

Nombre del trabajo:

TALLER VIRTUAL SOBRE GRUPALIDAD Y FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Autora:

Rossana Cacicio

Ing. Agr. Y Psic. Social

Institución:

Cátedra de Sociología Rural. Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales.

Universidad Nacional de La Plata

TALLER VIRTUAL SOBRE GRUPALIDAD Y FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

La presente experiencia tuvo como marco la capacitación para Agentes de Proyecto del Programa Cambio Rural durante el año 1999.

Por razones presupuestarias se cancelaron los Talleres Regionales que había previstos para realizar las capacitaciones durante dicho año. Por este motivo se propuso la creación de un espacio virtual de capacitación en dinámicas grupales que se operativizó a través de la creación de la lista lgrupalidad@inta.gov.ar

Esta propuesta fue una rápida adecuación a una situación contextual de falta de recursos, que posibilitó una participación masiva de los técnicos intervinientes.

Posibilitó una participación igualitaria entre contratados y personal de planta, situación que desde hace años es una fuente permanente de tensión institucional.

Esta propuesta generó una red de profesionales agropecuarios distribuidos en todo el país, lo que permitió una rápida conexión de las diferentes problemáticas en todo el país, así como la posibilidad de llevar a la práctica el concepto de red de intervención.

En el trabajo se analizan los elementos facilitadores y obstaculizadores, dado el perfil institucional, que incidieron en el desarrollo y continuidad del proceso.

Palabras clave: Cambio Rural, capacitación, taller virtual, dinámica grupal, perfil institucional.

TALLER VIRTUAL SOBRE GRUPALIDAD Y FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

1. Orígenes y antecedentes

La presente experiencia tuvo como marco la capacitación para Agentes de Proyecto del Programa Cambio Rural durante el año 1999.

Por razones presupuestarias se cancelaron los Talleres Regionales que había previstos para realizar las capacitaciones durante dicho año. Por este motivo se propuso la creación de un espacio virtual de capacitación en dinámicas grupales que se operativizó a través de la creación de la lista lgrupalidad@inta.gov.ar

2. Análisis del proceso realizado

Como elementos facilitadores podemos enumerar la herramienta informática disponible, la posibilidad de tener un servidor institucional y el acceso a equipos y módem de la mayoría de los Agentes de Proyecto, así como el nivel de capacitación sobre dicha tecnología de los destinatarios de esta experiencia.

Y fundamentalmente, la posibilidad de crear un foro virtual viabilizó las demandas a ese momento de los profesionales, donde además de la capacitación conceptual e instrumental, se trabajaron aspectos de las condiciones laborales que surgían como demandas insatisfechas.

Respecto a los elementos obstaculizadores:

a) De carácter General o Contextual:

La despresupuestación del Programa Cambio Rural, y la desinformación institucional al respecto, que ponía en riesgo los contratos y continuidad laboral de la mayoría de los destinatarios de la propuesta.

b) De carácter Específico:

La cultura institucional del INTA, de perfil netamente verticalista, que obstaculizó en forma más o menos explícita el trabajo sobre emergentes.

El miedo a la sanción o castigo institucional, sufrido por muchos de los destinatarios, que participaron con identidad real.

3. Análisis de los resultados del proceso. Conclusiones.

a) Fortalezas, logros y aciertos:

Entendemos que esta propuesta fue una rápida adecuación a una situación contextual de falta de recursos, que permitió una participación masiva de los técnicos intervinientes.

Posibilitó una participación igualitaria entre contratados y personal de planta, situación que desde hace años es una fuente permanente de tensión institucional.

Esta propuesta generó una red de profesionales agropecuarios distribuidos en todo el país, lo que permitió una rápida conexión de las diferentes problemáticas así como llevar a la práctica el concepto de red de intervención.

La democratización de la formación e información al servicio de los profesionales participantes más allá de su ubicación geográfica.

b) Debilidades, limitaciones, tensiones, contradicciones:

Como debilidad podemos citar la poca sostenibilidad de un proyecto concebido desde una concepción constructivista del aprendizaje, en tensión con una cultura organizacional verticalista y descendente que genera anticuerpos resistiéndose al cambio.

Para producir un cambio permanente en la cultura institucional debería haber tenido el apoyo explícito de la gerencia del Programa y la continuidad necesaria para desarrollar el proceso grupal pertinente.

4. Desafíos e interrogantes.

Se observa una tendencia en la cual el aprendizaje organizacional se verá reemplazado por el concepto de aprendizaje profesional, y los grupos de aprendizaje serán conjuntos de organizaciones que tratarán con comunidades culturales más amplias que las existentes hoy en día, para lo cual se necesita imperiosamente acordar códigos de comunicación interna más efectivos dentro de las organizaciones .

Estas tendencias respecto a la formación profesional están indisolublemente vinculadas con la herramienta informática, por lo cual es imprescindible difundirla masivamente.

En países extensos como la Argentina con situaciones productivas disímiles, esta metodología permite generar espacios virtuales que involucran mayor cantidad de gente, dándoles a los participantes un punto de referencia sintetizador que permite construir un ECRO (Esquema Conceptual, Referencial y Operativo) conjunto, operativizando de esta manera el concepto de RED DE INTERVENCION.

5. Valores relevantes:

Organizaciones de la dimensión del INTA no son rápidas para cambiar, si bien en contextos adversos de alta dinámica, los cambios rápidos a veces pueden determinar su supervivencia. De todas maneras rescato la posibilidad que me dio el Programa Cambio Rural a través de la calidad de sus profesionales, que comprendieron y apoyaron mi propuesta, así como otras ya presentadas en AADER, que fundamentalmente remiten a la necesidad de recorrer y reconocer un proceso grupal para lograr cambios actitudinales que optimicen el perfil de intervención profesional y nuestra calidad humana en general.

Relatorio de los envíos realizados desde la Coordinación del Taller Virtual

Convocatoria. 23-7

Hemos concebido este Foro como un ámbito de producción colectivo de conocimientos, en el cual podamos intercambiar marcos teóricos, métodos y experiencias concretas que fortalezcan la participación y optimicen las intervenciones en el campo grupal de todos los Agentes de Proyecto y Coordinadores de CR interesados.

La herramienta informática hoy permite un rápido acceso a la información disponible, y nos amplía las posibilidades para el intercambio y la reflexión. Con este Foro intentamos crear un ámbito específico de intereses comunes en un área del conocimiento: la grupalidad y los equipos de trabajo, paliando las dificultades presupuestarias para generar capacitaciones más amplias.

La Metodología empleada será a través de envíos semanales de e-mails generando un foro de discusión virtual a través de un acceso directo a la lista **lgrupalidad**. La coordinación y sistematización de los aportes queda a cargo de la Ing. Rossana Cacivio.

Cómo está organizado el Foro?

La temática a desarrollar fue establecida a partir de la necesidad de revisar, discutir y construir un marco de intervención más operativo para trabajar sobre el campo grupal, en el ámbito agropecuario.

A través de los talleres presenciales sobre Dinámicas Grupales realizados en diferentes Provincias a través del Programa Cambio Rural (97-99), relevamos la demanda sobre que

aspectos y ejes temáticos se encontraban en el centro de las preocupaciones de los profesionales con grupos a cargo.

A partir de ello, se diseñaron los ejes temáticos que le darán una direccionalidad al proceso. Hemos compilado algunos documentos "disparadores" de las discusiones, que enviaremos en forma correlativa y espaciada, permitiendo generar un proceso de cambio y aprendizaje.

Esperamos que esta herramienta sea de utilidad para todos los que día a día tratamos de comprender los fenómenos grupales para hacerlos más accesibles. Si le interesa participar, envíe un e-mail a sistemas, pidiendo el alta en la lista **lgrupalidad**. Gracias por participar.

1ra. Entrega. 3-8

Ante todo les agradezco el haberse integrado al taller, porque es una forma de "en-redarnos" desde lejos a través de un tema que nos toca a todos.

La finalidad de este taller es brindar elementos que promuevan una actitud proactiva en aquellos profesionales interesados en la formación y/o coordinación de equipos de trabajo.

Nuestro objetivo será centrarnos en las cuestiones actitudinales, valores y creencias que tanto a nivel individual como de aptitud social, facilitan o dificultan la sostenibilidad de los proyectos grupales.

Cada uno de los suscriptos podrá leer las opiniones de los otros participantes "de primera mano". La coordinación del taller la realizaré sistematizando los aportes recibidos y cada 15 días haré una síntesis del proceso grupal.

Se diseñó una duración del taller de 4 meses, en principio, desarrollando una unidad semana por medio, para generar un espacio de discusión que retroalimente los contenidos. Los contenidos de las 3 primeras unidades son los siguientes:

1. Introducción

El mercado laboral actual para el profesional de las ciencias agropecuarias.

Su proyección en el contexto histórico y actual. El nuevo perfil.

Las nuevas formas de trabajo : el equipo

2. El Enfoque de Sistema

Sistemas abiertos. Sistemas mixtos. Sistemas sociales.

3. Dinámica de los procesos grupales.

Encuadre. Necesidades. Objetivos. Tareas. Red vincular. Proyecto. Roles. Redes.

Acompañando el primer envío seleccioné como disparador un documento realizado por los Decanos de todas las Facultades de Agronomía del país, reflexionando sobre la formación del profesional actual, el origen histórico de su perfil y la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para adaptarse a las demandas actuales del sector.

Posiblemente este tema no sea una novedad, pero cumple la doble función de consensuar códigos, fundamental en la integración de un grupo, y partir de un nivel medio para que todos nos animemos a opinar e ir profundizando en la tarea que nos reúne.

Espero sus comentarios, gracias por participar.

2da. Entrega. 18-8

Gente:

Hoy hace 15 días del primer envío de Igrupalidad. Ya hay inscritas 37 direcciones electrónicas, que suponemos significan más personas conectadas.

Como entre ellas figuran: 9 AER, 5 EAS, 3 OIT, 1CR y 1 UEEA, les vamos a pedir a los que tienen esas direcciones, que por favor se identifiquen personalmente así podemos conocernos entre TODAS las personas que estamos formando el grupo. (en el envío de la semana próxima voy a mandar la lista de todos los participantes)

Voy a retrasar el segundo envío porque recibimos seis inscripciones en la última semana y es preferible darnos un poco de tiempo para arrancar todos juntos.

Un grupo virtual tiene ciertas similitudes y diferencias, ventajas y desventajas respecto a un grupo real: En un grupo real nos presentamos de muchas maneras, qué decimos, cómo lo decimos, el tono de voz, las pausas, nos dan idea de cómo nos sentimos participando.

Pero también nos vemos, recibimos y emitimos información a través de mensajes no verbales. En el grupo virtual es más necesario aún identificarnos, porque hay información que no se registra y habrá que reforzar otras vías para no generar situaciones incómodas.

Por esta razón les pedimos a todos entender que inscribirse implica participar y no quedarse "observando" en el anonimato como participan las otras personas o qué propongo yo, porque se desvirtúa la propuesta y obstaculizaría la participación de los demás.

Tampoco es necesario escribir un libro o esperar hasta que se nos ocurra una idea brillante. A través del teléfono fuimos aprendiendo a movernos solamente en el plano verbal, ahora, por prueba y error, aprenderemos los nuevos códigos virtuales como ser sintéticos y expresivos a través de la palabra escrita.

De esta manera, en pocos renglones, cuenten si pudieron leer todo el documento, si les resultó interesante, pesado, integrador, obvio, pertinente, etc. No quiero cerrar más la propuesta, para que el grupo se vaya construyendo espontáneamente.

Entre los universales de los grupos, (reales o virtuales) lo más difícil es el arranque: quien empieza, quien se expone y que nivel de discusión se instala. Por eso, para aquellos que tiene una formación específica o más experiencia, les pedimos que respeten el tiempo que se toma el grupo para abordar y profundizar los temas, ya que el taller fue concebido como un ámbito de aprendizaje y como tal es pertinente errarle, hacer preguntas básicas o no entender.

Un saludo a todos, den señales de vida!!!!

3ra. Entrega. 25-8

Gente del Taller Virtual :

Ya son 47 los anotados !! Pero todavía no se recibieron muchos comentarios. Si bien el grupo se va construyendo en el tiempo, necesitamos presentarnos e ir generando las interrelaciones para formar el grupo virtual.

La idea del taller es que los disparadores sean justamente eso, catalizadores del intercambio de marcos conceptuales y experiencias empíricas. Si nos quedamos solamente en una recepción pasiva de los envíos, creo que reforzamos un modelo bancario de capacitación que no nos aporta nada nuevo.

Por otro lado, ya que este taller fue concebido desde la síntesis de las demandas levantadas en muchos encuentros “reales” con Uds., si no hay ida y vuelta entre lo que se necesita y lo que se envía, el taller no puede ir ajustándose a la demanda actual.

Por eso les pido, que si los archivos resultan muy largos , complicados, o muy específicos, envíen aunque sea un renglón para ir ajustando los disparadores.

Para entender conceptualmente el trabajo con y en grupos, me parece importante encuadrar el abordaje desde la teoría de sistemas.

Sobre todo porque hay ciertas analogías del mundo “biológico” conocido por los Agrónomos y Veterinarios, que ayudan a la comprensión de los sistemas sociales.

A modo de introducción, quiero refrescar algunos conceptos, para luego poner en discusión un capítulo sobre el Enfoque de Sistemas para Grupos y Organizaciones (Daniel Katz -Robert Lkahn. 1997) que me parece una buena introducción al tema.

Si denominamos SISTEMA a : “un conjunto de elementos organizados en función de un objetivo común” ; la estructura del sistema sería la organización de dichos elementos y su función es la tarea pertinente a cada sistema para lograr su objetivo.

En un sistema social, la estructura es una organización de vínculos, relaciones recíprocas entre sujetos, y el objetivo es la satisfacción de las necesidades en función de las cuales sus integrantes se organizaron.

El proceso (grupal) que recorre un sistema social es la secuencia en el tiempo de estructuraciones y desestructuraciones, a través de sucesivas reorganizaciones de sus componentes, por la incorporación y pérdida de elementos que lo constituyen.

Cuando el sistema social observado es un grupo “face to face” (cara a cara), el límite del sistema es más predecible, pero cuando hablamos de organizaciones más complejas, los vínculos se vuelven invisibles y se prioriza la reiteración de ciclos de acontecimientos para su observación.

Les mando el archivo que si bien es largo, creo que es muy interesante y lo desarrolla con ejemplos.

Por favor, los comentarios a Igrupalidad así los recibimos todos.

Gracias por participar.

4ta. Entrega. 1-9

Gente del Taller Virtual :

Buenos días !

Siguiendo la metodología propuesta para este taller, mi tarea es reunir los comentarios generados por ustedes a través de los disparadores y hacer una doble lectura :

1. Una síntesis de los emergentes temáticos de lo que va circulando
2. Una lectura procesual de los emergentes grupales.

Respecto al primer punto, es evidente la coincidencia de los aportes sobre la reestructuración que necesita la profesión, más en un sentido epistemológico que sobre los contenidos específicos, que se amplían cada día.

Lamentablemente la mayoría de las Universidades reacciona lentamente a esta demanda y la brecha entre el campo de intervención concreta de los jóvenes profesionales es cada vez mayor respecto a la formación recibida. Esta situación y la dinámica que adquieren los escenarios de intervención, como trae Sergio, refuerzan la necesidad de una capacitación permanente que revise nuestra práctica.

Por vivirlo en carne propia, los que estamos entre los 30 y los 50 (+/- lo que los incluya) hemos abordado nuevas áreas más urgidos por la demanda concreta de la actividad que por una oferta sistematizada que responda a las necesidades de intervención.

María Rosa trae el ejemplo emblemático de Juan, donde se opera sin una visión global del problema, muchas veces prescindiendo del sujeto de la experiencia.....

Respecto al segundo punto, cada envío de ustedes es una forma de presentación, un lazo más en el tejido a través del cual emerge el discurso grupal y da forma al proceso.

Si bien la pertinencia temática está referida siempre a la población sujeto de la construcción grupal, en este caso Agentes de Proyecto y Coordinadores de Cambio Rural, la misma es un vector o indicador del proceso grupal que remite al centramiento del grupo respecto a la tarea que los convoca. La calidad de la PERTINENCIA (centramiento en la tarea) está en relación al monto de pre-tarea, a la creatividad y productividad del grupo en cuestión.

La pregunta pertinente sería entonces: de que habla un grupo cuando habla? Solamente del diagnóstico sobre la demanda de conocimientos y aptitudes para profesionales de las ciencias agropecuarias ?

La unidad de trabajo de un grupo consiste en pasar de situaciones existentes de fragmentación a situaciones emergentes de integración, y al respecto creo que es un buen ejemplo la reflexión de Pablo sobre la identidad institucional de los Agentes de Proyecto que surge como un emergente grupal en medio de la discusión temática. Y es tarea del coordinador hacerlo explícito.

En esta trayectoria el grupo va configurando un esquema conceptual, referencial y operativo (E.C.R.O.) de carácter dialéctico donde las contradicciones referidas al campo de trabajo deben ser resueltas en la misma tarea grupal.

Desde la propuesta de los grupos operativos, el ECRO es el punto focal del aprendizaje, permitiendo sintetizar a través de las experiencias del grupo los nuevos instrumentos, ya que siguiendo lo señalado por Freud y K. Lewin, toda indagación coincide con una operación.

Por lo tanto nuestra base metodológica es la PRAXIS, en la que teoría y práctica se integran en una fuerza operativa, instrumento de transformación del hombre y su medio.

Y como todo grupo está articulado con su contexto, mientras escribo esto no puedo dejar de pensar en el horror de Aeroparque de anoche, y en las veces que muchos de nosotros estamos en esos vuelos. Quería compartir el sentimiento con Uds.

Otro tema:

Les adjunto una lista provisoria de los participantes, porque todos los días se inscribe alguien. Por favor, a los que no se identificaron, nos gustaría saber con quienes compartimos esto .

Hasta la semana que viene, gracias por participar.

5ta. Entrega. 16-9

Buen día , Gente del Taller Virtual :

Como todas las semanas, trataré de hacer una síntesis de emergentes.

Les propongo dejar para la semana que viene el comentario sobre el Enfoque de Sistemas para Grupos y Organizaciones, ya que es un documento largo y recibí algunos e-mails pidiendo un poco más de tiempo para leerlo.

Quiero centrarme en dos comentarios que me parecen un buen ejemplo del proceso dialéctico por el que atraviesa un grupo.

María Rosa, una de las participantes más entusiastas de esta propuesta, hace una reflexión sobre la necesidad de los grupos y organizaciones de abrirse a su entorno, apelando a la flexibilidad como estrategia de supervivencia a través de una “adaptación activa” a la dinámica del contexto .

Edith, desde “otra disciplina”, hace un llamado a ver “la otra mitad de la botella” rescatando las acciones realizadas y los logros obtenidos por los que llevamos a la práctica este marco conceptual.

Estas dos posturas, son un buen ejemplo de complementariedad dialéctica.

En las técnicas grupales, la función del coordinador o copensador (=pensar con), consiste esencialmente en crear, mantener y fomentar la comunicación grupal, llegando, a través de un desarrollo progresivo, a tomar la forma de una espiral, en la cual coinciden didáctica, aprendizaje, comunicación y operatividad.

La investigación de la acción (action research), verdadera indagación operativa, toma por tarea el esclarecimiento de las operaciones que acontecen y tienen vigencia en el ámbito grupal.

Esta perspectiva que el grupo adquiere se sí mismo, va logrando una comunicación operante que le permite generar mecanismos de autorregulación.

Un grupo puede funcionar “como” un sistema cerrado, estereotipado; o con cierres transitorios, pudiendo, según el monto de ansiedad en juego, transformarse en un sistema rígido, que actúa como un círculo vicioso.

En estos casos la tarea esencial del coordinador es dinamizar, romper las polarizaciones que ocasionan el cierre del sistema, triangulando la comunicación, generalmente a través de un observador participante, remontando así situaciones donde el cierre amenaza la operatividad del grupo.

Dos reflexiones que creo vienen al caso:

1. Los grupos pueden ser más o menos homogéneos, la experiencia nos indica la utilidad de los grupos heterogéneos en tareas concretas, donde frente a una máxima heterogeneidad de los componentes se puede lograr una máxima homogeneidad en la tarea.
2. Una problemática emergente que nos sirva de encuadre general, acompañada por la formulación de conceptos básicos y la clasificación sistemática del problema, permiten al grupo reconocer un “universal”, o sea, reconocer situaciones que se reiteran sea cual fuere la tarea del grupo en cuestión.

Este tratamiento del conflicto impide la configuración dilemática, base de los estereotipos de la conducta grupal.

Por último, el aprender a pensar o mayéutica grupal, constituye la actividad libre del grupo, tarea a través de la cual se avanza en el proceso grupal, evitando las exclusiones dilemáticas y estimulando las situaciones de complementariedad dialéctica o sea, de síntesis.

Esta vez , han tenido más protagonismo las “chicas”, esperamos también los aportes de los “muchachos”...Hasta la semana que viene, Gracias por participar

6ta. Entrega. 28-9

Queridos compañeros del Taller Virtual :

Creo que la propuesta del taller virtual es interesante tanto como ámbito de integración y capacitación permanente como de experimentación con nuevos instrumentos tecnológicos.

Si Uds. también lo sienten así, como lo fuimos charlando con muchos de los inscriptos, en los respectivos espacios locales, se necesita la participación de todos para construirlo. Sino, no funciona. Y todavía somos pocos los que escribimos, en relación a los inscriptos.

Siento que este es un momento importante para generar un espacio de interacción y a la vez respaldar una propuesta metodológica, que creo, compartimos y en la práctica reproducimos.

Insisto, sin Uds. la modalidad de taller no funciona. Les pido una participación activa para que esto tenga continuidad y sobre todo por respeto a los profesionales que participan y comparten con nosotros sus experiencias y pensamientos. Sino, el esfuerzo es estéril.

Podría escanear los materiales y enviarlos solamente, sin proponer una interacción. Pero creo que tenemos la oportunidad de experimentar algo bastante novedoso entre personas que compartimos problemáticas en ámbitos regionales diversos, característica que le aporta mayor riqueza a la experiencia : poder llevar a la práctica el concepto de red de intervención.

Este Grupo Virtual va construyendo su propio ECRO (Esquema Conceptual, Referencial y Operativo) con los aportes Conceptuales de los materiales teóricos y su discusión, pero también con las Referencias de la experiencia personal de cada integrante, por lo tanto no las descuidemos, para poder diseñar así, los instrumentos Operativos.

Voy a postergar una semana más el próximo envío de materiales porque prefiero que no dejen pasar el material sobre el Enfoque de Sistemas para Grupos y Organizaciones, que creo estratégico para seguir profundizando este enfoque.

Haciendo una lectura procesual, creo que en este grupo todavía estamos en una etapa de Afiliación, donde la mayoría de los inscriptos “SON parte”, pero todavía no “TOMAN parte”. Esta es la diferencia entre Afiliación y Pertenencia, dos indicadores de la evolución del proceso grupal.

Otra cosa que me pregunto respecto a la virtualidad es si la poca participación activa será equiparable al “silencio grupal” de las reuniones presenciales, siempre tan cargado de contenido...dejo abierto el debate.

Respecto al pedido de participación que les hago, solo trato de ser coherente con lo que sostuve siempre, generar un espacio de trabajo participativo e integrador, que nos desarrolle a todos y promueva el desarrollo de los sectores para los cuales trabajamos.

Y una última reflexión: entender el aprendizaje como un cambio de actitud.

Respecto a la temática específica, si tienen sugerencias o están necesitando otro tipo de materiales, este es el ámbito para canalizar las demandas.

Un saludo grande a todos. Los espero en la lista, y a los de siempre, gracias por participar.

7ma. Entrega. 10-10

Gente del Taller Virtual :

Disculpen la tardanza del envío, pero priorizé la cuestión operativa, o sea, que funcione el soporte técnico que necesitamos para viabilizar el taller.

Me llamó la atención que muchos de Uds. decían haber enviado comentarios y no los recibíamos en la lista.

Le agradezco a Hernán, de Sistemas - INTA, que velozmente solucionó el problema, de todos modos vamos a chequearlo duplicando los primeros envíos a Lgrupalidad@inta.gov.ar y a mi mail personal rcacivio@netverk.com.ar

Bueno, si el obstáculo del sistema informático está solucionado, lo demás dependerá del sistema social o sea, estrictamente de nosotros.

Estuve pensando algunas cosas de las lecturas de los mails enviados :

Todavía estamos trabajando en abanico, esto quiere decir que la mayoría se dirige a mí, y tenemos que ir tendiendo a una interacción conjunta.

Por ejemplo Ricardo planteo una pregunta interesante que muchos de los que leyeron el trabajo del Enfoque de Sistemas para Grupos y Organizaciones están en condiciones de responder. Podría anticiparme remarcando una frase del trabajo :(...en los sistemas sociales...) la renovación de energía como insumo depende mucho de los efectos sociales de sus resultados...

O como Pablo que disiente con María Rosa en su parábola del avión. (que gráficas son las metáforas !!) pero no hay continuidad en la interacción.

Creo que estamos empezando a abrir ventanitas y necesitamos que nos devuelvan otras miradas para construir el proceso dialéctico.

Esto me lleva a otra reflexión : no hay que sacar turno para participar, el que ya envió comentarios puede hacerlo tantas veces como lo crea necesario, para aportar, explicar, confrontar, traducir, ampliar, informar, corregir, etc.

El único encuadre que planteamos es : el alta en la lista, la temática del taller, cierta frecuencia en el envío de los disparadores y la coordinación, lo demás será una construcción colectiva con una dinámica propia en función de las necesidades del grupo.

Algunos de ustedes me sugirieron reunirnos (los que participamos activamente del Taller) y re-encontrarnos presencialmente. Esto podría ser un día a principios de Diciembre. Se aceptan sugerencias de fecha y lugar.

De todo esto, como me dijo una amiga, a veces siento que pedimos a gritos la certidumbre de algo... y lo único seguro es que se hace camino al andar.

Por eso, para que vean que en todos lados se cuecen habas, les mando una joyita : Unas reflexiones acerca del Seminario sobre Psicología Social de las Organizaciones, cuyo autor Leonardo Schvarstein supervisó algunas veces mi tarea en Cambio Rural. Se lo agradezco.

Gracias por participar

8va. Entrega. 20-10

Gente del Taller Virtual :

Estuve releendo los envíos de esta semana, no es mi intención escrachar a nadie, pero sería interesante que manden los mails TAMBIEN a Lgrupalidad para que aporten a la dinámica del taller.

De todas maneras la resistencia a enviarlos a la lista también tiene su lectura grupal.

Evidentemente no es un espacio neutral en el cual sacarnos las curitas ...y estamos más acostumbrados a mandar informes y memos que ha generar un espacio de reflexión sobre nuestra práctica grupal en el seno de las organizaciones.

Técnicamente podríamos hablar de transformar el existente en emergente grupal, explicitando lo no dicho (en este encuadre), para situarnos grupalmente en un nuevo existente, de una categoría superior.

Retomando una idea de Luis al comentar el Foro de Análisis de la Educación Superior Agropecuaria, les transcribo un párrafo de Edgar Schein, un buen observador de los procesos organizacionales que, creo, viene al caso.

"El hecho de que el mundo esté cada vez más interconectado y las organizaciones se encuentren operando globalmente en forma de asociaciones, alianzas estratégicas, y joint ventures, hace que se descubra la importancia que tiene el ser capaz de comunicarse y cooperar más allá de las fronteras culturales.

El desarrollo organizacional centrará sus actividades en ayudar a los gerentes a entender el poder de la cultura, la dificultad de cambiar una cultura,- incluso si es aconsejable cambiarla, tal y como se defiende hoy en día -, a saber donde están los límites culturales y a saber trabajar por encima de estos.

No solo los Estados, los grupos lingüísticos , los grupos religiosos y los étnicos se considerarán poseedores de una cultura ; también los grupos profesionales, como por ejemplo los ingenieros, serán reconocidos como culturas.

El aprendizaje organizacional se verá reemplazado por el concepto de aprendizaje profesional, y los grupos de aprendizaje serán conjuntos de organizaciones que tratarán con unas comunidades culturales más amplias que las existentes hoy en día dentro de las organizaciones.

El proceso de aprendizaje en sí mismo se concebirá como un proceso multinivel que empieza por la cultura académica, va evolucionando por las culturas del sector de la consultoría, que aplica nuevos conceptos académicos, y finaliza(?) en los conjuntos organizacionales donde los gestores se enseñarán mutuamente en distintos marcos sociales aplicados.

El papel de la conversación como principal medio de actuación obtendrá mayor reconocimiento, por lo que aumentará la importancia del concepto de diálogo.

La necesidad de cooperar por encima de las barreras culturales se reconocerá finalmente como algo esencial para que la acción sea eficaz y crecerá la importancia de la consultoría de

procesos como una filosofía nuclear y una metodología para estructurar relaciones de ayuda mutua."

Los espero en la lista, gracias por participar

9na. Entrega 1-11

Gente del Taller Virtual:

Les presento una situación:

El grupo está reunido. El coordinador avisa por teléfono que hoy no puede venir. Mil disculpas. Todos se miran...silencio de radio.

Que haría cada uno?

un saludo grande

gracias por participar (o por leernos.)

10ma. Entrega 7-11

Gente del Taller Virtual:

Esta semana fue movidita, como muchos percibieron " pusimos en situación" el ejemplo escrito y **...aumentaron las participaciones.**

El hecho de ser una propuesta abierta, como trae Patricia, hace que la interpretación sea siempre autorreferencial y nos remita al propio grupo sujeto de intervención.

Hubo varias situaciones planteadas por Uds., todas convergen en que la resolución depende del estadio que atraviesa el grupo, pero lo más interesante es que la mayoría centró la resolución en el grupo y no en la coordinación, que en definitiva es un componente más del encuadre: Tiempo, Espacio y Función: la coordinación como único rol predeterminado pero intercambiable, cuya función es la de facilitar el proceso grupal, como trae Maria Rosa.

Esto se enlaza con lo que trae Hugo, respecto a la "responsabilidad" (culpa suena muy bíblico), de los participantes en su conjunto, respecto al éxito o fracaso del Taller/grupos.

Respecto al emergente temático, les adjunto un archivo (5 hojitas, bien sintético) desarrollado desde el ECRO Pichoniano, sobre los indicadores del proceso grupal, los momentos "temporales" de una reunión (apertura, desarrollo y cierre) y las instancias de trabajo (pretarea y tarea y proyecto).

Al respecto, me parece oportuno agradecerles a los que mencionan mi estado de animo, evidentemente preferimos estar "ocupados" en la tarea de construir esto juntos, en vez de quedarnos preocupados, término que tiene más que ver con la pre-tarea.

Haciendo una lectura procesual de la semana, poner "en acción" la propuesta, como sutilmente deslizó Marina, implica evaluar que etapa del proceso grupal estamos atravesando nosotros.

Creo que hubo un salto cualitativo en la comunicación (uno de los indicadores del proceso grupal), participó más gente: AP, Extensionistas, UC, todos en forma más fluida y franca; hasta el reclamo institucional de Pablo respecto a los AP, podría relacionarse con la comunicación a Coordinadores y Agentes de Proyecto que el Ing.Torres envió por los canales pertinentes.

Por último, no quería dejar pasar un lapsus que cometí el envío anterior y alguno de Uds. habrá percibido: el asunto del mail fue " Taller Virtual sobre virtualidad" ...mi primer lectura

fue: claro, la semana pasada terminaba un Seminario sobre Organizaciones Virtuales... y la virtualidad me superó.

Pero lo más interesante para mí fue encontrar en ese Seminario, dos paradigmas respecto a la virtualidad: en inglés, virtual significa algo esencial, real, que Ud. no puede ver ahora, pero que existe en la práctica.

En holandés (el profe lo era) y para la física, virtual significa la existencia de la imagen solamente, algo no real, que Ud. ve ahora, pero que no existe en la práctica...

Les dejo una inquietud: que tipo de virtualidad construirán los sujetos productores de una organización convocante?

Hasta la semana próxima
y gracias por participar

11ma. Entrega 17-11

El viernes pasado 12-11 a la tardecita, (espero los últimos aportes de la semana para hacer la síntesis) cuando me disponía a mandar el envío semanal del Taller, no pude acceder al Server del INTA.

Hasta el lunes a la mañana mi mente construyó las más variadas hipótesis y se dispararon las fantasías más profundas.

Casas más, casas menos...supongo que a muchos de los contratados que participan en este Taller les habrá pasado algo similar o todavía les estará pasando...

Me comuniqué con Alfredo, de Sistemas, y me dijo que hubo filtraciones en el Servidor que obligaron a elevar los niveles de seguridad...y que muchas personas del interior todavía no se habían reconectado

Como el sistema estaba literalmente congelado, me tomé más tiempo, modifiqué el envío y me pongo a reflexionar sobre las asociaciones rápidas que pasaron por mi cabeza, o sea, trabajé sobre mi propio emergente.

Entre los universales grupales que sita Pichón Riviere, situaciones que actúan en forma latente **en todos los grupos**, resalto los siguientes :

1. los miedos básicos que subyacen en toda estructura grupal:
miedo a la pérdida de la estructura ya lograda y al ataque en la nueva situación a estructurar.
2. un sentimiento básico de inseguridad que actúa como aglutinante y coexiste con la sensación de protección que implica la pertenencia.
3. los procesos de aprendizaje y comunicación como aspectos interdependientes. La comunicación como vehículo del aprendizaje.

Por otro lado asocié el término “contrato” en un sentido más amplio que el legal : como Contrato Psicológico de Trabajo, es decir como explicitación de las expectativas mutuas entre contratado y contratante.

También pensé en la necesidad de Seguridad Psicológica como condición necesaria para la creación de un “ámbito propicio” para el aprendizaje y el cambio organizacional, situaciones que implican sucesivas aproximaciones a la idea de una Organización Convocante.

Respecto a los emergentes temáticos, Pablo trae una propuesta normativa, sobre el orden y tratamiento de los envíos. El paradigma (heurístico) desde el cual está propuesto este Taller, contempla la enunciación de normas, pautas y reglas como una construcción emergente (a demanda) del propio grupo a través de la hilación de su proceso grupal...así que...queda en vuestras manos.

Por otra parte, María Rosa y Pablo coinciden en que la Organización Convocante, es una representación, idea, (INTERNA al sujeto) que la persona proyecta a través de sus acciones, tendientes a construir dicha Organización.

Respecto a la pregunta que quedó flotando...

La virtualidad es una construcción EXTERNA al sujeto, que lo incluye y articula con otros.

Para aclarar las aguas, el significado en holandés o para ser más didácticos, en la física general, refiere al concepto de holograma, que uno ve pero atraviesa con la mano....

La traducción del inglés remite a nuevas maneras de entender lo real, Aunque no se vea, construimos grupalidad poniéndola en práctica, o sea : la practicamos.

Creo que Darío se aproxima más al ECRO de este Taller, donde el concepto de PRAXIS nos remite a poner un marco conceptual en acción.

Por último, les dejo otra inquietud que me surge de lo que traen María Isabel y María Rosa: hablamos del DEBER SER o sobre que QUIEREN QUE SEA...?

un saludo grande

y gracias por participar

12ma. Entrega. 1-12

Sobre el compromiso y la participación de la gente en las organizaciones.

Los que alguna vez trabajamos en producción animal recordamos la fórmula :

$$E T(\text{consumo})= E(\text{mantenimiento}) + E (\text{producción})$$

E=Energía

Supongo que los que trabajan en producción vegetal también la conocen porque es válida para todos los seres vivos, incluidos humanos y organizaciones. (o sea, cuanto más energía se insume en mantenimiento, menos se produce).

Este concepto ampliado lo vimos en el disparador sobre Las Organizaciones y el Concepto de Sistema. Desde este ECRO podemos pensar un ejemplo cualquiera :

A pesar de toda su maquinaria semiautomática, una fábrica deja de funcionar si los obreros y técnicos abandonan sus puestos.

Entonces ¿Que mantiene a la gente en sus puestos ? Las actividades que las personas realizan dentro del sistema han de presentar :

1. algunas recompensas intrínsecas
2. algunas recompensas instrumentales o extrínsecas
3. o determinada combinación de ambas.

Cuando las recompensas intrínsecas forman parte de las principales actividades de producción del sistema, se está ante un **Ciclo Expresivo**, cuando la gente ejecuta su función porque se le paga, porque le gustan sus compañeros de trabajo o debido a otras consideraciones externas, se tiene un **Ciclo Instrumental**.

Dicho de un modo más formal: el insumo energético, el procesamiento y el producto constituyen un ciclo de acontecimientos que vuelve al punto inicial, de modo que el producto aporta la energía para renovar el ciclo.

El sistema social más sencillo consistiría en las llamadas **Organizaciones Expresivas**, en las cuales los miembros se reúnen con el propósito de divertirse, como en un club de la tercera edad, una sociedad para observar pájaros, un club deportivo, un grupo de danza. En estos casos se tiene, ante todo, un ciclo sencillo de insumo energético y una reinversión que renueva el insumo. La actividad del club es, en sí, recompensante, pues proporciona directamente satisfacciones que son la base para continuar la actividad.

Sin embargo, en muchas de las organizaciones, los ciclos de intercambio de energía son más complejos, pues ha de venderse el producto en el mercado externo y usarse el dinero así obtenido para pagar salarios y comprar materiales que permitan continuar el proceso de producción. La organización y la pertenencia son instrumentos para obtener otros objetivos.

En el tipo de Ciclo Expresivo se está ante un sistema más sencillo, mucho más autosuficiente en sus actividades, y que requiere pocas transacciones con el ambiente externo. (si el sistema fuera una estufa hogar, tendría el pulmón casi cerrado)

Quizás valga considerar a esta distinción **Expresivo-Instrumental** como una dimensión, uno de cuyos extremos representa la observación de pájaros, la danza y alguna otra actividad que proporcione un tipo de satisfacción inmediata y directa; y el otro extremo, algún empleo que no ofrezca otra satisfacción que el salario o, incluso, un trabajo que ofrezca satisfacciones negativas, fuera del salario.

Entre los trabajos que ocupan una posición intermedia, en tal escala se encuentran aquellos que son poco satisfactorios en el sentido más inmediato, pero que son considerados como parte de un ciclo más complejo que es Expresivo. Por ejemplo, aunque el lanzar bombas solo satisface de inmediato a un amante de la guerra, el servicio militar puede proporcionar satisfacciones Expresivas como demostrar amor por determinado país, defenderse de una tiranía gobernante en otro, etc.

Algunas administraciones, siendo realistas en reconocer las limitaciones expresivas de una línea de ensamble, han tratado de crear una identificación con la organización como un Todo, intentando así dar un valor Expresivo a trabajos monótonos. El fracaso de la mayoría de esos esfuerzos no es una falla de principio, sino el resultado de los escasos recursos que se usan para realizar la tarea.

Pocas organizaciones son de tipo puro. Además de las transacciones complejas e indirectas de energía de las organizaciones productivas, que incluyen el pago a los trabajadores, se tienen subciclos a los que dan energía las satisfacciones surgidas del proceso de trabajo en sí. (como muchos relataron en este Taller de sus trabajos con los grupos de productores).

Algunos miembros de organizaciones industriales hallan en sus trabajos satisfacciones expresivas e instrumentales ; de igual modo, la organización expresiva (grupo de danza) podría verse obligada a comerciar con el ambiente para asegurarse instalaciones adecuadas y tiempo constante con objeto de que los miembros se dediquen a sus actividades expresivas ; en este proceso, contratan un tesorero y personal, y consecuentemente , van perdiendo su carácter expresivo simplista.

En oposición al instrumental, el ciclo de actividades expresivo se relaciona directamente con las 3 bases de la organización :

1. requerimientos de la tarea
2. valores y expectativas compartidos
3. aplicación de reglas.

Cuando la tarea genera su propia motivación o cuando la gente realiza actividades de acuerdo con los valores que están compartiendo, se tiene una máxima oportunidad de obtener satisfacciones expresivas.

Cuando la ejecución responde a reglas que deben ser obedecidas para asegurar la recompensa (el salario) y escapar a los castigos, las satisfacciones tienden a ser instrumentales.

Casi todas las organizaciones suelen emplear las tres bases, para asegurar una ejecución efectiva ; pero el hincapié relativo que se ponga en ellas varía muchísimo de una organización a otra, encontrándose en un extremo las empresas industriales y en el otro las organizaciones de voluntarios.

Es común que las organizaciones de voluntarios tengan como base un ciclo expresivo, en el cual muchos de los miembros pueden ocupar sus papeles u obtienen satisfacción directa del éxito de la misión de la organización.

Pero no todos los miembros de un partido político, por ejemplo, participan en este porqué los recompense totalmente el organizar y hacer propaganda a creencias comunes ; por el contrario, muchos están en él por las satisfacciones sociales asociadas al trabajo de la organización. (pertenecer tiene sus privilegios...diría cierta tarjeta de crédito)

En oposición al instrumental, el ciclo expresivo se relaciona con el carácter del compromiso que la gente tenga con el sistema. Cuando la actividad es intrínsecamente recompensante, expresa directamente las necesidades y los valores de los individuos participantes. No es fácil piratearles miembros a estas organizaciones.

En cambio, cuando los miembros solo están unidos por una recompensa extrínseca aumentan las posibilidades de deserción o por lo menos de conflicto interno e insalubridad laboral.

13ma. Entrega. 15-12

Gente del Taller Virtual
y de Cambio Rural en general

Existe la tendencia de ver a la emoción en las organizaciones como "un conocimiento incómodo" y consecuentemente se ha propendido a evitarlo o ignorarlo.

Mi interés , y el momento del año que nos convoca a balances y reflexiones con mayor sensibilidad, se centra en la forma de percibir y entender el aprendizaje en las organizaciones desde un acercamiento que incluya también la emoción.

En consecuencia, creo que la emoción es un elemento importante dentro de la teoría y la práctica del aprendizaje organizacional, así como la atención que merecen las dinámicas emocionales de una organización.

Vincular la emoción con las políticas organizacionales puede aumentar el aprendizaje y potencialidad de cambio de una organización.

Organizar es un proceso que "implica" aprendizaje en un doble sentido de comprensión y control. El término "aprendizaje organizacional" describe **Una fuerza explosiva en el seno de una estructura de contención.**

Cualquier organización es un organismo que crea normas para controlar el potencial de cambio que inevitablemente surge con el aprendizaje. Organizar es, por tanto un proceso que moviliza defensas contra el aprendizaje, así como un proceso dentro del cual es posible el aprendizaje.

Las dinámicas de un sistema crean y restringen al mismo tiempo las oportunidades de aprendizaje.

Tales dinámicas son expresión de las relaciones de poder involucradas en la organización como de las emociones generadas y generadoras de la experiencia, y ambas determinan el grado de tensión entre la creatividad y el control.

En muchas organizaciones existe la norma no escrita de que llevar la emociones al trabajo resulta inapropiado. Sin embargo es improbable que el aprendizaje y el cambio se produzcan sin que medie la ansiedad.

Individualmente, la ansiedad puede venir provocada por tener que decir algo difícil o desafiante, a causa de decisiones indeseadas, por la presión de una labor que no se domina...Grupalmente , en cambio, puede estar provocada por demandas o plazos externos, cambios en la toma de decisiones provenientes de otra parte de la organización, o a causa de influencias recíprocas en los límites intergrupales.

En todos estos casos, el individuo y los grupos se enfrentan con un **Momento Estratégico** en que la ansiedad puede ser dominada y aprovechada en una suerte de intuición, o bien puede ser ignorada y evitada, dando pie a una "ignorancia complaciente".

O sea, el ciclo de la ansiedad puede ser dirigido hacia el aprendizaje o hacia la reiteración.

En el ciclo que disuade el aprendizaje, la incertidumbre no puede ser contenida y la ansiedad provoca la negativa o elusión de las emociones con las que parece demasiado difícil contemporizar. En este ciclo, la resistencia que surge de la ansiedad conduce a una ignorancia del potencial de aprendizaje y cambio de la organización.

En el ciclo que promueve el aprendizaje, la ansiedad puede ser contenida durante bastante tiempo en beneficio de los riesgos que se asumen, y las luchas que provoca a menudo llevan a nuevos conocimientos e intuiciones.

Por lo tanto, la ansiedad puede ser vista como una dimensión estratégica y ser sentida, en igual medida, como algo capaz de disuadir el aprendizaje, o bien, como algo capaz de estimularlo.

Emociones como la ansiedad, que apuntalan la experiencia de organizar, dejan abiertas las posibilidades para obtener lo mejor de estos momentos estratégicos.

Al finalizar un año difícil por las restricciones que nos impone el contexto, es mi deseo que el Programa Cambio Rural y todos sus integrantes en una gran red vincular, podamos utilizar estas posibilidades para crear procesos y hábitos que contengan las complejidades de la emoción y sus relaciones, tanto para conocerlas como para utilizarlas en pos del aprendizaje y del desarrollo organizacional.

Un abrazo emocionado
Rossana

Bibliografía

- La construcción social de la realidad. Berger P. Y Luckman. Edit. Amorrortu. 1979.
El espacio Institucional 1. Gregorio Barembly, Felix Guattari. Fernando Ulloa y otros. Lugar Editorial. 1991
El analisis institucional. Loureau Edit. Amorrortu. 1975
Análisis Institucional- Análisis Organizacional. Osvaldo Saidón- Leonardo Schvarstein
El grupo en las Instituciones. Blejer
El Proceso Grupal. Enrique Pichón Riviere Edit. Nueva Visión. 1985
El grupo en la organización. Leonardo Schvarstein
Sicología Social de las Organizaciones. Leonardo Schvarstein. Edit. Paidós. 1991
Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio. Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. Edit. Paidós. 1992
La doble moral de las organizaciones. Jorge R. Etkin. Edit. Mc Graw-Hill. 1993

