

## **El mejoramiento del funcionamiento grupal: una preocupación de los representantes de los productores, y de los asesores de los grupos de Cambio Rural de la EEA INTA San Pedro**

El programa Cambio Rural tiene como estrategia de intervención el trabajo con grupos de productores reunidos por especialidad. Estos grupos recibieron durante la primera etapa, iniciada en 1993, un subsidio mensual destinado a la contratación de un promotor cuya principal función fue asesorar sobre aspectos técnicos y económicos a las empresas involucradas.

La modalidad operativa se concretó a través de visitas y reuniones mensuales con los integrantes del grupo, asimismo, cada grupo designó a uno de sus miembros como representante. Promotores y representantes de grupos interactuaron regularmente con el agente de Proyecto, extensionistas e investigadores como otras instancias de análisis de las problemáticas planteadas.

A partir de estas interacciones, se hacen evidentes ciertas falencias en el funcionamiento grupal, tanto los promotores como los representantes manifiestan inconvenientes para conducir las reuniones y arribar a los objetivos propuestos. Por otra parte tanto los promotores como los representantes manifiestan que si bien existe una valoración clara de la asistencia técnica que los productores han alcanzado mediante el programa, preocupa la falta de interés y participación en los proyectos grupales.

De este análisis inicial surge la necesidad de investigar más a fondo diversos aspectos de la dinámica grupal para generar una estrategia o plan de acción tendiente a consolidar el accionar de los grupos.

Fue así como se conformó un equipo de trabajo integrado por el Coordinador del Area de Desarrollo Rural de la EEA INTA San Pedro, el agente de proyecto de la U.E.E.A INTA San Pedro y el Ing. Agr. Marcelo Tolchinsky del Convenio INTA – Federación Agraria Argentina (FAA) extensionistas de la citada unidad y la Lic. Adriana Berardo de la Fundación F.A.A..

De esta forma durante 1997 se desarrollan actividades de capacitación y talleres con los promotores asesores de los grupos y específicamente con representantes de grupos frutícolas, de viveros y apícolas, se organizaron desde fines de 1997 y durante 1998 encuentros mensuales para plantear y evaluar acciones en relación al funcionamiento de los grupos.

Desde un principio se acuerda que los participantes de las actividades conformen un grupo operativo y que a partir del establecimiento de objetivos comunes y mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje determinen las acciones a realizar y los compromisos a asumir por las distintas partes.

### **La capacitación de los promotores asesores**

En una primer etapa el equipo de trabajo integrado se plantea la necesidad de reforzar la información del promotores y agentes de proyecto sobre dinámica de grupos

y a su vez reciclar la experiencia de los mismos en el trabajo realizado hasta el momento.

Para ello el equipo técnico fue diseñando los objetivos del trabajo y las actividades en base al análisis de los puntos fuertes y débiles de la labor realizada por los grupos. En los meses de julio y agosto de 1997 se desarrolló un ciclo de tres jornadas destinadas a generar el espacio para poder re trabajar conocimientos y experiencias y fijar las estrategias para reforzar el accionar de los agentes de proyecto y promotores asesores de Cambio Rural en los contenidos temáticos relacionados al funcionamiento (cuadro 1). La coordinación de los tres encuentros estuvo a cargo de la Lic. Adriana Berardo de la Fundación Federación Agraria Argentina y del Ing. Agr. Marcelo Tolchinsky de INTA.

Cuadro 1 Capacitación y discusión de los elementos del funcionamiento grupal

Jornadas	Eje Temático	Contenidos	Modalidad de trabajo
Fecha: 10/7/97	<b>La metodología grupal en Extensión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Grupos Operativos</b> en sistemas de productores</li> <li>- <b>La Tarea</b>, factor convocante y aglutinante.</li> <li>- Los <b>Esquemas Conceptuales Referenciales y Operativos</b></li> <li>- <b>Rol del Promotor Asesor</b></li> <li>- Fijación de objetivos y planes de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición de conceptos teóricos</li> <li>- Talleres y grupos de discusión</li> <li>- Plenario</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> </ul>
Fecha 24/7/97	<b>Las reuniones en los Grupos Operativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Planes de trabajo</b> y Organización de reuniones</li> <li>- <b>Estrategias</b> que facilitan la asunción de roles</li> <li>- <b>Dinámica</b> de grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testimonio de productores</li> <li>- Exposición de conceptos teóricos</li> <li>- Juego de Roles</li> <li>- Talleres</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> </ul>
Fecha 6/8/97	<b>La Tarea en los grupos de pertenencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De la <b>Pretarea</b> a la tarea</li> <li>- Elementos de la <b>Teoría de la Comunicación</b> en las reuniones</li> <li>- <b>Liderazgo</b> compartido –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testimonio de productores</li> <li>- Exposición de conceptos teóricos</li> <li>- Juego de Roles</li> <li>- Talleres</li> <li>- Evaluación de la</li> </ul>

		- liderazgo único - Los <b>nuevos paradigmas</b>	- jornada - Evaluación Final
--	--	---	---------------------------------

## **El trabajo el grupo de representantes**

A partir de la primera reunión y a través de los sucesivos encuentros mensuales durante 1998 se va profundizando el diagnóstico del problema. Como punto de partida a comienzos de año se realiza un taller para identificar y priorizar los problemas que afectan el funcionamiento de los grupos , aplicándose para ello tarjetas y un sistema de puntajes. (Cuadro 2)

### **Cuadro 2 Listado de los problemas, señalados por los representantes, que afectan a los grupos**

#### **Actitud**

- “El individualismo” . “El productor no está mentalizado en lo que significa trabajar en grupo, sigue arraigado a sus raíces de trabajo”
- “Ese es un problema que lleva un tiempo determinado (1 año o más) y en ese período se crean muchas dudas”
- “La duda”
- “Mi grupo no tiene decisión para resolver ideas concretas”
- “Todos no saben bien lo que es trabajar en grupo”
- “Falta entusiasmo entre los integrantes por enterarse que ocurrió en la reunión de los representantes”
- “Caída del interés o entusiasmo de algunos integrantes (me incluyo)”
- “Falta de decisión en algunos participantes del grupo”
- “No hay asistencia completa en muchas reuniones”
- “Falta de participación en las reuniones y compromiso”

#### **Discusión**

- “En mi grupo falta diálogo con el promotor en las reuniones”
- “Un mayor conflicto entre los productores para discutir los problemas”
- “Falta debate profundo de los problemas o conflictos”

#### **Metodológicos**

- “Lograr un objetivo común”
- “A los grupos le falta información de los técnicos que entienden sobre el tema”
- “Creo que no se concretan hechos por ausencia de las personas que forman el grupo a las reuniones que se convocan”
- “Menor cantidad de productores en el grupo para que el asesor conviva mejor con nosotros”
- “Falta de proyectos para emprendimientos en el futuro”
- “No se logra definir un objetivo por el cual trabajar en común”

“Falta de iniciativas o de considerar que en el grupo se pueden tratar las iniciativas individuales ¿o es un doble mensaje: digo que estoy pero en realidad no estoy?”

### **Rol del Asesor**

“Diferencias (en lo técnico) con le promotor asesor”

“Falta de salidas, de sugerencias de parte del Asesor, no como técnico sino como intermediario con otros grupos”

### **Priorización de los problemas**

(1: muy importante, 2:medianamente importante, 3:poco importante)

<b>PROBLEMAS</b>	<b>Prioridad</b>
<b>Actitud</b>	
Individualismo del productor	<b>9</b>
Falta de participación, interés y entusiasmo	<b>7</b>
Falta de decisión para resolver problemas concretos	<b>12</b>
Desconocimiento del trabajo en grupo	<b>11</b>
El doble mensaje “digo que estoy, pero en realidad no estoy”	<b>10</b>
<b>Discusión</b>	
Falta de debate profundo de los problemas o conflictos en el grupo	<b>8</b>
<b>Metodológicos</b>	
Falta de definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo	<b>8</b>
Muchos productores por grupo dificultan la dedicación del asesor	<b>14</b>
Falta de información sobre temas específicos	<b>12</b>
<b>Rol del Asesor</b>	
Deficiencias en las funciones que debe cumplir el asesor	<b>13</b>

Durante los encuentros se desarrollaron las reuniones empleando estrategias y herramientas similares a las aplicadas en el trabajo de un grupo de productores. De esta manera los participantes van identificando y analizando las claves para el correcto funcionamiento grupal.

Durante esta etapa, el equipo de trabajo estableció junto a los representantes un plan de capacitación de forma tal de ir enriqueciendo con aspectos metodológicos el desarrollo de las reuniones. Inicialmente se desarrollaron los siguientes temas:

- ❖ Diagnóstico y priorización de problemas.
- ❖ Fijación de objetivos para el corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Pautas para la elaboración de un plan de trabajo.
- ❖ Manejo de conflictos internos del grupo.
- ❖ Manejo de reuniones.

Posteriormente los representantes propusieron incluir otros temas, para el desarrollo de los mismos se utilizó la misma metodología empleada en la capacitación inicial. Los temas desarrollados fueron los siguientes:

- ❖ La gestión empresarial. ¿Qué es? ¿Para qué sirve?.

- ❖ La empresa familiar.
- ❖ Diferentes formas asociativas, sus ventajas y desventajas.
- ❖ Aspectos tecnológicos de los cultivos.

### **El trabajo con los productores integrantes de los grupos**

Desde un comienzo los representantes manifiestan la necesidad de establecer la forma de aplicar y hacer llegar a los grupos los resultados de las reuniones y capacitaciones realizadas. Para ello se acuerda con los promotores las acciones a realizar en cada grupo, como así también la realización de un Encuentro de Grupos de Cambio Rural y la elaboración y distribución de un Boletín informativo para los grupos denominado “En Cambio”

En el mes de Octubre se realiza en San Pedro el encuentro de productores para el cual se preparan dos presentaciones una de ellas con un contenido a modo de síntesis sobre las ventajas del trabajo en grupo y la segunda con respecto a las pautas para la elaboración de un plan de trabajo. También se realizan dos talleres cuya síntesis se ofrece a continuación.

Consigna 1

**¿Qué ventajas, logros o cambios personales tuvimos desde que estamos en Cambio Rural?**

#### **Grupo 1**

Asesoramiento técnico

Relaciones sociales con otros productores

Compartir vivencias

Desarrollo personal, gracias a la capacitación de los talleres

Sentirse cómodos

Oportunidades para el cambio

Incorporación de nuevas tecnologías

Ventajas de trabajar en grupo

Beneficio de realizar ventas en grupo (sólo algunos)

#### **Grupo 2**

Mejoría en aspectos técnicos y de calidad

Apertura hacia la comunicación entre productores

Intercambio de experiencias, que permiten ahorro de tiempo

Mejoras en la comercialización (sólo algunos)

Consigna 2

**¿Qué nos falta hacer, reforzar o reintentar como grupo?**

#### **Grupo1:**

Más compromiso personal

Fijación de objetivos

Darse tiempo para seguir adelante a pesar de los fracasos

Realizar reuniones con mayor frecuencia

Plantear un temario clave en las reuniones  
Obtención de créditos dirigidos a determinados proyectos con respaldo de Cambio Rural  
Mayor integración del grupo y con otros grupos.

### **Grupo 2:**

Falta lograr la identidad del grupo  
Falta de continuidad en proyectos  
Falta de metas con plazos definidos y acciones concretas  
El asesor debe interpretar las inquietudes individuales y ver cuáles son comunes al grupo  
Reintentar cosas (proyectos o acciones) que quedaron a medias. Por ejemplo comercialización y elaboración de protocolos.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Más de un año de trabajo continuado ha permitido visualizar que el trabajo con representantes es una metodología valiosa, que como todo proceso educativo necesita de un tiempo para traducirse en acciones concretas. Esta actividad debe ser necesariamente complementada con una activa participación en las reuniones de grupos, para lograr una efectiva transferencia de información desde este ámbito a las reuniones de representantes y viceversa.

En la actualidad se continua trabajando de modo de establecer en conjunto formas de ir abordando estos problemas en cada grupo y siempre haciendo un seguimiento desde el grupo de representantes para redefinir estrategias a partir de la respuesta de los participantes.

## **1. TITULO DEL TRABAJO**

**El mejoramiento del funcionamiento grupal: una preocupación de los representantes de los productores, y de los asesores de los grupos de Cambio Rural de la EEA INTA San Pedro**

## **2. AUTORES**

Ing. Agr. Marcelo Alberto Tolchinsky, Coordinador Convenio INTA-FAA-AFA-FACA  
Psicóloga. Adriana Berardo Fundación Federación Agraria Argentina

Ing. Agr. Antonio N. Angel, INTA San Pedro, Unidad de Extensión y Experimentación Adaptativa.

Ing. Agr. Juan Carlos Lucero, Coordinador del Area Desarrollo Rural EEA INTA San Pedro

Ing.Agr. Juan J. Glaria, INTA San Pedro, Unidad de Extensión y Experimentación Adaptativa.

Ing.Agr. Patricio G. Ros, INTA San Pedro, Unidad de Extensión y Experimentación Adaptativa.

Lic. en Comunicación Social Mariana Piola

Estud. Avanzada de Comunicación Social Mariela Barreca

## **3. DEBE NOTIFICARSE A:**

Ing.Agr. Marcelo Tolchinsky – Mitre 1132 – 2000 –Rosario

Te: 0341-205907 – E-mail : [marcelot@faa.com.ar](mailto:marcelot@faa.com.ar)

## **TITULO DEL TRABAJO**

**El mejoramiento del funcionamiento grupal: una preocupación de los representantes de los productores, y de los asesores de los grupos de Cambio Rural de la EEA INTA San Pedro**

## **RESUMEN**

El programa Cambio Rural tiene como estrategia de intervención el trabajo con grupos de productores reunidos por especialidad. Estos grupos recibieron durante la primera etapa, iniciada en 1993 (Cambio Rural I), un subsidio mensual destinado a la contratación de un promotor cuya principal función fue asesorar sobre aspectos técnicos y económicos a las empresas involucradas.

La modalidad operativa se concretó a través de visitas y reuniones mensuales con los integrantes del grupo, asimismo, cada grupo designó a uno de sus miembros como representante. Promotores y representantes de grupos interactuaron regularmente con el agente de Proyecto, extensionistas e investigadores como otras instancias de análisis de las problemáticas planteadas.

A partir de estas interacciones, se hacen evidentes ciertas falencias en el funcionamiento grupal, tanto los promotores como los representantes manifiestan inconvenientes para conducir las reuniones y arribar a los objetivos propuestos. Por otra parte tanto los promotores como los representantes manifiestan que si bien existe una valoración clara de la asistencia técnica que los productores han alcanzado mediante el programa, preocupa la falta de interés y participación en los proyectos grupales.

De este análisis inicial surge la necesidad de investigar más a fondo diversos aspectos de la dinámica grupal para generar una estrategia o plan de acción tendiente a consolidar el accionar de los grupos.

Fue así como se conformó un equipo de trabajo integrado por el Coordinador del Area de Desarrollo Rural de la EEA INTA San Pedro, el agente de proyecto de la U.E.E.A INTA San Pedro y el Ing. Agr. Marcelo Tolchinsky del Convenio INTA – Federación Agraria Argentina (FAA) extensionistas de la citada unidad y la Lic. Adriana Berardo de la Fundación F.A.A..

**Palabras Claves:** Funcionamiento grupal, dinámica de grupos, talleres, Cambio Rural, grupo operativo, tarea, juego de roles