



MINISTERIO DE GANADERÍA
AGRICULTURA Y PESCA
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

DIRECCIÓN GENERAL DE LA GRANJA
(DIGEGRA)

**Los
procesos
colectivos
en el
medio
rural**

Los procesos colectivos en el medio rural

Psic. Joaquín Marqués
Lic. en Psic. Fernando Siré

COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

MESA EJECUTIVA

| | |
|------------------------|-----------------------|
| Presidente | Ermes Peyronel |
| Primer Vicepresidente | Ing. Agr. Mario Costa |
| Segunda Vicepresidente | Macarena Castro |
| Secretario General | Fernando López |
| Primera Secretaria | Silvia Cardeillac |
| Segundo Secretario | Edinson Aldao |
| Tesorero | Mario Buzzalino |
| Pro Tesorero | Mario Colom |

EQUIPO TÉCNICO

| | |
|--|------------------------------------|
| Coordinador Ejecutivo | Ing. Agr. Gustavo Pardo |
| Responsable del Departamento de Promoción y Desarrollo | Gustavo Cabrera |
| Responsable del Departamento de Orientación Contable y Contralor Legal | Cr. Víctor Durán |
| Responsable del Departamento de Difusión y Publicaciones | M ^a del Luján Bentancor |

Colaboración

Lic. en T.S. Patricia Rodríguez

Ilustración
Rolando Salvatore

Impresión
R. Pose - Imprenta Rojo
Euclides Salari 3460 A
Tel. 22151812

Dep. Legal: 356.453

| | |
|--|----|
| Introducción | 5 |
| ¿Qué cosas debemos considerar al afrontar un proceso colectivo? ... | 7 |
| • Coordinadas de Espacio y El Tiempo | 8 |
| • La incertidumbre | 9 |
| • La complejidad..... | 9 |
| • El cambio..... | 10 |
| • La Producción Colectiva | 10 |
| ¿Qué componentes encontramos en los procesos colectivos? | 11 |
| • La necesidad..... | 11 |
| • La motivación | 12 |
| • Los afectos..... | 13 |
| • Los conflictos | 13 |
| • El aprendizaje | 15 |
| • El cambio social..... | 15 |
| • Las relaciones sociales | 15 |
| • Comunicación y aprendizaje | 16 |
| • Participación..... | 17 |
| Los grupos y las organizaciones: algunos aspectos a tener en cuenta. | 19 |
| • Situación grupal..... | 19 |
| • La tarea del grupo | 20 |
| • Los roles..... | 20 |
| • Elementos grupales..... | 22 |
| • Niveles o momentos grupales | 23 |
| • Las dinámicas organizacionales..... | 26 |

En el medio rural existen diferentes formas de organización social dando lugar a distintos **procesos colectivos**, considerando desde las familias de productores; las cooperativas; las sociedades de fomento rural; las colonias; los campos de recría; las comisiones de fomento de las escuelas rurales; y los grupos de productores que se organizan ya sea por tipo de producción, para acceder a capacitación o asistencia técnica, o en torno a problemáticas sociales y defensa gremial.



Sucede que algunos proyectos y actividades quedan en el camino, en parte por la no comprensión del funcionamiento de los procesos colectivos

mencionados y las maneras de llevarlos adelante, lo cual requiere de determinados conocimientos. Se trata de considerar los aspectos culturales, sociales y psicológicos, con los procesos grupales y los vínculos que se establecen entre sus integrantes, que van más allá de los aspectos legales de una organización o cooperativa, de los distintos modelos de gestión, del tipo de producción o servicio que brindan y del éxito o desarrollo económico que se obtenga.

Lo que se plantea en esta cartilla procura sumar a la comprensión y entendimiento de los diferentes aspectos y elementos que se ponen en juego en toda creación y acción humana, donde el eje central es el trabajo en conjunto, el trabajo en común de los diferentes actores.

¿Qué cosas debemos considerar al afrontar un proceso colectivo?

En toda instancia colectiva (familia, grupo, organización, sociedad de fomento rural, etc.) coexisten elementos históricos, sociales, políticos, económicos, psicológicos, que interactúan entre sí e inciden en cada situación colectiva.

Todo proceso colectivo es complejo y único, lo que implica que solo puede entenderse cabalmente en una situación concreta, que involucra a hombres y mujeres con sus condiciones específicas, sus dolores, alegrías y sueños.

Describiremos algunas características o cualidades presentes en cada proceso, a tener en cuenta para comprenderlo mejor:

- Coordinadas de Espacio y El Tiempo
- La incertidumbre
- La complejidad
- El cambio
- La Producción Colectiva

Todo proceso colectivo es complejo y único, lo que implica que solo puede entenderse cabalmente en una situación concreta, que involucra a hombres y mujeres con sus condiciones específicas, sus dolores, alegrías y sueños.

Coordenadas de Espacio y El T iempo

El tiempo no se puede parar, aunque volvamos mil veces a un lugar, ni ese lugar es el mismo —aunque lo parezca—, ni nosotros somos los mismos.

Tienen como función principal la ubicación territorial, geográfica y temporal de los procesos colectivos. No es lo mismo vivir en la sierras o en el llano, en el sur cerca de la capital o en las tierras del basalto lejos de cualquier poblado. Hay una incidencia directa en las posibilidades de encontrarse y reunirse, y que se den los tiempos necesarios.

El tiempo no se puede parar, aunque volvamos mil veces a un lugar, ni ese lugar es el mismo —aunque lo parezca—, ni nosotros somos los mismos. Esto quiere decir que siempre pasa algo, siempre se están dando determinados sucesos en un colectivo. Cada cosa que se dice o hace en un ámbito colectivo, queda incorporada, aunque en principio el hecho parezca irrelevante. No se puede deshacer lo dicho o hecho, sí se puede cambiar, transformar o trabajar sobre lo sucedido.

Esta dimensión también tiene que ver con el tiempo “interno” a las personas y a los grupos. Tiene que ver con los tiempos que necesitan los procesos de diversa índole para desarrollarse. Los tiempos de comprensión y maduración que las personas y los grupos requieren, y que no son medibles previamente, así como una semilla varía en su tiempo de germinación en función de las condiciones del ambiente.

Los momentos y tiempos que necesitan los procesos colectivos son variables para cada persona y para cada

grupo. Sí tiene que ver con la disposición, compromiso y adherencia de cada integrante al proceso colectivo (por ejemplo socios, familiares, dirigentes, técnicos, etc.). Esto se valora en términos de intensidad, no en tiempo cronológico. Este punto se podría explicar con procesos de grupos u organizaciones que por ejemplo están dos años en que aparentemente no pasa nada y en un momento, en dos meses, avanzan lo que no se concretó en esos dos años. Muchas veces el movimiento se va dando en forma imperceptible.

La incertidumbre

Hay siempre un cierto grado de desconocimiento de la realidad que se va construyendo.

En la medida que le demos lugar a ese desconocimiento, los pre-supuestos y los pre-juicios decaen, lo que implica que se genere un nivel de incertidumbre que abra y que haga posible transitar diversos caminos inéditos, enriqueciendo al proceso mismo.

La complejidad

Es la cualidad de los procesos que nos permite entenderlos en una dimensión amplia y profunda.

La diferencia y lo diverso están presentes en la base de todo proceso, siendo parte de la complejidad.

El cambio

Es una de las características esenciales de los procesos.

Habitualmente la permanencia asegura, tranquiliza, genera sensación de conocer y de control. Sin embargo, el tener la perspectiva de cambio permanente, posibilita que las personas involucradas en los procesos colectivos, puedan implicarse y comprometerse con mayor disposición aunque se sienta miedo e inseguridad ante la situación de cambio.

La producción colectiva (de una familia, de un grupo de una organización) es parte del proceso colectivo. Las cosas que producen tienen que ver con las maneras de relacionarse de las personas y de trabajar colectivamente.

Se generan relaciones de poder, en el sentido de que entre varias personas se puede más y mejor que cada uno por su lado. Cuando la gente se junta para hacer algo, para tratar de resolver y satisfacer sus diversas necesidades, se produce una potencialidad de otro orden. Ese poder y esa potencia no vienen de la nada, sino que se producen mediante un trabajo colectivo de una familia, un grupo, o una organización de productores.

En definitiva, la Producción Colectiva es trabajo que produce una forma de pensar, sentir y hacer colectivamente.

¿Qué componentes encontramos en los procesos colectivos?

Describiremos algunos componentes de los procesos colectivos:

- La necesidad
- La motivación
- Los afectos
- Los conflictos
- El aprendizaje
- El cambio social
- Las relaciones sociales
- Comunicación y aprendizaje
- Participación

La necesidad

Es uno de los motores fundamentales de lo humano y de lo que impulsa el movimiento de los procesos colectivos.

El ser humano siempre requiere satisfacer determinadas necesidades básicas, las cuales siempre se satisfacen socialmente. A lo largo de la vida de las personas, es la necesidad la que mueve e impulsa a la búsqueda, a la creación, al encuentro y trabajo en conjunto con otros. Estos elementos son los que posteriormente se juegan en la motivación que promueven, y generan los procesos colectivos.

La motivación

Es una cuestión que se plantea habitualmente en relación al funcionamiento de los grupos y las organizaciones. Es ese motor profundo que mueve e impulsa a cada persona en su situación vital. Muchas veces se aborda esta cuestión como un problema de voluntad. Es importante entender que las raíces de la motivación de una persona, un grupo, o una organización son muy profundas y no dependen de la voluntad. La generación y fortalecimiento de la motivación en un colectivo, no dependen exclusivamente de la capacidad de arenga de los líderes que cada grupo y organización tiene.

Las maneras y modalidades en que cada persona ha desarrollado la motivación, tienen que ver principalmente con la forma en que a lo largo de su vida ha procesado y procurado la satisfacción de sus necesidades básicas, especialmente en lo que tiene que ver con su sustento y con el desarrollo emocional que lo acompaña.

En cada conformación grupal u organizacional, es importante conocer algunos aspectos de cómo sus integrantes han ido enfrentando y sobrellevando estos dos grandes componentes de la motivación: las necesidades y los afectos.

Los afectos

Visualizar lo referido a los afectos es más difícil, en la medida en que es menos habitual que se piensen y analicen, aunque también estén a simple vista.

En relación a los afectos, podemos distinguir **los sentimientos** (el producto del sentir y dar sentido a nuestras emociones), **las emociones** (la respuesta a lo que se siente), y **los afectos** (como la capacidad de afectar al otro y ser afectado por otro).

Muchas veces lo que mueve a participar y permanecer en una instancia colectiva es la amistad, el compromiso, el compañerismo, la lealtad que hay entre los integrantes de un colectivo.

Los conflictos, que habitualmente están ligados a la necesidad, se pueden entender como motor del desarrollo de los procesos colectivos.

Los conflictos se configuran como un enfrentamiento que se puede dar a lo interno de una familia, un grupo, una organización. También están presentes a la interna de cada uno de los sujetos. El conflicto es

permanente e inherente a la vida y a los procesos colectivos.

Se constituyen como obstáculos, mientras no se puedan enfrentar las “diferencias” que surgen a partir justamente de la complejidad y diversidad propia de los colectivos (familia, grupo, organización).

Uno de los principales aportes que brinda el conflicto, es que indica que hay algo que es necesario aprender, que existe un desconocimiento que se debe sortear.

Los conflictos están habitualmente asociados a las situaciones de crisis o situaciones críticas. En los procesos colectivos, podríamos decir que las situaciones de crisis en realidad son situaciones permanentes. La crítica es de por sí una función necesaria y productiva, implica un aprendizaje y establece o estipula qué es necesario incorporar, aprender y cambiar.

Muchas veces los conflictos se instalan como un dilema generado en torno a dos cuestiones enfrentadas. Es una cosa o la otra. O sea, adquiere carácter de dilema, donde una de las expresiones más habituales es la “*queja*” de los integrantes por aspectos de la situación planteada. La queja no aporta al cambio de la situación, suele ser parte de la “complicidad” con la resistencia al cambio. El pasaje al diálogo destraba la situación, se genera un aprendizaje y se cambia.

El aprendizaje, como otro componente básico, surge de la crítica y las situaciones de crisis como expresiones de conflicto; se relaciona al cambio. Abordar el conflicto implica aprender, y si hay aprendizaje hay cambio.

El aprendizaje es lo que permite modificar la realidad.

En consecuencia, en los procesos colectivos se aprende continuamente, y por lo tanto podemos considerar al ser humano en cambio permanente.

El cambio social como proceso de aprendizaje que se va desarrollando y construyendo en las relaciones sociales y con la naturaleza.

El cambio entendido como una adaptación activa frente a las diversas situaciones que se van presentando.

El cambio en las organizaciones de productores y diversas formas asociativas requiere acciones específicas, implica la implementación de actividades y tareas concretas que permitan el desarrollo del mismo.

Las relaciones sociales

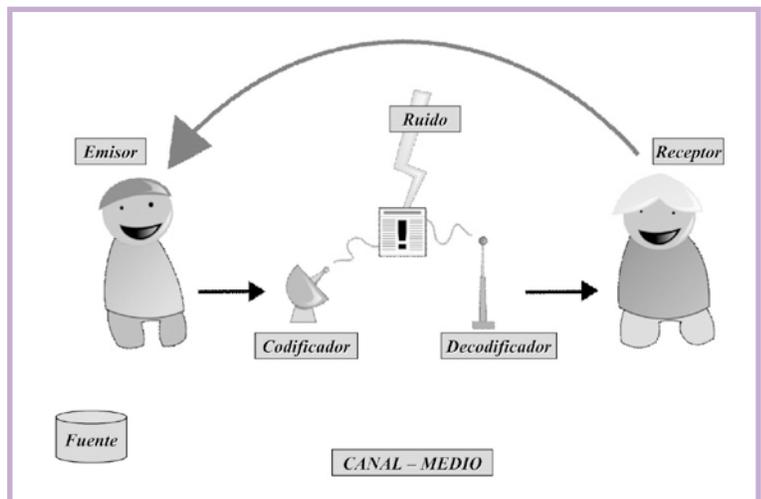
Van a ser el pilar sobre el cual se van a apoyar los procesos que hemos mencionado.

Se van generando lazos y conformando un tejido que es lo que solemos llamar trama o tejido social. Se conforma entonces la trama, que va a ser el sostén, el soporte sobre el cual se apoyan y desarrollan los procesos, y que siempre es social.

Comunicación y aprendizaje

La relación social vincula a las personas y en este vínculo se desarrollan permanentemente, entre otras cosas, procesos de comunicación y aprendizaje que permiten a las personas incluirse en un movimiento y una creación, posibilitando a los colectivos crecer y desarrollarse.

La comunicación será la que posibilite el aprendizaje; si no hay comunicación difícilmente haya aprendizaje.



Esto depende de la disposición de los integrantes de los grupos y las organizaciones a despojarse de presupuestos y prejuicios (que funcionarían como “ruidos” en la comunicación) e intentar transmitir, informar, dialogar, sobre las cuestiones que les atañen. Se requiere apelar a la imaginación y a las características propias de cada grupo u organización. La comunicación, como la estamos planteando, también se sustenta sobre la necesidad y el afecto.

La comunicación en las relaciones sociales, y por lo tanto en los procesos colectivos, va a ser un aspecto fundamental y central. No es solo intencional, se comunica permanentemente más allá de la intencionalidad de las personas. Se comunica cuando se habla, escribe o dibuja. Se comunica incluso cuando no se habla, cuando se asiste o no a una reunión. Hay gestos que comunican mucho más que las palabras. Y muchas veces somos poco concientes de las comunicaciones que realizamos.

Participación

¿Qué es participar? ¿Hablar en una asamblea, participar de equipos, integrar grupos de trabajo? ¿Tomar decisiones; cuáles? ¿Con qué alcance? ¿En lo que concierne al predio, a la familia, a la organización de productores, a su influencia en ámbitos político-partidarios; la toma de decisiones en las políticas públicas y en la definición y ejecución de proyectos de desarrollo?

Muchas veces la participación viene planteada como un requerimiento “externo” a los propios procesos colectivos de los productores.

En esta línea se plantea la participación en tres niveles:

1. En la información.
2. En la consulta.
3. En la decisión.

Cada uno de estos niveles presenta sus especificidades y alcances.

La cuestión se plantea ligada a los “espacios” de **participación**, convocados desde las instituciones del Estado, las organizaciones de productores, las cooperativas y diversas organizaciones no gubernamentales.

Se puede plantear que la participación real de productores y cooperativistas implica la posibilidad de opinar, aprender, elaborar, decidir y ejecutar sobre sus propias condiciones y propuestas.

Para que la participación real sea posible, es necesario en primer lugar saber para qué y de qué forma la gente está dispuesta a participar y a partir de ahí construir los espacios de interlocución específicos para cada colectivo.

Los grupos y las organizaciones: algunos aspectos a tener en cuenta

En las organizaciones de productores coexisten diversas situaciones grupales al mismo tiempo. La mayoría de las personas tienen experiencia de participar en situaciones grupales (en la familia, la escuela, el club deportivo, el trabajo, etc.), que se van organizando para realizar un determinado fin, incluso las que se generan espontáneamente.

Situación grupal

Se entiende por Situación Grupal "...el conjunto restringido de personas ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articulados por su mutua representación interna, que se propone de forma explícita e implícita una TAREA, que constituye su finalidad".

Varias personas conforman una situación grupal cuando se proponen un objetivo, como criar a los hijos, resolver un problema productivo, llevar adelante un emprendimiento, o entrenarse y jugar un campeonato. Se establece entonces, un proceso de trabajo en común para alcanzar el objetivo propuesto.

La tarea de un grupo

Es todo el trabajo necesario para alcanzar un objetivo. Esto lleva a las personas a encontrarse habitualmente con mayor o menor asiduidad, en determinados días y horas (tiempo) y en casas, locales, oficinas, etc. (espacio).

Se genera así una dinámica de relacionamiento entre las personas que componen la situación grupal, que implica que cada uno tiene en la cabeza a los otros integrantes y que más o menos tiene una idea de cómo tratarlos y qué puede esperar de los mismos. La dinámica grupal parte de las relaciones y se realiza a través del interjuego de las distintas posiciones y lugares que ocupan los integrantes en esa situación grupal.

Los roles

Son las distintas posiciones y lugares que ocupan los integrantes en el grupo.

Los roles preestablecidos: son aquellos que se establecen previamente a la dinámica grupal, como por ejemplo: padre, madre o hijo en una familia; productores y técnicos en un grupo de productores; socios, dirigentes y técnicos en una organización de

productores. Estos roles preestablecidos dan un marco a la dinámica grupal y van a estar más bien vinculados a los niveles organizacionales e institucionales a los cuales la situación grupal está relacionada (registro civil, ministerios u organizaciones, clubes y/o asociaciones, etc.).

Los roles dinámicos surgen una vez que se dispara el proceso grupal. Estos roles están vinculados al relacionamiento entre los integrantes y son los que estructuran la dinámica grupal, la cual es específica y particular de cada situación grupal. Estos roles son:

- **Líder**, tanto de avance del trabajo y el proceso grupal, como de su retroceso.
- **Portavoz**, que permite dar cuenta de los puntos de dificultad, de conflictividad y de creatividad.
- **Chivo emisario**, al que “se le echa la culpa”, es decir, al que se le asigna y asume aspectos habitualmente considerados negativos en la dinámica grupal.

Estos roles dinámicos se adjudican y se asumen habitualmente de una forma no conciente por un integrante o un subgrupo de integrantes. Cuando se desarrolla una buena dinámica grupal, estos roles son asumidos relativamente en forma rotativa por los distintos integrantes de la situación grupal.

Elementos grupales

*En los grupos se identifican **elementos grupales**, que se irán organizando y desarrollando, de tal manera que van a ir potenciando el trabajo grupal y la eficacia en el logro de los objetivos. Si estos elementos son reconocidos, valorados y articulados en forma adecuada, permiten evaluar la dinámica de los procesos grupales.*

Los elementos grupales son:

- **La afiliación** tiene que ver con el momento de la incorporación de los integrantes al grupo de que se sientan parte de la experiencia, parte del proceso de ese grupo. Apunta a que los integrantes se sientan más o menos dentro del grupo, de ser parte del mismo y de que contribuyen a su construcción.
- **La pertinencia** se refiere a si se está haciendo lo que se tiene que hacer para lograr los objetivos del grupo.
- **La comunicación** alude al grado y a la calidad de la comunicación que se da en el grupo.
- **La cooperación** es lo que cada uno aporta y contribuye al trabajo que se realiza, lo que muchas veces depende de las características de la tarea específica de determinado grupo.

- **El aprendizaje** da cuenta de lo incorporado en los distintos niveles del aprendizaje, en aprender a pensar colectivamente en información, en experiencia.
- **El telé** se refiere al clima afectivo que se da en la dinámica grupal, la actitud ante el cambio y la posibilidad de planificar, ya sea dentro del proceso grupal, como cuando el mismo finaliza y se abren posibilidades de participar en nuevas situaciones grupales que pueden ser diferentes para los distintos integrantes.

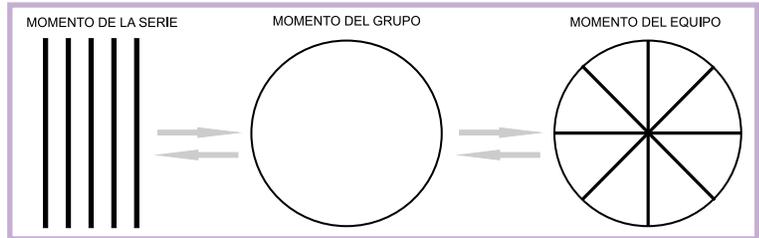
Niveles o Momentos Grupales

Existen diferentes **Niveles o Momentos de las Situaciones Grupales**.

Describiremos brevemente tres niveles o momentos de los procesos grupales:

1. **El nivel o momento de la serie**, caracterizado por la dispersión de los integrantes y sus actividades, donde aún prevalece la singularidad de cada integrante de la situación grupal.
2. **El nivel o momento del grupo**, caracterizado por la conformación de la situación grupal propiamente dicha, donde prevalece la interacción de los integrantes, la asunción y adjudicación de roles y el trabajo del grupo.

3. **El nivel o momento del equipo**, caracterizado por la conformación grupal en la cual prevalece la precisión del objetivo y la tarea, en función de la especificidad del equipo en relación a la organización a la que pertenece.



Estos momentos se dan a través de procesos de comunicación y aprendizaje. La afiliación, la pertinencia, la comunicación, la cooperación, el aprendizaje y el clima afectivo son algunos vectores que permiten evaluar el momento en que se encuentra un proceso grupal.

Podemos visualizar una secuencia de estos tres momentos, si analizamos un proceso grupal a lo largo de un determinado tiempo.

Por ejemplo, un grupo de personas que comienzan a reunirse en la medida que consideran que tienen necesidades comunes. Al principio cada integrante participa con sus sueños, esperanzas, dificultades y limitaciones. Plantean sus necesidades de trabajo y de hacer algo al respecto. Es un momento donde prevalecen las inquietudes y expectativas de cada uno y se actúa desde esa perspectiva. Este sería el momento de la serie. Luego, con el transcurso

de las reuniones, aparece un nivel mínimo de comunicación y aprendizaje y comienza a consolidarse el largo camino de la conformación de un grupo, que va a ser el sostén de la consecución de objetivos y el trabajo necesario para lograrlos. Este sería el momento del grupo.

Luego de un tiempo, quizás con un nivel de organización asociativo más preciso, aparece un alto grado de precisión en los contenidos y la forma de trabajo del grupo, dando lugar al logro de la mejor producción en relación a los objetivos propuestos. Es cuando se consolida el trabajo de equipo.

Hay que tener en cuenta que los momentos de la serie, grupo y equipo, no son estados que se logran y se mantienen constantes, sino que están en continuo movimiento. Se pasa de la serie al grupo y del grupo al equipo y viceversa. Muchas veces se logra el momento del equipo y luego se vuelve al momento de grupo. Estos momentos están en un equilibrio inestable.

También puede suceder que una situación grupal quede en el momento de la serie y nunca lleguen a conformarse en un proceso grupal propiamente dicho y, por lo tanto, menos en un equipo. Son las situaciones en las cuales hay un trabajo en común, se realizan actividades y tareas, pero este trabajo no deviene en una profundización grupal y queda centrado en la participación de cada uno, como experiencia puntual de trabajo en común, no dando lugar a otro nivel de proceso grupal.

Lo mencionado hasta aquí sobre las situaciones y procesos grupales, permite señalar que nunca hay dos situaciones o procesos iguales. Aunque algunas experiencias grupales sean similares o parecidas, son en última instancia particulares y específicas, lo que requiere analizar cada una en su singularidad.

Las dinámicas organizacionales

En las organizaciones de productores, en un club deportivo, en un hospital, en una empresa, se suelen desarrollar algunos elementos que permiten realizar un análisis de los aspectos organizacionales.

*Las **dinámicas organizacionales** van a estar generadas y marcadas por la estructura jerárquica y el diseño organizacional (organigrama) y por las dotaciones de recursos humanos (formación, capacidad, cantidad) y recursos materiales (edificios, infraestructuras, maquinarias, etc.).*

Las organizaciones se concretan a través de **estatutos y reglamentos**, que establecen los marcos legales y regulaciones, y a través de los recursos humanos y materiales. **Los objetivos de las organizaciones se establecen en los estatutos** y se llevan a cabo mediante el trabajo de los integrantes de la organización distribuidos en diversos espacios de la misma. La dinámica organizacional va a estar marcada por la asignación de los recursos materiales y la distribución de los recursos humanos en equipos.

En teoría, los distintos equipos cooperan en el logro de los objetivos de la organización, pero en la práctica suelen confrontar intereses. La conflictividad es inherente al desarrollo organizacional.

La adecuada circulación de la información y las diversas formas y espacios de comunicación, son elementos fundamentales que potencian la dinámica organizacional.

