

## CAPITULO I

### ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Cielo María López de Buriticá\*

El actual modo de vida exige una constante interacción con los demás. Hoy en día no se puede concebir al hombre como un ser aislado en el tiempo y el espacio. La organización de productores y productoras cada vez se hace más necesaria y la activación y articulación de las cadenas productivas a escala local requiere la vinculación de usuarios organizados con objetivos comunes. El pequeño agricultor sólo no es viable, asociado si es viable.

Facilitar el desarrollo de formas organizativas locales, es un proceso fundamental para responder a las demandas actuales del entorno en términos de empoderamiento de las comunidades como medio para facilitar sus procesos de gestión, su acceso a la información, el desarrollo de capacidad propia, su desarrollo empresarial y por lo tanto su vinculación efectiva a los mercados. Además, el proceso de organización se debe considerar como una estrategia para la participación efectiva, tendiente a la incorporación activa de los productores y grupos de usuarios en el proceso de toma de decisiones, tanto para su vinculación a mercados y núcleos productivos como en el proceso mismo de investigación y desarrollo tecnológico. La participación efectiva de la comunidad no puede lograrse si no existe cierto grado de organización, ya que la participación no es sólida y estable cuando se basa en individuos dispersos, sino cuando está basada en las organizaciones existentes.

El desarrollo y fortalecimiento del trabajo asociativo es una estrategia muy importante para el fortalecimiento del sector productivo y debe trabajarse a través de un proceso movilizador de energías sociales, participativo y dirigido a aumentar la autoconfianza, lograr autodependencia entendida como la forma en que las personas perciben sus propios potenciales y capacidades.

#### GRUPO

Se llama grupo, a un conjunto de personas que interactúan entre sí y tienen objetivos comunes. La interacción es básica para la existencia de un grupo.

Un grupo es entonces el conjunto de personas que se unen a través de un interés común. Cuando los intereses permanecen por un tiempo largo y el grupo se organiza para mantener o conseguir tales intereses, se forman las asociaciones.

Por lo tanto, una asociación es un grupo de personas que poseen una estructura organizativa a través de la cual buscan alcanzar unos objetivos o intereses semejantes.

#### Ventajas del trabajo en grupo

Ante la complejidad, dinamismo y multicausalidad de la problemática que afecta hoy al ser humano, los cambios vertiginosos registrados a diario en la tecnología, la globalización de la

\* Economista del Hogar. Estación Experimental Obonuco –CORPOICA  
E-mail: corpoi@telecom.com.co

economía y en general la búsqueda de soluciones a necesidades comunes, surge el trabajo en grupo, como una estrategia de organización social, para mejorar, para cualificar las vías de comunicación en las relaciones sociales entre las personas y solucionar muchos de los problemas que nos afectan con la ayuda de otros. Muchos de los problemas que afectan las comunidades no pueden solucionarse si los enfrentan en forma individual. Mediante el trabajo en grupos, los sectores pobres de las zonas rurales son capaces de combinar y emplear mejor sus capacidades y recursos y, lo más importante de todo, es que un grupo tiene mayor poder de negociación que un individuo.

Las organizaciones son importantes porque buscan la unidad, generan participación, estimulan el esfuerzo común y sirven como medio para solucionar necesidades. El manejo de proyectos de producción, transformación, comercialización, exigen una organización de tipo empresarial.

El proceso de organización de la comunidad para este tipo de proyectos tiene una meta exigente: se trata de formar un grupo humano sólidamente cohesionado en torno a una empresa económica; es decir, un grupo socialmente fuerte, capaz de manejar técnica, económica, administrativa y financieramente un proyecto rentable y sostenible que permita lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos productivos y de comercialización y puedan ser competitivos.

### **Características de un grupo**

Las características de un grupo son las siguientes:

- a) Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- b) Se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- c) Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- d) Que tenga objetivos claros.
- e) Que acepte las mismas normas. El grupo posee su propio lenguaje, así como sus propias normas.
- f) Que se incline por temas de interés común.
- g) Que constituya una red de papeles entrelazados.
- h) Se identifique con un mismo modelo que rijas sus conductas y que exprese sus ideales.
- i) Que el grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- j) Que todos perciban al grupo como una unidad.
- k) Que exista solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.

En general, los miembros de un grupo tienen intereses comunes, objetivos claros, son honestos y trabajan duro para alcanzar sus objetivos, elaboran las normas para su grupo y están de acuerdo en respetarlas.

### **Qué se debe hacer para trabajar en grupo?**

Para trabajar en grupo es necesaria la organización donde prime la interacción y la confianza mutua.

Cada vez se ve con más claridad que no se puede dejar a la espontaneidad de las circunstancias la formación de un buen grupo. Es importante el papel de un facilitador, cuya tarea es conducir el grupo para ayudar a la formación de grupos sostenibles, ayudando a sus integrantes a capacitarse para organizar y administrar sus propias actividades para que sean autónomos, es decir, capaces de dirigir sus negocios por cuenta propia.

El funcionamiento de un grupo depende de su composición. Cuanto más homogéneo es un grupo, más fácil resulta la identificación con la autoridad y la tarea del grupo, y más rápida es la integración. En los grupos heterogéneos la integración es más lenta, pero tiende a realizarse con mayor profundidad. La heterogeneidad del grupo permite una mayor complementariedad entre los miembros, más resistencia a las presiones hacia la uniformidad, y más vigilancia ante los intentos de manipulación provenientes de los líderes del grupo.

Son tres las variables a tener en cuenta para la marcha de un grupo: 1) los objetivos, 2) la tarea, y 3) el proceso: Los objetivos necesitan ser determinados y conocidos por todo el grupo. Los objetivos deben ser comunes, así se logra la participación y se trabaja para un objetivo en el cual están interesados todos. Se deben anteponer los intereses colectivos a los intereses personales o particulares.

La tarea son las acciones que determinan la efectividad grupal. Si el grupo se pierde en discusiones la tarea no se empieza, si se estanca en enfrentamientos, la tarea queda frenada; si está mal definida y mal coordinada, la tarea no se cumple. La tarea, su realización, es la mejor justificación de la existencia grupal. Sin tarea (definida y concreta) puede existir un grupo de "amigos", nunca un grupo de trabajo.

En cuanto al proceso: es la forma en que se persiguen los objetivos y en que se utiliza la organización interna de los recursos humanos del grupo para realizar la tarea. Consiste en el lenguaje del grupo, las normas que se fijan, las reglas que se imponen, los roles que se distribuyen, las técnicas que adoptan en sus intercambios, los tabúes y los mitos que transmiten. La tarea es evidente y cualquiera puede comprobar si se realiza, si hay atrasos, si se va por buen camino. Cuando hay éxitos se atribuyen a todos, pero cuando hay fracasos se atribuye a una ó pocas personas.

Aprender a trabajar en grupo, es aprender a tomar decisiones de grupo, con una participación activa en las deliberaciones, lo mismo que en las actividades que resulten de esas decisiones, poniendo al servicio de la organización, todos los conocimientos, destrezas y habilidades, al igual que preocupándose porque todos los socios a nivel individual y grupal, estén en capacidad de desempeñarse en cualquier función o actividad, en el momento que la organización lo requiera. En general, una buena organización es aquella que logra objetivos comunes y de interés para todo el grupo.

Para formalizar la organización del grupo, se debe conformar una junta directiva que puede estar integrada por un presidente, un secretario, un tesorero y un fiscal y elaborar las reglas internas propias: unos estatutos y un reglamento interno, que mantengan el orden y buen funcionamiento.

La unidad y la disciplina son los pilares de la organización. La unidad debe mantenerse por encima de todo, ya que ella garantiza la fortaleza de la organización; la disciplina permite que el anarquismo no se adueñe de ella. Los directivos de la organización deben velar en todo momento porque la unidad y la disciplina orienten las actividades del grupo.

La organización social busca la ayuda de unos a otros; por lo tanto, se necesita la colaboración y la solidaridad de todos. Es necesario lograr que los integrantes reconozcan que todos son importantes y se necesitan los unos a los otros para alcanzar objetivos comunes.

En grupo se deben analizar los siguientes puntos:

- *Cuáles son las necesidades?*
- *De estas necesidades, cuál es la que se debe atender primero?*
- *Qué es lo que concretamente se debe hacer para satisfacer esta necesidad?*
- *Qué acciones se van a llevar a cabo y cómo, cuándo y quién las va a realizar?*
- *Cómo se van a organizar?*
- *Qué recursos tienen y cuáles necesitan?*
- *Cómo pueden obtener los recursos que no tienen?*
- *Cómo van a utilizar y a manejar los recursos.*

Para que haya una buena organización cada uno de los integrantes se debe comprometer a:

- Cumplir con el horario de las reuniones.
- Respetar a los compañeros.
- Cumplir con los compromisos.
- Asistir y participar en todas las actividades que se programen.
- Ser responsables, comprometidos y entusiastas

## **PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

La formación de grupos no puede lograrse simplemente llamando a las personas a trabajar juntas. El proceso de grupo se define como el desarrollo de las actividades que se dan desde el comienzo del grupo, la forma como actúan, las reacciones de los integrantes, las formas de tratarse, de participar y de buscar las metas. El proceso de organización consiste básicamente en conformar el grupo, a través de la participación de sus miembros. La forma de organización no puede ser impuesta, tiene que ser escogida por la misma comunidad, de acuerdo a lo que más le conviene. Las normas o pautas de comportamiento concernientes, en lo posible deben ser pocas y prácticas, de modo que todos las recuerden y cumplan, con el fin de avanzar hacia niveles de autoorganización.

Para contribuir a la formación de grupos exitosos, es necesario emplear métodos participativos de aprendizaje. *El aprendizaje participativo es un método creativo que permite a los miembros del grupo mejor comprensión; hace que ellos aprecien más sus propias aptitudes, capacidades y conocimientos; les permite descubrir sus talentos ocultos y sobre todo, aumentar la confianza y seguridad en sí mismos.*

En el proceso se deben emplear diferentes técnicas e instrumentos que busquen desarrollar el sentimiento de “nosotros”; desarrollar capacidades de cooperación, responsabilidad, autonomía, seguridad y creatividad. Es necesario tener en cuenta en el proceso de organización la participación, la democracia, la distribución de responsabilidades y la planeación.

Se sugiere entonces trabajar temas tales como: organización, participación, comunicación, liderazgo, organismos de administración, manejo de reuniones, normas, valores, autoestima, mediante el uso de instrumentos metodológicos participativos para favorecer la dinámica interna de los grupos.



Dinámicas de grupo

Básicamente se recomienda trabajar los temas mencionados mediante talleres que permitan a los participantes aprender haciendo, con dinámicas grupales que incluyan juegos organizacionales, sociodramas, discusiones, trabajo en grupos y ejercicios prácticos para la aplicación de conceptos.

### **Etapas del proceso de organización**

El proceso de organización supone una sucesión de etapas: formación, organización, integración. El tiempo necesario para desarrollar cada una, depende de las aptitudes y actitudes de los miembros, de la capacidad y experiencia del facilitador y del ambiente social, económico y político.

**Formación.** El proceso se inicia con la motivación para la formación de grupos y busca potenciar la participación de productores y productoras y desarrollar su motivación, en torno a intereses comunes, que les permitan trabajar con gusto y entusiasmo, para la consecución del logro de los objetivos organizacionales.

La motivación, como eje esencial para la consolidación de estructuras organizativas de productores, debe ser permanente en las diferentes etapas del proceso de organización y articuladas con el desarrollo de los otros componentes tecnológicos y de capacitación.

Durante todo el proceso se debe mantener la motivación y el interés entre los productores, impulsándolos siempre hacia el logro de los objetivos.

En esta etapa se desarrollan temas como el conocimiento de los integrantes mediante técnicas de presentación, la importancia del trabajo en grupo, la importancia de la organización, la participación, que ayudan a los integrantes a relacionarse entre sí, vencer temores e inhibiciones, superar tensiones y estimular el interés hacia la organización.

Otro tema es la definición de objetivos. El grupo debe tener libertad para establecer sus propios objetivos. Mediante la participación en la determinación de objetivos, el grupo adquiere un sentimiento de unión colectiva en el cual el "yo" es desplazado por el "nosotros".

En la etapa de formación se deben tratar también temas sobre comunicación, dado el papel importante que juega ésta en las relaciones directas entre personas. Los grupos se forman por medio de la comunicación. Se prepara el terreno por medio de la comunicación, se va despertando el interés por reunirse, por realizar juntos acciones concretas. Se debe promover la cohesión, mediante la búsqueda del interés común, alta motivación, identificación de los integrantes de la organización con su misión y visión.

Siempre se encuentran los individualistas, los desconfiados, los tímidos frente al riesgo, los ocupados, que no se animan a comprometerse. Se recomienda no forzar a nadie; con la dinámica misma del proceso de organización grupal, el grupo "se decanta" a sí mismo. Los menos motivados se van marginando y el mismo grupo va eliminando a algunos indeseables, que no quieren trabajar o manifiestan intereses contrarios a los del grupo.

Se deben desarrollar estrategias vivenciales por medio de simulaciones, ejercicios lúdicos, casos o prácticas reales, que brinden al grupo la oportunidad de vivir experiencias, basadas en el trabajo en grupos y en la participación como el "taller" y las "dinámicas de grupo" que les permitan a los productores pensar y sensibilizarse en la necesidad de asociarse, la importancia de su integración, lograr cambios de actitud.

En esta etapa se da una organización mínima y se deciden algunas exigencias de pertenencia del grupo. También en esta etapa, por la tensión, ansiedad, temor a expresarse, hacen su aparición los subgrupos como elemento de seguridad. Las actitudes en el grupo pueden ser de sumisión, agresión, aceptación o rechazo. El papel del facilitador es el de orientador activo para disminuir tensiones y angustias y animar la participación; encausando al grupo a buscar lo común, lo colectivo, lo grupal.

**Organización.** Significa desarrollar la capacidad de autodirigirse. Para favorecer la dinámica interna de grupo y la capacidad de los productores de autodirigirse se trabajan temas como: liderazgo, manejo de reuniones, identidad del grupo, órganos de administración, normas. Debe generarse confianza, respeto, apoyo, solidaridad, credibilidad.

Los productores en esta etapa deciden el tipo de estructura organizativa en que desean constituirse, sus objetivos, condiciones de admisión, sus instancias administrativas y funciones, los aportes económicos que deben hacer y en general, las normas o pautas de comportamiento.

Teniendo en cuenta que la organización es un medio para lograr el desarrollo social y económico, para satisfacer necesidades colectivas, vivenciadas individualmente, en este sentido se puede sugerir a la comunidad que empiece a definir sus normas, puntos que van a ser necesarios en el futuro, tales como objetivos, condiciones de admisión de futuros socios, condiciones de retiro, los cargos y funciones, los aportes económicos que deberán hacer los socios a la organización, entre otros. Para realizar esta tarea se puede proponer que la comunidad se organice en varios comités de trabajo y que éste se distribuya entre ellos. En reuniones posteriores, las comisiones van presentando su trabajo para la discusión y aprobación por parte del grupo.

Una vez realizada esta tarea llega el momento de pensar en una forma jurídica, para lo cual es necesario informar a la comunidad sobre las formas jurídicas existentes, las condiciones de cada una y sus ventajas y desventajas. En general las asociaciones de productores, y las cooperativas, son formas muy adecuadas para proyectos de producción y comercialización, en beneficio de los productores y productoras. Luego, cuando la comunidad ha identificado las posibles formas organizativas y comprendida las ventajas e inconvenientes de cada una, puede motivarse para optar por una alternativa. Escogida una forma jurídica, se puede pedir al grupo redactar un borrador de estatutos a partir de los puntos elaborados anteriormente por los comités de trabajo: objetivos, aportes, condiciones de ingreso y retiro, etc. El grupo puede acudir a una persona experimentada, para que haga la revisión final, antes de aprobar la versión definitiva.

Luego el representante legal de la organización debe realizar los trámites para obtener el reconocimiento legal. El facilitador, debe evitar hacer estos trámites solo, porque esto sería una forma de paternalismo que impide que el grupo vaya ejerciendo una autogestión efectiva y se capacite en el trámite de asuntos legales. El facilitador debe motivar la participación, desarrollando la capacidad para analizar, razonar, decidir y ejecutar.

En esta etapa ya se han disminuido las tensiones, ya hay un mejor ambiente de confianza en el grupo, apertura a la comunicación, hay más sentido de asociación, identificación con los integrantes, expresado en "nosotros". Se caracteriza por la aparición de normas y valores aceptados y reconocidos por ellos. El grupo tiende a formar equipos de trabajo; aparece la división del trabajo. Entre todos toman decisiones y se responsabilizan de las actividades que le corresponde a cada uno realizar. En esta etapa se puede trabajar según la necesidad del grupo.

Las estrategias como giras, encuentros, visitas de observación, que se emplean para la transferencia de tecnología, permiten también consolidar la motivación de los productores para desarrollar con entusiasmo sus actividades.

**Integración.** En esta etapa se debe trabajar el afianzamiento de valores tradicionales de convivencia, solidaridad y concertación, la autoestima individual y colectiva. Se debe promover la interrelación entre los integrantes a través del desarrollo de la cooperación y la acción integrada.

Se debe ayudar a fortalecer la confianza y la autoestima de los miembros, valorando sus conocimientos y aptitudes y los aspectos positivos del grupo. Se debe también ayudar a

reconocer sus puntos débiles, destacando que los errores o fracasos deben ser vistos como lecciones útiles que ayudan al grupo a impedir fracasos posteriores y mejorar sus resultados.

También se trabaja en asesoría, dependiendo de la dinámica interna para reforzar aspectos necesarios, fortalecer las capacidades de grupo como una unidad productiva capaz de planear, ejecutar, controlar y evaluar acciones.

Es importante emplear estrategias culturales propias de cada región, tales como elaboración de coplas, canciones, sociodramas, que permitan a los productores integrarse y demostrar conocimientos adquiridos.

El grupo en esta etapa funciona como una unidad productiva. Busca mejorar su método de trabajo y su relación con otros grupos. Hay más estabilidad. El liderazgo es compartido. Las relaciones interpersonales son primarias: cara a cara, hay más confianza. Los grupos en esta etapa están en capacidad de planear sus acciones, ejecutarlas, controlarlas y evaluarlas. La función del facilitador es más de asesoría y de ver como van; se requiere asistencia menos continúa a los grupos. El facilitador debe adaptar su rol a las circunstancias, de manera que sus intervenciones no sean decisorias. En esta etapa desaparecen los miembros marginales y las jerarquías. El grupo logra la satisfacción de sus objetivos y la máxima productividad.

**Aspectos a tener en cuenta para la conformación de un grupo:** Es esencial aclarar desde el principio los objetivos del grupo; muchas veces el no definirlos crea dudas o inseguridad a los miembros del mismo.

Para lograr que individuos diferentes, lleguen a sentirse cómodos en el grupo y se identifiquen plenamente con él, es necesario que todos participen activamente en la formulación de los fines específicos del grupo, de tal manera que cada socio sienta como propios los objetivos y sus decisiones.

Los grupos con frecuencia fallan porque los miembros esperan mucho y muy de prisa. Piensan que con la formación de un grupo, sus problemas se resolverán rápidamente. Debe recordarse que las ventajas de la acción del grupo pueden lograrse sólo mediante trabajo duro y un enfoque claro de los objetivos colectivos reales.

Los objetivos de la organización deben ser comunes y no personales o particulares, así se trabaja para un objetivo en el cual están interesados todos.

Los miembros del grupo deben diseñar una lista de sus objetivos y establecer las metas reales y su compromiso con éstas, además las normas de autorregulación y límites. Los grupos se vuelven eficaces cuando realizan las tareas previstas y satisfacen sus necesidades.

En el desarrollo del proceso es muy importante facilitar el encuentro de grupos para estimular su crecimiento y el fortalecimiento de su nivel organizativo.

## **PARTICIPACIÓN SOCIAL**

La participación de la comunidad en general, se define como un proceso de movilización de la misma, por el cual ella asume conscientemente su papel de agente o sujeto de su propio desarrollo.

Podemos decir que la participación social es el proceso de desarrollo de las personas organizadas en grupos, mediante el cual toman parte activa, tanto en su formación, toma de decisiones y en general en todo el funcionamiento de la organización y llegan a hablar con libertad sobre un problema o una situación dada y a tomar decisiones democráticas para la solución de los mismos o de sus necesidades. Deliberar libremente sobre una situación y decidir democráticamente qué se va a hacer, cómo y por qué. Es en el proceso de toma de decisiones donde cada individuo expresa libremente sus ideas y sentimientos frente a un tema determinado.

Participar es la posibilidad que tienen los miembros del grupo para tomar parte en las decisiones, aportar, compartir y acordar. La participación eficaz, es la clave del buen trabajo en grupo. Un grupo no puede marchar bien, si no hay participación de todos sus miembros en las decisiones que haya que tomar.

La participación comunitaria, exige la creación de condiciones básicas para su ejercicio. Esto significa que se requiere, entre otros, un proceso de aprendizaje sobre algunos conceptos, contenidos e instrumentos que faciliten y estimulen la participación. El mejor instrumento para lograr la verdadera y efectiva participación es la organización.

Para que la participación sea efectiva, son necesarios la confianza en sí mismo y el respeto mutuo. La participación debe traducirse en la organización de la comunidad, fuerte, permanente y autónoma que solucione los problemas a partir de sus decisiones. Los problemas se pueden solucionar mejor, si todos son parte activa de la solución.

Para lograr mejor participación de todos los miembros del grupo se sugieren las siguientes estrategias:

- ☞ Organizar comités o grupos de trabajo entre los cuales se distribuyan las distintas tareas.
- ☞ Prever en los estatutos la rotación frecuentemente de los cargos directivos.
- ☞ Que todos participen en tareas que saben y pueden hacer.
- ☞ Capacitar a todos los integrantes en el ejercicio de las diferentes funciones.
- ☞ Capacitar a todos los integrantes en el manejo de reuniones y en el proceso de toma de decisiones.

La comunicación entendida como la interlocución entre los miembros de un grupo, facilita la participación. La comunicación es un requisito para la participación, puesto que a través de ella se busca claridad, comprensión, se informa de las necesidades y las iniciativas de todos.

Un grupo no puede marchar bien, si no hay participación de todos sus miembros en las decisiones que haya que tomar.

Para el mantenimiento del grupo es esencial la comunicación entre sus miembros. Para que un grupo funcione bien se requiere que haya comunicación, intercambio, información entre todos.

El grupo requiere de la más decidida participación posible de cada uno de los socios para lograr los objetivos.

- ☞ La participación fomenta el trabajo en equipo.
- ☞ La participación es esencial en la organización y toma de decisiones.
- ☞ La participación permite defender los derechos.
- ☞ Con la participación se dan a conocer ideas.
- ☞ Participar es sentir al grupo como algo propio.
- ☞ La participación ayuda a sacar adelante el grupo.
- ☞ La participación contribuye a la integración del grupo y a trabajar unidos.
- ☞ El éxito y el buen funcionamiento de un grupo depende en gran parte del grado de participación que existe en el.
- ☞ La participación facilita aclarar dudas y solucionar problemas.

## **LIDERAZGO**

La palabra líder viene del verbo liderar que significa conducir, guiar. Muchos se oponen a esta definición porque es como mandar, es dominante. Otros han definido liderazgo como la función que ayuda a un grupo a lograr sus objetivos. Es la acción de ejercer influencia en un grupo de personas, para lograr un propósito establecido.

El liderazgo es el motor que impulsa a los miembros de una organización o grupo a concentrarse en sus objetivos y a trabajar con entusiasmo para alcanzarlos, es la acción de ejercer influencia en un grupo de personas, para lograr un propósito establecido.

### **Quién es un líder**

Un líder es una persona que organiza, señala caminos para salir de un problema; coordina, planea, orienta, toma decisiones con el grupo y lo guía con el fin de conseguir el bienestar para todos sus miembros. El líder es el miembro de la organización que tiene condiciones personales que le permiten ayudar al grupo a la consecución de los objetivos propuestos.

Un líder es un dirigente que permite el desarrollo integral del grupo y posibilita la participación abierta de todos. El líder no puede nunca reemplazar al grupo; sino representarlo, no manda, sugiere; no ordena, indica; no impone, acuerda.

Un líder se caracteriza por ser representante, organizador, creativo, responsable, luchador, entusiasta y conciliador.

- ☞ Trabaja con el grupo y por el grupo, siempre se preocupa por el bienestar del grupo.
- ☞ Aporta soluciones a los problemas del grupo.

- ☞ Colabora espontáneamente.
- ☞ Logra mejorar las relaciones personales de los diferentes integrantes del mismo.
- ☞ Distribuye tareas y responsabilidades a cada uno de los integrantes del grupo.
- ☞ Consulta las decisiones del grupo.
- ☞ Debe ser la persona que representa al grupo.
- ☞ El verdadero líder se capacita y crece junto con el grupo.
- ☞ Es la persona indicada para ayudar en la integración del grupo.

### **Clases de líderes**

En una comunidad se pueden encontrar las siguientes clases de líderes:

**Líder paternalista:** es un manipulador. Aparenta ejercer la democracia explotando los sentimientos y debilidades de los miembros. Le da al grupo lo que necesita, trabaja por los demás; nunca hace participar. Es “el papá” de todos. Los miembros del grupo son tratados como niños, o como “su rebaño”, al que debe proteger. Este tipo de líder es amable, es muy cordial, parece un padre que cuida a sus hijos, pero los cree tan desprotegidos e incapaces que siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Aparentemente todo marcha bien, cuando hay un líder paternalista.

Pero sucede que el desarrollo se da en el líder y no en el grupo; el grupo no crece porque no tiene la posibilidad de asumir responsabilidades y tomar decisiones; no puede aprender de sus errores, de su experiencia, porque se le niega la posibilidad de participar.

Un liderazgo paternalista produce individuos inmaduros, dependientes, incapaces de asumir responsabilidades. Por lo tanto, se crea un círculo vicioso, el paternalismo genera inmadurez y la inmadurez genera paternalismo.

**Líder autocrático:** es un líder autoritario, es una persona que toma decisiones por sí mismo, no hace participar a la comunidad en la toma de decisiones; pero si la hace trabajar, es dominador, impide el crecimiento del grupo, ahogando a sus compañeros con su actitud mandona, elige solo sin participación de los demás. Siempre va a estar ordenando y designando tareas. Todas las decisiones se toman por imposición. Su objetivo es mantener el poder.

Es el líder que habla y decide. El grupo escucha y no participa. Aquí el líder actúa como “el jefe”, toma las decisiones, no permite discusión y no deja que el grupo participe en las decisiones, sino solamente en la ejecución. Al líder autocrático le interesa el poder absoluto. Este tipo de liderazgo es un peligro para cualquier organización.

**Líder permisivo:** es el líder que no dirige. Permite que cada miembro del grupo decida a su modo, todos hacen lo que quieren. Reina el anarquismo. Para este tipo de líder la manera más segura de dirigir es no dirigir, dejar que cada cual haga lo que le parezca, sin dirección, sin guía, sin control, sin orientación. Lo permite todo. Es el estilo más cómodo de conducción de un grupo y uno de los más negativos. Se valora más la libertad individual que la seguridad colectiva.

**Líder democrático:** es la persona que promueve la participación de todos con organización. Ofrece la oportunidad de que los miembros del grupo, sin presiones de ninguna clase, ejerzan la libertad de elección y decisión. El líder democrático es el animador del grupo. Se dice, con razón, que el buen dirigente democrático no es el que más hace, sino el que más hace que hagan. El dirigente democrático se compromete.

Un liderazgo democrático: centra su acción en el propio grupo; ello hace que todos actúen por participación. De esta manera se vuelve muy importante el crecimiento y desarrollo de todo el grupo. El liderazgo se distribuye según las necesidades y la idea es que cualquiera de los miembros del grupo pueda dirigirlo en un momento dado. Por eso en las reuniones, la dirección se rota, hay responsables diferentes en los comités y cada persona es capaz de asumir responsabilidades y de tomar decisiones.

Se trabaja por consenso y en un ambiente de cordialidad. Los objetivos y actividades son determinados con participación de todo el grupo.

**Liderazgo compartido:** es el liderazgo de diferentes personas en un mismo grupo. Es la participación de varias personas en la conducción de un solo grupo. En una organización el liderazgo debe ser compartido y participativo.

### **Características y cualidades deseables de los líderes**

A continuación se presentan los requisitos deseables de los líderes:

- ☞ Responsabilidad y compromiso. Un buen dirigente toma su trabajo seriamente.
- ☞ No desperdician su tiempo ni el de sus compañeros.
- ☞ Activos, creativos, enérgicos y buenos para motivar a otros.
- ☞ Ser optimista. Tener una actitud positiva y habilidades para conducir el grupo creativamente.
- ☞ Tener seguridad.
- ☞ Tener respeto por los demás. Ser sincero, sencillo, franco, auténtico.
- ☞ Con coraje, honestos y pacientes. Un buen dirigente es paciente. Tolerancia cualquier inconveniente; no expresa su cólera verbalmente, se enojan, pero por asuntos importantes no insignificantes.
- ☞ Capaces de trabajar con otros, de orientar, dar apoyo.
- ☞ Capaces de comunicarse con otros, de transmitir calidez y comprensión, abiertos, capaces de decir las cosas tal como son.
- ☞ Con habilidad para escuchar.
- ☞ Practican el espíritu conciliador.

### **Deberes de un líder**

Las responsabilidades de un líder son:

- ☞ Hacer seguimiento a la marcha del grupo y al logro de los objetivos.
- ☞ Asegurar que las normas del grupo sean respetadas

- ☞ Animar la participación de todos los miembros en las discusiones, toma de decisiones y trabajo.
- ☞ Introducir nuevas ideas en el grupo, y animar a los demás miembros a hacer lo mismo.
- ☞ Informar acerca del trabajo de cada integrante y del grupo en su conjunto.
- ☞ Representar al grupo cuando sea necesario.
- ☞ Mantener el orden y la disciplina.
- ☞ Desarrollar una visión hacia el futuro.

## **MANEJO DE REUNIONES**

Una reunión es un grupo de personas que se unen para tratar un tema de interés común, en el cual se llega a acuerdos y a la toma de decisiones.

Para organizar una reunión se debe hacer lo siguiente:

- ☞ Pensar o elegir el tema a tratar.
- ☞ Organizar y preparar bien las ideas que se van a tratar.
- ☞ Fijar el día, hora y lugar de reunión.
- ☞ Enviar invitación por medio de: volantes, afiches, radio, perifoneo, etc. Se pueden utilizar invitaciones escritas o personalmente.
- ☞ Preparar el lugar donde se realizará la reunión (agradable y cómodo).
- ☞ Llegar antes de la hora citada.

### **Cómo guiar una reunión**

Es importante ayudar a los productores a conducir con eficacia y orden una reunión del grupo o asamblea.

- ☞ Al iniciar la reunión se debe realizar un saludo y una pequeña introducción en la cual se resaltan tres aspectos que son:
  1. Cuál es el tema que vamos a tratar.
  2. Qué queremos lograr al final de la reunión.
  3. Cómo vamos a trabajar.
- ☞ El presidente es el funcionario que preside la reunión o asamblea y por tanto instala la asamblea.
- ☞ Luego se procede a la lectura del orden del día, en el cual se coloca como primer punto, la lectura del acta anterior y los demás puntos se ordenan de acuerdo a los objetivos de la reunión, terminando con el punto de proposiciones y varios.
- ☞ Una vez hecha la lectura de los puntos relacionados en el orden del día, se pone a consideración de los asistentes para su respectiva aprobación.
- ☞ Después de la aprobación, se inicia el desarrollo del orden del día de la reunión, el secretario da lectura al acta de la sesión anterior. Si no hay modificaciones, el acta se aprueba por los asistentes.

- ☞ Se presentan luego los informes si los hay, por ejemplo de la directiva y de comités.
- ☞ Se continúa con la resolución de asuntos pendientes y luego con las proposiciones y varios, teniendo en cuenta la organización para la participación en la toma de la palabra, dando turno ordenado de acuerdo a las solicitudes realizadas, para facilitar la comunicación, el intercambio de ideas y opiniones. Por último se sacan las conclusiones pertinentes y se establecen acuerdos en el caso de que hubieren.
- ☞ Se debe orientar y animar la participación del grupo, la discusión, buscando la forma para que todas las personas den a conocer sus comentarios u opiniones, para que se logre el objetivo o fin de la reunión y esta sea fructífera.
- ☞ Clausura. El cierre de la reunión lo hace el presidente de la misma.  
Al terminar, el secretario elabora un acta de los temas tratados en dicha reunión. Es necesario elaborar actas de las reuniones, porque ayudan a los miembros del grupo a recordar qué es lo que han decidido en las reuniones. Tienen mucha importancia para el seguimiento y evaluación. Las actas deben llevarse en un libro de actas y no en hojas volantes fáciles de perder.

**Acta:** es la relación escrita de lo sucedido, tratado y acordado en una reunión.

**Orden del día:** es la lista de asuntos a tratarse o puntos de discusión en una reunión, en el orden establecido por acuerdo previo.

#### **Ventajas de dirigir bien una reunión**

Las ventajas de dirigir bien una reunión son:

- \* Reuniones ordenadas.
- \* Oportunidad para todos de ser escuchados.
- \* Las decisiones son tomadas por la mayoría.
- \* Protección de las minorías.

#### **Funciones de los dignatarios de una reunión**

Los dignatarios de una reunión son el presidente y el secretario y sus funciones en una reunión son las siguientes:

##### **Funciones del presidente**

Las principales funciones del presidente en una reunión son:

- \* Abrir la sesión.
- \* Someter a discusión el orden del día.
- \* Someter a aprobación el acta de la reunión anterior.
- \* Mantener la discusión dentro del orden del día.
- \* Organizar la discusión:
  - ☞ Concediendo la palabra.
  - ☞ Evitando que se desvíe la discusión.
  - ☞ Dando oportunidades para hablar a los que están en pro y en contra.
  - ☞ No debe participar de la discusión.

- ☞ Debe exponer las proposiciones presentadas antes de la discusión.
- ☞ Debe vigilar el orden de la discusión y anunciar el resultado.
- ☞ Votar cuando se producen empates o cuando la votación es secreta.

### **Funciones del secretario**

Las principales funciones del secretario son:

- \* Elaborar con el presidente el orden del día.
- \* Leer el orden del día.
- \* Dar lectura al acta de la reunión anterior.

### **Funciones de los participantes**

Las sugerencias para los participantes en reuniones son:

- \* Expresar sus opiniones. Las ideas de todos son importantes.
- \* Escuchar con atención las opiniones de los demás.
- \* No acaparar la discusión.
- \* Si no se comprende algo se debe decir con franqueza, pidiendo ejemplos o explicaciones para comprender.
- \* Permitirse debates amigables. Cuando no se está de acuerdo con lo dicho, se debe decir cortesmente y explicar por qué.

## **LAS NORMAS**

La presencia de normas de conducta es una característica esencial de la integración grupal. Estas normas están dadas por un marco de expectativas. Todo grupo o asociación debe tener indispensablemente normas o reglas que son necesarias para guiar y disciplinar a sus miembros y permitir al grupo tomar decisiones con eficacia.

Estas normas en su conjunto constituyen **los estatutos y el reglamento interno**, que son acuerdos escritos hechos por los miembros del grupo, que establecen lo que se espera de ellos y qué es lo que ellos pueden esperar del grupo, ayudan a evitar conflictos internos y a aclarar las responsabilidades, para poder cumplir con los objetivos.

### **Estatutos**

Los estatutos del grupo presentan en forma clara y coherente, las reglas que definen cuáles son los derechos de los miembros y sus obligaciones frente al grupo.

Los estatutos deben hacerse gradualmente, mediante la discusión sobre las necesidades particulares del grupo. Cuando se forma el grupo, se hace el primer borrador. Las normas pueden ser agregadas o modificadas a medida que surjan nuevas decisiones. En el siguiente cuadro se presentan los temas que podrían discutir los miembros del grupo en la reunión que trate sobre los estatutos que los regirá.

Los estatutos comprenden los aspectos necesarios para mantener el orden y el buen funcionamiento de la organización, contienen los objetivos, requisitos para la afiliación, deberes y derechos de los afiliados y funciones de la junta directiva. Por lo tanto, todos debemos participar en su elaboración, conocerlos y cumplirlos.

Los directivos y demás miembros del grupo, deben velar porque se cumplan las funciones que dicen los estatutos.

Los estatutos son requisito fundamental para obtener el reconocimiento legal de la organización.

**Cuadro 1. Ejemplo de temas a discutir para establecer los Estatutos y Reglamento Interno del grupo**

	Temas	Aspectos a discutir
1	Objetivos del grupo	Nombres, duración y fines de la organización
2	Composición del grupo	Requisitos de afiliación, deberes y derechos.
3	Junta Directiva	Miembros, funciones de la Junta Directiva, elecciones, duración.
4	Acción disciplinaria	Qué hacer si no se cumplen las responsabilidades, por ejemplo, multas, exclusión, etc. Ausencia, retardo, excusas aceptadas, monto de multas. Qué hacer en caso de no pago de las contribuciones?
5	Calendario de reuniones	Frecuencia de las reuniones de Asamblea y de Junta Directiva. Número necesario de miembros presentes para tomar decisiones, registro de ausencias, representación de ausentes o no?, los representantes pueden votar?
6	Contribuciones	Cuándo pagar y cuánto?, contribuciones regulares, a quién pagar?, dónde guardar el dinero?, objetivo de las contribuciones, qué hacer si se perdió el dinero?, contabilidad.
7	Registro de actividades	Qué debe registrarse y por quién?
8	Beneficios	Empleo de los beneficios, participación, cuándo y quién, qué hacer en caso de muerte?, retiro del grupo, ausencia o negligencia en el trabajo?
9	Ahorros	Objetivo, dónde y cómo ahorrar?
10	Préstamos	Reglas concernientes a los préstamos a los miembros con el ahorro del grupo, tasas de interés, condiciones de reembolso, penalidades por falta de reembolso.

**Reglamento interno**

El reglamento interno son las normas que fijan en detalle la forma cómo va a trabajar el grupo para que tenga disciplina. El reglamento interno tiene los detalles que no van en los estatutos, como por ejemplo cuantía de las multas, lugar, fecha y horario de las reuniones.

### **Junta Directiva**

Para funcionar adecuadamente, todo grupo necesita una estructura simple pero efectiva, consistente en una junta directiva o comité de gestión conformada con miembros ordinarios y compuesta por un presidente, un secretario y un tesorero, o con los cargos que decida la Asamblea.

La junta directiva es la base del grupo, es el organismo encargado de hacer cumplir las disposiciones y velar por el normal desarrollo de las actividades programadas por el grupo.

Para facilitar la participación de todos, si el grupo es numeroso, se forman comités para trabajar en las diferentes tareas, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Para fortalecer el grupo, todas las aptitudes y habilidades de sus miembros deben usarse tanto como sea posible. La rotación gradual de los cargos entre todos los miembros puede ayudar a sacar partido de esas habilidades. A su vez la rotación de funciones entre todos los miembros es una ocasión para desarrollar aptitudes que contribuyen a promover la participación.

Quién puede convertirse en directivo de la Junta? Cada miembro del grupo con las capacidades necesarias puede ser miembro de la Junta Directiva. Es difícil ser tesorero si no se sabe hacer cuentas o ser secretario si no se sabe escribir, pero es posible, aunque muy difícil convertirse en presidente sin ser capaz de leer.

Los miembros del grupo deben estar conscientes de que el éxito del proceso depende de la actitud responsable y personal de cada uno de los miembros del grupo.

### **Responsabilidades de la Junta Directiva**

La junta directiva es la encargada de la dirección, de hacer cumplir las disposiciones y velar por el desarrollo normal de las actividades programadas por el grupo. La junta directiva debe estar compuesta por un presidente, un tesorero, un secretario y un fiscal. Sus responsabilidades son:

- \* Preparar el orden del día y un calendario de las reuniones
- \* Hacer un informe acerca de las actividades de la Junta
- \* Formular sugerencias y dar consejos al grupo
- \* Promover la toma de decisiones
- \* Implementar acciones luego de la toma de decisiones
- \* Asegurar que luego de acordados los estatutos y el reglamento interno sean respetados y lograr disciplina entre los miembros del grupo. Dentro del grupo debe existir respeto.
- \* Delegar tareas para impulsar la participación
- \* Establecer contacto con personas, grupos e instituciones
- \* Organizar la capacitación de los miembros
- \* Hacer informes sobre la evolución del grupo.

- \* Ayudar a resolver problemas que los miembros del grupo no pueden resolver individualmente.
- \* Representar al grupo.

### **Responsabilidades del Presidente**

El presidente se encarga de la representación de la junta directiva y del grupo. Sus funciones son:

- \* Dirigir y coordinar las actividades
- \* Organizar reuniones y sesiones de discusión.
- \* Presidir las reuniones y resumir las discusiones o análisis al finalizar las sesiones
- \* Elaborar con el secretario, el orden del día de las reuniones
- \* Animar la participación de todos los miembros en las discusiones, toma de decisiones y trabajo.
- \* Asegurar que las normas del grupo sean respetadas.
- \* Asegurar que el secretario y el tesorero, y demás miembros de la junta si los hubiere, cumplan sus funciones.
- \* Asegurar que los miembros paguen las contribuciones acordadas.
- \* Delegar trabajos y comisiones.
- \* Asegurar que el plan de trabajo sea respetado
- \* Mantener armonía en el grupo.
- \* Representar al grupo en las reuniones con otros.

### **Responsabilidades del Secretario**

- \* Redactar el orden del día y elaborar las actas y llevar un registro de asistencia a las reuniones.
- \* Llevar todos los registros y archivos del grupo.
- \* Leer en voz alta las actas en las reuniones para su aprobación por la Asamblea.
- \* Encargarse de la correspondencia.
- \* Asistir al presidente.

### **Responsabilidades del Tesorero**

- \* Llevar los registros financieros del grupo, control de ingresos y egresos de fondos que tenga el grupo.
- \* Guardar y administrar el dinero y responder por el.
- \* Informar a los miembros acerca de los gastos y recaudaciones y el saldo disponible.
- \* Dar recibos del dinero recaudado.
- \* Mantener al día el libro de caja y los recibos de compras, ventas y dinero recibido.
- \* Administrar el empleo de los fondos de ahorro del grupo.

### **Responsabilidades del Fiscal**

- \* Velar porque todos cumplan con las obligaciones.
- \* Informar a la directiva sobre las irregularidades.
- \* Velar por el cumplimiento de los estatutos.

### **ALGUNAS SUGERENCIAS**

La enseñanza en el proceso de organización tiene que ser vivencial, partiendo de experiencias concretas; tratando de inducir a la reflexión y acción, así como al cambio de actitudes y dentro de un clima de confianza favorable para el crecimiento personal y de grupo.

El proceso de organización, no es como un recetario para conducir la comunidad. No se puede prediseñar. Se trata de mirar como hacer mejor las cosas adaptadas a la propia situación de cada comunidad.

Cuando hay organización hay:

- \* Responsabilidad por parte de los miembros del grupo
  - \* División de trabajo
  - \* Mayor sentido de grupo
  - \* Mayor comunicación
  - \* Más confianza
  - \* Entre todos toman decisiones
- 
- La organización solo es un medio, no un fin.
  - Cuanto más grande y organizado es el grupo, mayor fuerza y poder tendrá.
  - La organización en el trabajo, hace más fácil producir, aprovechar mejor el tiempo y los recursos.
  - La organización no puede ser impuesta, debe nacer de las necesidades y del deseo de los mismos miembros de la comunidad.
  - La organización en grupos, soluciona problemas que las personas solas no pueden enfrentar.
  - La organización es un proceso de integración de personas que facilita la satisfacción de intereses comunes.
  - La organización es el resultado de la unión de esfuerzos individuales para enfrentar de manera conjunta la solución a los problemas.

Sugerencias: el facilitador debe trabajar al lado de los integrantes del grupo, creándoles confianza en sus propias capacidades y promoviéndoles seguridad en sí mismos y su proceso de desvinculación depende del ritmo que cada grupo desarrolle.

Los integrantes deberán decidir quiénes pueden formar parte de su grupo, quiénes los dirigirán, qué reglas deberán seguir y qué actividades se emprenderán. Las decisiones deberán tomarse por consenso.

La formación de grupos viables y estables requiere paciencia, pero no constituirlo con tanta demora, se presenta el riesgo de perder los miembros potenciales del grupo.

Se debe animar al grupo a hacer seguimiento a su funcionamiento y sus resultados, sin importar, si son buenos, satisfactorios o insuficientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

FAO. 1996. Manual de consulta para el promotor de grupo. Roma. Italia.

LÓPEZ DE B. CIELO MARIA. 1999. Organización y participación comunitaria. Cartilla ilustrada No. 6. San Juan de Pasto.

SEGOVIA BAUS FUSTO. 1981. Manual de recreación educativa. Cuenca, Ecuador.

SUÁREZ OSCAR. 1998. Talleres para el crecimiento en grupo. Santafé de Bogotá.