dominador**: el que quiere que se hagan las cosas como él dice.

El **chivo emisario**: el que asume aspectos negados y depositados en él por los otros miembros del grupo.

El **saboteador**: el líder de la resistencia al cambio

El **dependiente**: sus decisiones dependen más de los humores externos. Es el más influenciado.

El **negativista u obstructor**: lleva la contra en todo, adoptando una actitud negativa respecto de lo que se está tratando. Discute tonterías o nimiedades.

El **desertor**: se mantiene al margen de lo que se dice y de lo que se hace.

El **agresor**: critica o censura a los demás; es hostil al grupo o a alguno de sus miembros. Se expresa con desaprobación.

El **obstinado**: ignora sistemáticamente el punto de vista de los demás, no cree que puedan aportar algo significativo. Se mantiene inamovible en sus propuestas.

El **charlatán o hablador**: habla de todo, con ocasión o sin ella, en tema y fuera de tema, no deja intervenir a los demás. Le gusta utilizar al grupo como auditorio, necesita "hacerse notar" y tiene un gran deseo de figurar.

El **vendedor de ideas propias**: aprovecha cualquier oportunidad para expresar sus sentimientos o ideas sin importarle si ellas son de interés para el grupo.

El **tipo de ideas fijas**: tiene manías y las repite sin cesar. Es monotemático. Se aferra a sus ideas volviéndose incapaz de salir del horizonte de las ideas que él maneja.

## Participación

Preguntas prácticas para analizar si la participación en el grupo es buena:

### Quando una persona interviene, ¿qué pasa?

¿Se dirige a todo el grupo, a un individuo o al coordinador?

¿Se lo escucha con atención?, ¿Lo siguen por lo general los otros miembros del grupo o no se le presta ninguna atención?

### ¿Cuál es la contribución de los miembros?

- ¿Unas pocas personas monopolizan las intervenciones?
- ¿Hay oportunidades para que intervengan todas las personas?
- ¿Van al grano en los temas o se escapan por la tangente?
- ¿Las contribuciones son realistas y centradas en el problema?
- ¿En qué medida el coordinador ayuda a que todos participen?

### **En cuanto al esquema de participación:**

- ¿Está centrado en el conductor del grupo?
- ¿En otra u otras personas?
- ¿Está distribuido en todo el grupo?

## **5. Formación de redes**

### **1. Horizontales**

Por definición, las redes son un conjunto reducido de empresas que operan en un mismo ámbito productivo y generalmente en la misma localidad, e interactúan con el objetivo de alcanzar economías de escala que les permita reducir costos, atacar nuevos mercados e incorporar tecnología. Este sería el caso de la formación de grupos con el fin de asociarse en maquinaria, tanque de frío, etc., generar espacios para comercializar mejor sus productos y realizar intercambio de tecnología. Se necesita entonces de un promotor, un asesor técnico, una metodología de trabajo grupal y la elaboración de un plan de trabajo.

Según Landini (2004) La desconfianza y la falta de normas grupales son los mayores problemas que se presentan en las dinámicas grupales que contemplan esquemas asociativos. La falta de confianza se trabaja y mejora a través de la comunicación y la transparencia en las acciones, para lo cual son fundamentales y muy recomendables las reuniones mensuales – y si es posible semanales – en un día y horario fijo, en caso de compartir maquinaria u otro bien de capital. Según la Ing. Belén Bocanera, técnica de la Subsecretaría de Agricultura Familiar y responsable de los grupos de productores lecheros de Trancas, Tucumán, la existencia de normas bien claras y escritas, y la determinación de expulsión del grupo en caso de no cumplimiento, ayuda enormemente a generar confianza. En los grupos que maneja (tres) hubo dos casos de expulsiones que redundaron en una mejora en las relaciones de los que quedaron.

### **2. Verticales**



Las redes verticales son los programas de encadenamientos entre las empresas grandes y los pequeños proveedores, o entre los grandes productores y pequeños clientes/distribuidores. Una vez formadas las redes horizontales (grupos de productores) se deberá trabajar en la interacción con los proveedores de subproductos, semillas, máquinas de ordeñar y también con los elaboradores de leche, ya sea propietarios de ensachadoras o elaboradores de queso.

Las economías de escala producidas por la agrupación de productores facilitarán la construcción de silos o galpones donde almacenar sus alimentos, y negociarlos conjuntamente desde una mejor posición, no solamente por el volumen sino también por la posibilidad de compartir fletes.

### **Utilización de bienes de capital en forma asociativa**

A continuación se presentan tres reglamentos que utilizaron grupos de productores para la utilización de bienes de capital en forma asociativa. Los reglamentos fueron elaborados por Belén Bocanera en conjunto con grupos de productores de Trancas, provincia de Tucumán

#### **1. Reglamento de uso del equipo de frío**

- El equipo de frío será solamente de uso grupal.
- Se instalará en el predio previamente establecido, con un comodato firmado entre el dueño de la tierra, los productores que volcarán la leche en el equipo y la cooperativa.
- El costo fijo del equipo se calculará en base a los Kw/hora que consume el tanque y será afrontado equitativamente por los productores que lo utilicen. Para tal fin se fijará un monto/productor/día, que será abonado semanal o mensualmente según lo decida el grupo y se actualizará periódicamente según sea necesario.
- Además del costo de mantenimiento, se abonará un 20% más sobre el mismo, que se guardará en una caja chica y será destinado a cualquier reparación o repuesto del tanque que fuera necesario realizar o comprar.
- En caso de que alguno de los productores decidiera retirarse del grupo, pierde cualquier derecho y/o beneficio sobre el tanque.
- Se designará un representante del grupo para guardar los fondos recaudados.
- El grupo se comprometerá a enviar un informe mensual al consejo de la cooperativa sobre: litros volcados, estado del tanque (si se hicieron reparaciones), relación entre los miembros del grupo (si surgieron problemas: cuáles, si se solucionaron, etc.) y calidad de la leche volcada.
- Los miembros del grupo deberán realizar reuniones mensuales, que se asentarán en un libro de actas, y en las cuales se tomarán las decisiones inherentes al manejo del equipo de frío.

## 2. Reglamento de uso de la ordeñadora

- Se firmará un comodato entre el productor/res que utilizarán la ordeñadora y la cooperativa.
- El costo de mantenimiento así como los repuestos y reparaciones que sean necesario realizar serán afrontados por el productor/res que utilicen la ordeñadora.
- En caso de que el uso de la maquina sea compartido se establecerán turnos, horario y lugar donde se realizará el ordeño.
- Se establecerán sanciones en caso de daño intencional, que serán registradas en un libro de actas.
- En caso de que alguno de los productores se retire del grupo o de la cooperativa, pierde todo derecho y/o beneficio sobre la ordeñadora.
- Los usuarios de la ordeñadora se comprometerán a realizar reuniones mensuales, que se asentarán en un libro de actas, y a enviar informes mensuales al consejo de la cooperativa sobre funcionamiento y mantenimiento del equipo.

## 3. Reglamento de uso de maquinaria

- Las herramientas que el grupo adquiera se quedarán en la casa de (...)
- Por el uso de las herramientas se pagará una cuota por mes, cuyo monto se definirá una vez compradas las herramientas en reuniones del grupo, y será destinada al mantenimiento de las maquinarias.
- Se designa como tesorero al señor (...)
- Se harán servicios a terceros con las herramientas, dando prioridad a los integrantes del grupo, y el dinero recaudado será utilizado para el mantenimiento de las maquinarias.
- El uso de las herramientas se hará en función de los requerimientos de los miembros del grupo. Cualquier inconveniente se tratará en reuniones grupales por decisiones de la mayoría.
- El grupo se compromete a las reparaciones y mantenimiento de las herramientas.
- Se realizarán reuniones grupales para modificar o anexar cláusulas al reglamento.
- El grupo se compromete al mantenimiento y reparación de las infraestructuras de tambo y sala de ordeño.
- El uso de los fondos solicitados será para lo fijado en el proyecto, con el compromiso de devolución en los plazos establecidos.

Firman de conformidad los integrantes del grupo (...)