

MEMORIA DE DOS TALLERES DE TRABAJO CON ASOCIADOS DE COOPEEGRE R.L.

Diseñado y ejecutado por:
Alejandro Martínez, Técnico en
Desarrollo Rural del IICA
Clara Solís, Secretaria Ejecutiva
SIJR
Francisco Román, Consultor

INTRODUCCION

Dentro del proceso de formación y consolidación de las Cooperativas Juveniles de Producción, el proceso de enseñanza-aprendizaje constituye uno de los factores fundamentales y determinantes. No sería exagerado decir que todo el proceso en sí mismo es una actividad de capacitación, de aprender a convivir, a producir, a definir sus objetivos, a alcanzarlos. Este hecho es además común en todas las áreas de interacción como sería lo administrativo, lo técnico, lo cultural y lo organizativo.

Con tal antecedente, uno de los mayores esfuerzos en la asistencia técnica al Programa Nacional de Cooperativas Estudiantiles y Juveniles de Costa Rica, está destinado a definir el carácter y orientación de las actividades de capacitación. Obviamente si se pretende legitimar dicho aporte, éste requiere de la constatación en la práctica, único recurso de comprobación de los postulados teóricos.

El documento a continuación es el informe de los resultados obtenidos con los diseños de capacitación inicial definidos para las Cooperativas Juveniles y aplicado en la Coopeegre de Santa María de Dota. Debe reconocerse que no fueron pocas las modificaciones que debieron ser introducidas durante su cumplimiento, pero era justamente eso lo que se pretendía: confrontar teoría y práctica y obtener de esa manera la base para una mayor aproximación a la realidad.

Si bien el documento en sí puede considerarse un "estudio de caso", la experiencia en su conjunto es la base de lo que serán los instructivos de capacitación para Cooperativas Juveniles de Producción, los que inmediatamente empozarán a ser elaborados.

•	

I. ESTADO INICIAL DE LA SITUACION DEL GRUPO

Para efectos de establecer las necesidades de capacitación del grupo y definir los objetivos de las actividades de capacitación, se hizo una observación del desempeño del grupo y sus miembros, y se encontraron las siguientes características:

El grupo está compuesto por 10 jóvenes que se reúnen semanalmente y otros tantos que ocasionalmente participan de las actividades del grupo, egresados del Colegio Agropecuario de Santa María de Dota o alumnos del mismo, la mayoría con un récord académico aceptable, algunos de ellos bastante notables.

Todos los miembros del grupo tienen información sobre los procesos de trabajo en el campo agropecuario. Están acostumbrados a relacionarse con jóvenes de su misma edad, en un marco educativo formal (el colegio) y también dentro del marco de grupos espontáneos no formales.

El grupo tiene bajo nivel de integración; la mayoría de sus miembros tienen poco sentido de pertenencia al grupo y una lealtad poco desarrollada hacia las actividades que se realizan. Su participación es en general escasa, aunque se pueden reconocer algunos líderes surgidos espontáneamente y en pugna por estatus.

El grupo está compuesto en su mayoría por varones y las pocas mujeres que han logrado afiliar no tienen una participación activa en el desempeño del grupo; por el contrario, parecen sentirse fuera del grupo o marginadas en su participación (provienen de hogares en los cuales la participación de la mujer no es común en este tipo de grupos).

Se observan conductas individualistas de sus miembros, los que no visualizan la cooperación como medio para alcanzar de una manera eficiente sus metas (aún poco claras para la mayoría). Los miembros del grupo apenas si conocen los nombres y algunas características muy evidentes de sus compañeros. Dan poca retroalimentación a los demás acerca de las consecuencias de su conducta en el grupo, y cuando lo hacen no existe conciencia de

su importancia para la madurez grupal y no se expresa como una retroalimentación eficaz. Tienen grandes dificultades para la toma de decisiones, a causa del bajo nivel de compromiso alcanzado y el temor de responsabilizarse por las consecuencias que una decisión pueda tener, además
del desconocimiento de los mecanismos adecuados en cada caso y procesos
generados en la toma de decisiones. Desconocen las características del
funcionamiento de los grupos en general y del suyo en particular, lo que
les impide mejorar el proceso en el desenvolvimiento colectivo.

No existe una conciencia clara de la importancia que para ellos pueda tener el constituirse como un grupo productivo para satisfacer sus necesidades de empleo, de las cuales sí se percatan, y no han realizado un análisis minucioso de sus expectativas como individuos y como grupo, ni de la relación que existe entre las unas y las otras.

No cuentan con objetivos delimitados y claros, ni tienen la base teórica necesaria para definirlos. Desconocen además los resultados que han tenido otros jóvenes en este tipo de experiencias y las posibles características que podrían asumir como grupo productivo, asociativo, de propiedad social y con autodeterminación para la fijación de sus políticas y estrategias.

No reconocen la importancia de la programación de sus actividades, ni cuentan con instrumentos adecuados para hacerlo.

II. I TALLER DE TRABAJO

Duración: 2 días:

Lugar: Biblioteca del Colegio Agropecuario de Santa María de Dota

II.1 Objetivos generales

A la luz de las necesidades de capacitación detectadas en el grupo, se define como prioridad alcanzar en esta primera jornada los siguientes objetivos generales:

- Al final del taller, los participantes habrán incrementado su sentido de pertenencia al grupo y generado más capacidad para la interacción grupal.
- 2. Al finalizar el evento, los participantes contarán con instrumentos teóricos y prácticos para la definición y evaluación de sus objetivos grupales, la toma de decisiones, el mantenimiento del grupo y la programación de actividades poco complejas.

Para el logro de estos dos objetivos, se elabora el siguiente diseño de curso, el cual incluye los objetivos específicos y las actividades didácticas necesarias para alcanzarlos.

II.2 Diseño inicial

OBJETIVOS ESPECIFICOS		ACTIVIDAD
Primer día. Al finalizar cada actividad los participantes		
(Aprestamiento)	8:00 am	-Inauguración -Contrato psicológico
habrán aumentado el grado de integración grupal inicial, y habrán desarrollado la confianza necesaria para continuar sus esfuerzos en consolidar su grupo productivo.	8:30 am 9:00 am	-Ejercicios de integración -Ejercicio para el análisis de la confianza entre los compañeros del grupo ("El Lazarillo").
estarán en capacidad de dar y recibir retroalimentación de sus compañeros para mejorar el desempeño grupal.	9:30·am	-Ejercicio para el análisis de la retroalimentación ("Gallina Ciega") -Lectura comentada "La importancia de la retroalimentación".
	10:15 am	REFRIGERIO
habrán aumentado el grado de conocimiento personal de cada uno de sus compañeros y clarificado en qué medida los intereses del grupo en general coinciden con sus expectativas individuales.	10:45 am	-Trabajo individual "¿Quién soy yo y cuáles son mis ambiciones?"Compartir los trabajos individuales (los trabajos pegados en el pecho y participantes de pie leen lo de sus compañeros).
	11:15 am	-Trabajo individual "¿Qué pretende este grupo y por qué pertenezco o quiero pertenecer a él?". -Compartir los trabajos individuales (pegarlos en la pared).
	12:00 m	ALMUERZO
estarán en capacidad de diferenciar el proceso del contenido en las actividades de grupo. Además podrán analizar algunas manifestaciones del proceso grupal como la toma de desiciones, el liderazgo y conductas individuales de los miembros del grupo, que obstaculizan o propician el crecimiento y desarrollo del grupo.	1:30 pm	-"La pecera" (OIR) Tarea del grupo interior: Clasificar comentar y resumir los trabajos individuales producidos por la pregunta "¿Qué pretende este grupo y por qué pertenezco a él?". Tarea del grupo exterior: Observar con guías preelaborados el proceso y contenido que desarrolle el grupo interior.
	Primer día. Al finalizar cada actividad los participantes (Aprestamiento) habrán aumentado el grado de integración grupal inicial, y habrán desarroliado la confianza necesaria para continuar sus esfuerzos en consolidar su grupo productivo. estarán en capacidad de dar y recibir retroalimentación de sus compañeros para mejorar el desempeño grupal. habrán aumentado el grado de conocimiento personal de cada uno de sus compañeros y clarificado en qué medida los intereses del grupo en general coinciden con sus expectativas individuales. estarán en capacidad de diferenciar el proceso del contenido en las actividades de grupo. Además podrán analizar algunas manifestaciones del proceso grupal como la toma de desiciones, el liderazgo y conductas individuales de los miembros del grupo, que	Primer día. Al finalizar cada actividad los participantes (Aprestamiento) habrán aumentado el grado de integración grupal inicial, y habrán desarroliado la confianza necesaria para continuar sus esfuerzos en consolidar su grupo productivo. estarán en capacidad de dar y recibir retroalimentación de sus compañeros para mejorar el desempeño grupal. 10:15 am habrán aumentado el grado de conocimiento personal de cada uno de sus compañeros y clarificado en qué medida los intereses del grupo en general coinciden con sus expectativas individuales. 11:15 am 12:00 m estarán en capacidad de diferenciar el proceso del contenido en las actividades de grupo. Además podrán analizar algunas manifestaciones del proceso grupal como la toma de desiciones, el liderazgo y conductas individuales de los miembros del grupo, que

	•••	2:15 pm	
			la publicación "¿Qué se puede obser- var en un grupo?".
		2:45 pm	REFRIGERIO
6)	estarán en capacidad de reco- nocer las ventajas y desventajas de la cooperación y de la compe- tencia en trabajo grupal.	3:15 pm	-Ejercicio para el análisis de la cooperación y la competencia ("los cuadros")Comentario del ejercicio, en pequeño grupo y exposición.
		4:15 pm	-Lectura comentada "Cooperación y competencia".
7)	habrán aumentado su grado de integración grupal.	4:45 pm	-Ejercicio de integración.
8)	habrán escuchado y analizado las características más relevantes, asumidas por algunos grupos productivos semejantes a ellos en sus intereses.	5:15 pm	-Charla comentada "Características de las Unidades productivas de los tra- bajadores".
		6:00 pm	CENA
9)	habrán acumulado experiencias en la toma de decisiones por con- censo y estarán en capacidad de	7:30 pm	-Ejercicio de toma de decisiones -Análisis del ejercicio
	citar algunas otras maneras median- te las cuales los grupos toman de- cisiones, reconociendo sus venta- jas y desventajas y reconocerán las barreras que dificultan la toma de decisiones en los grupos.	8:30 pm	-Lectura comentada "Toma de decisio- nes", en subgrupos.
	Segundo día.		
10)	contarán con una definición preliminar del objetivo general al que aspiran y el cual todos sus miembros comparten.	8:00 am	-Resumen del día anteriorCharla comentada "Los motivos para asociarse a un grupo", "¿Qué son cómo se definen los objetivos grupales?".
		8:45 am	-Filipetas piramidales (1, 2, 4, 8). ¿Cuáles deberían ser los objetivos de este grupo? (tomar en cuenta los planteamientos desechados durante el proceso).

••	•	10:15 am	REFRIGERIO
		10:30 am	-Sesión comunitaria para definición de objetivos en su versión preliminar.
11)reconocerán la importancia de la planificación de las acti-		11:15 am	-Charla introductoria "Elementos para la programación de actividades".
	vidades y estarán en capacidad de programar actividades sensillas, tomando en cuenta al menos los siguientes elementos: La situación final que se desea lograr, el listado de actividades, el cronograma y su control, los responsables y los recursos a utilizar.		-Sesión de preguntas y respuestas.
		11:45 am	-Evaluación
		12:00 m	ALMUERZO DE CLAUSURA

II.3 Cambios en el diseño inicial

Dadas las características propias del proceso de trabajo del grupo, fue necesario realizar algunos pequeños cambios en el diseño inicial, concernientes principalmente a cambios en el horario. También fue necesario postergar el logro del último objetivo específico (#11) dado que algunas de las actividades fueron tan interesantes para los participantes, que tomaron más tiempo del previsto.

II.4 Desarrollo metodológico

Las actividades desarrolladas durante el evento fueron las siguientes:

Objetivos 1 y 2: Aprestamiento e integración

-Se inició la jornada con una inauguración corta e informal de la Lic. Clara Solís, en la que se resume el interés del IICA en este tipo de actividades.

- -Se exponen los objetivos y metodología del curso, dando énfasis en la importancia de la crítica y el aprendizaje a partir de la experiencia desarrollada. Fue necesario también explicar la diferencia entre el tipo de educación propuesto y la educación tradicional, pues les inquietó la palabra "evaluación", contenida al final del diseño.
- -Se propuso y desarrolló un ejercicio de integración ("El correo") y posteriormente los mismos participantes propusieron otros, los cuales ellos mismos dirigieron. En general la participación en los ejercicios fue bastante satisfactoria.
- -Se realizó un ejercicio para el análisis de la confianza entre los compañeros del grupo ("El lazarillo") y en su análisis, la participación verbal de los asistentes estuvo concentrada en 4 ó 5 de ellos; el resto se limitaba a escuchar con atención.

Objetivo 3: Retroalimentación,

- -Se organizó la ejecución de un ejercicio para el análisis de la retroalimentación, el que consistió en vendar un compañero que debía ir de un lado a otro del salón de clase, en el cual habían algunos obstáculos que debía superar. El comportamiento natural del resto de los compañeros, dio pie a analizar en qué medida es posible, a través de la retroalimentación, alcanzar individual o colectivamente las metas propuestas.
- -Posteriormente se realizó una lectura comentada, "La importancia de la retroalimentación" (Anexo 1-A), en pequeños grupos, lo que empezó a motivar la participación de otros miembros. Esta actividad finalizó con unos comentarios en sesión general y un resumen de las características de la retroalimentación con algunos ejemplos prácticos.

Objetivo 4: Intereses individuales y colectivos

-Individualmente y por escrito, los participantes contestaron a la pregunta ¿Quién soy yo y cuáles son mis ambiciones?; posteriormente compartieron con el resto de los compañeros lo escrito por cada uno de ellos.

-Después contestaron a la pregunta, ¿Qué pretende este grupo y por qué quiero pertenecer a él?. Las respuestas fueron bastante concretas y parecían honestos en la descripción de sus intereses.

Esta actividad fue un insumo muy valioso para la actividad siguiente.

Objetivo 5: Proceso y contenido

-El grupo fue dividido en dos y se hicieron dos círculos concéntricos. La tarea del grupo interior fue la siguiente: "Clasificar,
comentar y resumir los trabajos individuales producidos por la
pregunta "¿Qué pretende este grupo y por qué quiero pertenecer a
él?". La tarea del grupo exterior consistió en observar mediante
una guía, el proceso y el contenido desarrollado por el grupo
interior. El resumen elaborado por el grupo interior fue el siquiente:

¿Qué pretende este grupo?

- -Integrar a varios alumnos
- -Posibilidad de producir juntos
- -Buscar una fuente de empleo
- -Permitir la realización personal de sus miembros
- -Solucionar las inquietudes por un sustento económico
- -Aprovechar la capacitación que se les ofrece
- -Desarrollar capacidades y aptitudes individuales
- -Solucionar problemas sociales
- -Trabajar en lo propio
- -Proyectarse a la comunidad en lo cultural, social y deportivo
- Evitar la migración de jóvenes de la comunidad
- -Conocerse y experimentar nuevos sentimientos
- -Superación personal
- -Unificar fuerzas para resolver sus problemas
- -Mejorar el nivel de vida de sus miembros

¿Por qué pertenezco a él?

-Aprovechar el tiempo libre

- -Buscar solidaridad de otros
- -Una nececidad personal
- -Mostrar que se es útil
- -Obtener nuevas experiencias
- -Aprender y aplicar conocimientos
- -Obtener independencia económica
- -Oportunidad de trabajar la tierra propia
- -Estrechar lazos de amistad
- -Necesidad de convivir con otros (no estar sólo)
- -Fomentar el trabajo
- -Darse a conocer a los demás
- -Tener proyección comunal
- -Asumir algunas responsabilidades
- -Conseguir fuentes de empleo
- -Procurarse el sustento económico
- -Participar en la producción regional y nacional
- -No fue posible permitir el análisis del material anterior, dado que no se previno lo extenso del mismo.
- -Comentario del ejercicio anterior: Los observadores expresaron el resultado de sus observaciones y se dirigió una discusión acerca de ellas, guiando el grupo en dirección del contenido de la lectura comentada siguiente:
 - "¿Qué se puede observar en un grupo?" (Anexo 1-B).

Objetivo 6: Cooperación y competencia

-Este objetivo se cumplió a través del ejercicio denominado "Los cuadrados". En tres pequeños grupos y con algunos observadores, los participantes debían, armando unos cuadrados de cartulina, evidenciar conductas de cooperación y competencia expontáneas.

La actividad termina con un comentario en sesión general en torno a las manifestaciones de cooperación y competencia y sus consecuencias. También ventajas y desventajas de cada una de ellas.

-Se realizó una lectura comentada de la publicación "Cooperación y competencia" (Anexo 1-C).

Objetivo 7: Integración Grupal

-Para el logro de este objetivo solamente fue necesario propiciar algunas actividades de tipo recreativo, a juicio de ellos, las cuales consistieron en una especie de show de talento y la interpretación de unas canciones populares en grupo, acompañadas por dos participantes que tocan la guitarra y el ruido de los tambores y platillos de la banda del colegio, que se encontraban cerca, y que algunos de ellos también tocaban.

Es importante también hacer notar que durante la cena de ese día, se observaba una gran disposición de hombres y mujeres por las tareas como barrer, trapear, cocinar y servir la comida.

Las actividades para el logro del objetivo 8 se trasladaron para el día siguiente y después del cumplimiento del objetivo 9.

Objetivo 9: Toma de decisiones

- -Se realizó un desempeño de papeles sobre un caso propuesto a través de una nota dirigida al Consejo de Administración (Anexo 1-D). Cinco fueron los participantes y el resto observadores. El caso fue preparado para propiciar una decisión en cuyo proceso fuera posible observar algunas características comunes de las barreras existentes en la toma de decisiones.
- -El logro de este objstivo culmina con un comentario en sesión general y la lectura del documento "Toma de decisiones" (Anexo 1-E) en pequeño grupo.

Objetivo 8: Características de las unidades productivas de trabajadores

-Se expone un insumo teórico de las características típicas de las unidades productivas autogestionadas por los trabajadores, a través de una charla comentada del señor Francisco Román, que tocó al menos los siguientes items:

- -Descripción de una unidad productiva en término de sus fines y su diferencia con otro tipo de grupos.
- -Qué son medios de producción y qué significa propiedad social de los mismos.
- -Diferencias entre las empresas de propiedad social y las de propiedad privada individual.
- -Unidad socio-trabajador en las empresas asociativas y separación de esos roles en las empresas de otro tipo. Consecuencia de ambas situaciones.
- -Tipos de decisiones que deben tomar los socios en las unidades productivas.
- -Qué significa autogestión.
- -Qué es una cooperativa de autogestión.

Los anteriores contenidos teóricos fueron expuestos con ayuda de un medio visual (Anexo 2-A).

Objetivo 10: Objetivos del grupo

- -Se da una charla comentada sobre los motivos de las personas para asociarse a los grupos y la definición de objetivos del grupo.

 Este insumo teórico incluyó los siguientes items:
 - -Motivos para asociarse a un grupo: prestigio, tradición, amistad, búsqueda de compañía, escape de la rutina, interés por la actividad que hace el grupo, y otros (ejemplos).
 - -Diversidad de motivos e intereses de acuerdo a las necesidades individuales.
 - -Qué significan los objetivos para un grupo.
 - -Dirección, orientación, rumbo, punto de referencia.
 - -Importancia de tomar en cuenta las motivaciones individuales de sus miembros.
 - -Las personas deben sentir como suyos, los objetivos del grupo.

 Incluir dentro de los objetivos a quiénes deberán afectar, cuál es la conducta esperada y cuáles son las áreas de vida que incorpora.

- -Objetivos logrables
- -Objetivos variados
- -Objetivos limitados
- -Objetivos evaluables
- -Cómo definir objetivos: tiempo para considerarlos, discutir ideas, intereses y necesidades individuales de los miembros, concenso de ideas, formuladas claramente.
- -Definición de los objetivos del grupo en su versión preliminar: se trabajó en tres grupos y basándose en el producto de las actividades generadas para el cumplimiento de los objetivos 4 y 5.

El resumen del trabajo hecho por los grupos, que sirvió de base para la exposición final, fue el siguiente:

Grupo 1

Objetivo general: Desarrollar un proyecto de tipo agropecuario diversificado y técnico, el cual permita el desenvolvimiento socio-económido de los egresados del Colegio Técnico Profesional Agropecuario de Santa María de Dota.

Objetivos a corto plazo:

- -Agilizar los medios para lograr el establecimiento definitivo de nuestro grupo como empresa cooperativa autogestionaria.
- -Cultivar 1.5 has de que se disponen con 1/2 ha de hortalizas y 1 ha de alcachofa.
- -Identificar alternativas posibles de cultivo para las restantes 2 y 1/2 hectáreas.
- -Buscar el financiamiento para los proyectos respectivos.
- -Conseguir fuentes de información que permitan la consecución de un terreno propio de la cooperativa y de las dimensiones adecuadas, ya sea por medio de instituciones públicas o privadas.

Grupo 2

Objetivo general: Lograr establecer una cooperativa de producción agropecuaria en la cual se integren todos los egresados que deseen, para solucionar los problemas socio-económicos de los mismos.

Objetivos a corto plazo

- -Quedar establecidos como cooperativa.
- -Tener 2 proyectos productivos en marcha.
- -Pretender por todos los medios de conseguir tierra para los proyectos de mayor magnitud.
- -Hacer evaluación de la experiencia de la integración del grupo en este período.
- -Capacitación técnica, administrativa y de organización para todos los socios.

Grupo 3

Objetivo general: Consolidar el grupo como cooperativa de autogestión para incorporar a la producción, paulatinamente, a egresados del colegio agropecuario, a fin de satisfacer necesidades colectivas e individuales.

Objetivos a corto plazo:

- -Continuar el proceso de capacitación en aspectos técnicos y de integración grupal.
- -Obtener personería jurídica para poder desenvolvernos como organismo de producción.
- -Adquirir tierra para desarrollar las explotaciones.
- -Establecer un plan de trabajo y llevarlo a la práctica.

Objetivo 11: Programación

No hubo tiempo para desarrollar la charla prevista y se postergó el logro de este objetivo.

Evaluación y Clausura

Se recogieron por escrito las impresiones de los participantes acerca de los logros del evento, en término de asimilación de contenidos y proceso de trabajo, además de opiniones acerca del entorno físico en general.

Un resumen de ellas refiere a los siguientes puntos:

Condiciones de trabajo

El grupo consideró que el lugar donde se realizó el taller reunía condiciones apropiadas para el estudio; sin embargo uno de los participantes consideró que a veces se sentía interferencia por el ruido exterior y que debieron coordinar de una forma más apropiada, los aspectos relativos a la alimentación, aspecto que estaba bajo la responsabilidad grupal.

Seis de los participantes percibieron el horario muy recargado, aunque ello se compensaba con los resultados obtenidos a través de la intensa jornada de trabajo. En tres casos se señaló la conveniencia de que el grupo fuese más disciplinado en el cumplimiento de los horarios de trabajo.

Participación del grupo

La mayoría de los participantes consideraron que su aporte había sido muy activo e importante en la toma de decisiones, y que las relaciones interpersonales que se establecieron, permiten el fortalecimiento e integración del grupo en el cumplimiento de sus objetivos.

Contenidos

Consideraron el 90% de los participantes que los temas relativos a toma de decisiones, retroalimentación, programación y procesos organizativos grupales, contribuyeron significativamente al desarrollo colectivo y a discutir con mayor objetividad los alcances del Proyecto de Cooperativa,

Proceso pedagógico

El criterio mayoritario expresa que el método empleado resultó muy dinámico, que estimula la participación y favorece la comprensión de los temas. Además señalaron que las lecturas de apoyo ofrecidas fueron claras y complementaban de un modo adecuado las exposiciones y las discusiones grupales. Eran de fácil asimilación y comprensibles.

Equipo de trabajo

El grupo conincidió en que las personas que condujeron el taller, mostraban un dominio amplio del tema, su trabajo estaba bien planificado y tuvieron una satisfactoria relación con los participantes.

De las observaciones realizadas por el grupo sobre el taller, se desprende que hubo un nivel adecuado de satisfacción por los objetivos que lograron cumplir, y ello se expresa con mayor claridad en los resultados tangibles que obtuvieron, tales como la elección de un Comité Coordinador sobre la base del consenso y la programación y distribución de las tareas inmediatas del grupo. Además pareciera que el aporte a la integración grupal es un salto cualitativo importante en el desarrollo colectivo, que les puede permitir enfrentar unitariamente al proceso que les significa la conformación de la Cooperativa.

La clausura se realizó dentro de un clima de informalidad y camaradería. Los participantes se manifestaron en general satisfechos del trabajo.

II.5 Logro de objetivos

Con excepción de lo relativo a la programación de actividades, los restantes objetivos generales propuestos fueron alcanzados; el grupo manifestó un incremento notable en su integración y solidaridad, lo mismo que el sentido de pertenencia de sus miembros.

Adquirieron bastante información sobre los procesos grupales en diferentes situaciones, lo que les capacita mejor para su desempeño diario, además de contar con instrumentos concretos generados por ellos mismos para dar retroalimentación, tomar decisiones, orientar discusiones, definir y evaluar objetivos, y en general contribuir al mantenimiento de un clima apropiado para realizar las actividades del grupo.

Al final del evento los participantes se abocaron a elegir un comité coordinador. La observación del proceso de trabajo del grupo fue bastante elocuente acerca del logro de muchos de los objetivos. Ellos mismos se organizaron y definieron el mecanismo para la toma de decisiones; hubo participación de todos y la retroalimentación era dada y recibida de manera muy responsable.

III. LABOR DE SEGUIMIENTO A LA I JORNADA Y PREPARACION DE LA II

A través de visitas semanales a Santa María de Dota y reuniones con la Comisión Coordinadora (electa en la Primera Jornada), y otros miembros del grupo, se trató de dar seguimiento al trabajo realizado, enfatizando en los apoyos conceptuales y haciendo análisis de las diferentes situaciones del grupo a la luz del aprendizaje logrado.

En ese mismo período, se empezaron a detectar nuevas necesidades de capacitación específicas dentro del grupo, además de reevaluar las detectadas antes de la primera jornada y que no fueron cubiertas por ésta.

Se analizaron, con los participantes y el profesor del colegio que promovió la organización del grupo, las posibles alternativas de contenidos teóricos y metodológicos, hasta llegar a definir los objetivos generales y la metodología definitivos de la segunda jornada.

IV. II TALLER DE TRABAJO

Duración: Cinco días.

Lugar: Hotel del Sur, San Isidro de Pérez Zeledon.

IV.1 Objetivos generales

Al final de la actividad, los participantes...

- Habrán definido la "imagen objetivo" de su empresa (empresa económica y empresa de vida) y la estrategia general para su logro.
- 2. Estarán en capacidad de elaborar la programación operativa de todos los aspectos de su empresa, conte,plados en la estrategia general definida, y tendrán a su disposición algunos planes concretos a realizar después de concluída la actividad.
- 3. Estarán en capacidad de retroalimentar y participar activamente, con criterios técnicos claros, en la toma de decisiones respecto a las operaciones y funciones administrativas de su empresa, por medio del planeamiento y organización de algunas actividades concretas (productivas y no productivas).
- 4. Habrán aumentado su grado de integración y participación, y habrán reunido experiencias para el trabajo en grupo y derivado aprendizaje de ellas.

IV.2 Diseño inicial

El siguiente fue el diseño inicial de la actividad que contempla objetivos específicos, insumos teóricos y actividades.

OBJETIVO ESPECIFICO	INFORMACION A TRANSMITIR	HORA	TIEMPO	ACTIVIDADES
"Al final de la actividad		INICIO		
los participantes	•			
MIERCOLES	•			•
1estarán preparados anímicamente para el de- sarrollo del curso v en	-Objetivos generales -Metodología general -Rol de los participantes	13:30	30'	-Aprestamiento -Corta inauguración formal -Presentación por parejas
capacidad de explicar	-Rol de los facilitadores		301	-Exposición dialogada
los objetivos del curso taller.	-Avisos administrativos -Horario básico:			-Contrato psicológico
	6:00 Acomodo de dormitorio 6:30 Gimnasia, piscina o estudio			
	7:00 Aseo personal			•
	7:15 Desayuno y tiempo libre 8:00 Actividades		•	
	12:00 Almuerzo			
•	13:30 Actividades 18:00 Cena	-	•	
1	19:30 Actividades			
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	22:00 Silencio		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	·
2habrán definido la	-Situación inicial: Qué o quiénes somos y	14:30	15'	-Dar instrucciones
imagen objetivo de su empresa (económico y de	qué tenemos?		30'	-Dibujo de situación actual, o preparación de presenta-
vida), y la situación	-Situación final:		•	ción dramatizada de la his-
<pre>zando sus propios crite-</pre>	Qué o quiénes seremos y			toria del grupo, en peque- ños grupos.
rios enriquecidos a	qué tendremos dentro de 5 años?		301	
través de la exposición de experiencias ajenas; deberán tener una des-			. 30	(o dramatización) en peque- fios grupos.
cripción de la situación			30'	Exposición y comentarios.
inicial y de la situa- ción final que quiere		16:15	15'	REFRIGERIO
alcanzar el grupo.		16:30		-Experiencias organizativas
				<pre>de otros gruposMetodologías y experiencias</pre>
				de instituciones y organi-
			-	<pre>zaciones en la promoción, constitución y asesoramien-</pre>
			•	to de empresas asociativas
		•		con jóvenesPrequntas y respuestas
				-Narración de nuestra empresa
				(cuento) -Comentarios finales
JUEVES				
		8:00	30'	-Exposición de gráfico de apoyo a la descripción (factores internos y externos)
		8:30	30'	-Descripción situación actual del grupo en pequeños grupos
			50'	-Descripción de situación final en pequeños grupos
		10:00	15'	REFRIGERIO
		10:15	90'	-Exposiciones y comentarios -Decisiones y resumen

3tendrán definidos algunos resultados par- ciales que deberán ir logrando para alcanzar su imagen objetivo.			11:45	15 '	Pequeña charla explicativa -Qué son resultados parcia- les, su relación con la si- tuación final e inicial. -Cómo definir resultados parciales. -Qué es planificación estra- tégica y su diferencia con la programación operativa.
		•	12:00		ALMUERZO
		•	13:30	60'	Trabajo de comisión para definir resultados parciales
				45'	Exposición y comentarios
		•	15:30		REPPIGERIO
4habrán sistematiza-		-logro de mejo-	16:00		-Charla comentada
do, homogenizado (y en algunos casos aumentado)	Objetivos	res utilidades -asegurar la con-			-Lectura comentada
su nivel de información sobre aspectos generales de la administración y	de la	tinuidad de la empresa (conser- vando y aumentan-	•	<i>.</i>	
gestión empresarial.	empresa	do sus recursos -desarrollo econó- mico y social de			
		sus socios	18:00		CENA
	Operacio- nes de una empresa econômica	-técnica -comercial -financiera -de seguridad -contables -administrativo- gerenciales	19:30		-Proyección de videocassett -Poro -Charla comentada
	Punciones adminis- trativo- gerencia- les	-planificación estratégica -programación operativa -organización para la ejecución -coordinación du- rante la ejecución -control de eje- cución -evaluación			
•		estratégica de producción			
	-Costos -	•			·
VIERNES					
5estarán en capa- cidad de planificar	-la soluci	n del problema ón (fases en el	8:00	∞,	-Charla (exposición del instrumento de planificación)
actividades de tipo general con un instru-	proceso d	e solución de)		15'	-Preguntas y respuestas
mento		idades (redes de	9:15		REFRIGERIO
	actividad -indicador -supuestos -duración grama) -recursos -responsab	es y fechas (crono-	9:30	1 20'	-Charla (exposición de redes de causalidad, fases en el proceso grupal de solución de problemas y redes de actividades) -Prácticas de ejemplo
	-restousan		12:00		ALMUERZO .
6estarán en capaci- dad de elaborar planes de explotación a largo		largo plazo de cultivos	13:30	60'	-Charla dialogada

7habrán empezado el diseño del plan de explotación a largo plazo de su finca, y contarán con la planificación de algunas actividades no	-Apoyo al trabajo en grupos	15:00	901	-Trabajo en grupos Planificación de activida- des no productivas. Iniciar el diseño del plan a largo plazo.
productivas.		16:30		REFRIGERIO
productivas.		16:45	901	-Exposición del trabajo de grupos Comentarios teóricos y suge rencias prácticas (en sesión general).
•		18: 15		CENA
		19: 30		-Reponer diseño o actividad -recreación cultural
SABADO				
8estarán en capa- cidad de elaborar pla-	-Planes a corto plazo: -Aspectos generales -Inventario	8:00	60'	-Exposición de planes a corto plazo; y
nes de producción a corto plazo y contarán con la planificación de algunos	-Rubros posibles -Rubros convanientes		45'	Combinación de factores de de producción
rubros productivos.	-Planificación y presupuesto:		15'	-Preguntas y respuestas
	-Combinación de factores	10:00		REFRIGERIO
	de producción -PERT -GANT	10:15	120.1	Charla de planificación y presupuesto
	-Cálculo de horas/hombre	12:15		ALMUERZO
	de trabajo -Costos	14:00	301	Exposición de costos y uti- lidades
	-Utilidad	14:30	120'	Trabajo en grupos para pla- mificación de rubros
		16:30		REPRIGERIO
		16:45	30'	Exposición del trabajo de grupos
9estarán en capa- cidad de llevar a cabo con éxito la ejecución	La organización formal de la cooperativa: -Estructura	17:15	45'	Lectura comentada "Vicios del modo de produc- ción artesanal"
de las actividades pro-	-Roles de los órganos	18:00		CENA
gramadas y diseñar la organización necesaria para ello.	-Principios cooperativos -Excedentes -Otros	19:30		Charla "La organización de la cooperativa"
•	-Vicios del modo de pro- ducción artesanal			
DOMINGO ::	•			
-		8:00	45'	Trabajo en grupos (defini- ción del rol de la actual comisión coordinadora)
		•	451	
•		9:30		REPRIGERIO
10podrán definir la	La Evaluación:	9:45	60'	-Charla dialogada
importancia de la evalua- ción de actividades para los futuros planes, y	-Control durante la ejecu- ción -Evaluación global o estra-		30 '	-Preguntas y respuestas
habrán escuchado informa- ción acerca del uso de	_			
		•		
controles en las opera- ciones de la empresa.	•			
		11:45		-Evaluación y clausura

IV.3 Cambios al diseño inicial

Por circunstancias descritas luego, fue necesario realizar algunos severos cambios al diseño inicial: se pospuso el logro de algunos de los objetivos, se hicieron variaciones en el horario de trabajo y se variaron algunas de las actividades para poder adaptarse al proceso grupal de aprendizaje. Las circunstancias específicas que motivaron los cambios fueron las siguientes:

- -Uno de los supuestos importantes para el logro de los objetivos específicos relacionados con la administración y los planes de explotación, era contar con información concreta sobre la finca que el IDA está en posibilidad de asignarles. Los trámites para el aseguramiento de una tierra para los jóvenes tomó más tiempo del previsto y al iniciarse la actividad aún no tenían noticia de alguna decisión al respecto, lo que imposibilitó trabajar con datos concretos para obtener planes y programas.
- -Funcionarios del Programa Nacional de Cooperativas Juveniles se hicieron presentes al evento, por invitación nuestra, y dado que los jóvenes debían recibir los cursos sobre cooperativismo como requisito para obtener su personería jurídica, se decidió que el primer día y medio de trabajo se destinaría a que los participantes recibieran los insumos teóricos que a juicio de los funcionarios del Programa Nacional de Cooperativas Juveniles, fueran necesarios para que los muchachos de Santa María de Dota quedaran en posibilidad de empezar los trámites para su constitución y legalización como cooperativa.
- -Otra razón que motivó cambios en el diseño fue la participación de 5 jóvenes de la Cooperativa "Coopepifea" de la comunidad de Acosta, cuyo nivel educativo y de integración es menor que el de los jóvenes de Santa María. Fue necesario entonces, conducir en muchas ocasiones, dos procesos diferentes, uno en cada grupo.

Por las razones antes apuntadas, fue necesario postergar el logro de los objetivos 4, 6, 7, 8 y 10 para una fecha posterior a esta jornada e introducir al inicio de la misma (miércoles y jueves)

el programa educativo sobre cooperativismo que imparte el Programa Nacional de Cooperativas Juveniles.

IV.4 Desarrollo metodológico

Las actividades realizadas durante la jornada y cuya responsabilidad recayó directamente sobre el equipo de funcionarios del IICA, fueron las siguientes:

Objetivo 1: Aprestamiento

- -Corta inauguración informal en la cual se presenta a los funcionarios del Programa Nacional de Cooperativas Juveniles.
- -Presentación por parejas: cada dos participantes dialogan durante 10 minutos acerca de sí mismos y posteriormente cada participante presenta su compañero al resto de los participantes en una sesión general.
- -El logro de este objetivo culmina con la explicación de los objetivos 2, 3, 5 y 9 y la metodología elaborada para alcanzarlos.

Objetivo 2: Situación inicial y situación final

- -Los participantes se dividen en subgrupos, uno constituido por muchachos de Acosta y tres con los de Santa María. Cada pequeño grupo resume la situación actual de su empresa a través de dramatizaciones y dibujos.

 Lo mismo hace exponiendo su anhelo de situación dentro de 5 años a través de dibujos.
- -Las exposiciones de los participantes fueron muy aplaudidas por sus compañeros. Todos los grupos partieron de su necesidad de empleo y mencionan las actividades de capacitación que habían recibido previamente. Los 3 grupos de Santa María incluyen en su análisis el apoyo del profesor Luis Paulino Cabrera y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Al describir la situación final (5 años plazo), los grupos de Santa María concuerdan en la posibilidad de convivir en la finca y crear la infraestructura física necesaria para tal efecto, como

viviendas, comedores colectivos y otros. En la parte productiva mencionan 3 o 4 tipos de cultivo a más de proyectos pecuarios.

- -Charla acerca de la experiencia de otros grupos productivos juveniles en la constitutución de empresas de tipo asociativo. El
 conferencista narró diversas experiencias a nivel nacional e
 internacional, que captaron la atención de los participantes, y
 provocaron muchas preguntas.
- -Los participantes hacen lectura individual o en parejas, del cuento titulado "Coopesoñar" (Anexo 1-F).
- -Exposición de los factores internos y externos que los afectan desde el punto de vista de la producción y de una empresa de vida.

 Esta charla tenía como objetivo que los participantes pudieran empezar una descripción de la situación final de su empresa, tomando en cuenta todas sus relaciones y procesos.

Apoyados por un medio gráfico (Anexo 2-B), los puntos tratados fueron los siguientes:

Relaciones externas de la empresa

-Marco local

- -La comunidad (sus organizaciones, su infraestructura física, sus familias, su medio ambiente natural)
- -Las instituciones locales (colegio, iglesias, asociaciones y otras).
- -Otras empresas productivas

-Marco nacional

- -Instituciones y organismos nacionales
- -Empresas nacionales

-Marco internacional

- -Instituciones en el ámbito internacional
- -Empresas productivas o de servicios a nivel internacional

-Tipos de empresas

- -Agrícolas
- -Industriales

- -De servicios
- -De tipo familiar
- -De tipo asociativo
- -De propiedad individual
- El Mercado (local, nacional e internacional)
 - -Las empresas llevan sus productos al mercado
 - -Competencia en el mercado (la oferta y la demanda)
 (El ingreso económico)

Asociaciones de segundo grado

Factores internos de la empresa

La empresa productiva agropecuaria

- -Los socios
- -Los medios de producción (recursos naturales, instrumentos de trabajo, materia prima e insumos)
- -Los socios actúan sobre los medios de producción con una determinada tecnología
- -Los socios ofrecen sus productos al mercado
- -Si los productos son aceptados en el mercado, esto genera ingreso a la empresa
- -Con este ingreso deben reponerse los costos de producción. El resto son excedentes
- -El ingreso generado debe utilizarse para reponer y aumentar los medios de producción, pagar costos de servicios utilizados de otras empresas y costos de operación
- -También debe utilizarse para reponer la fuerza de trabajo y mejorar el nivel de vida de los socios. En forma de salarios, incentivos, repartición de excedentes, servicios a los socios y otros.
- -El trabajo de administración de la producción y de la riqueza

La empresa de vida

- -Las futuras familias de los jóvenes socios
- -El rol de los cónyuges

- -Las necesidades del hombre de tipo fisiológico, de seguridad, de pertenencia y de autorrealización (pirámide de maslow)
- -Satisfacción de necesidades colectivamente bajo la administración de la empresa y satisfacción individual de las mismas
- -Lo anterior define la retribución individual o colectiva que dé a sus socios por el trabajo aportado
- -Mecanismo de administración de la empresa de vida, sustentado en la empresa económica (que incluye la compra de diversos productos al mercado)

Posterior a la charla, los participantes en pequeños grupos, definieron la situación final de su empresa y en una sesión general muy nutrida de participación, lograron el siguiente resumen, en calidad de acuerdos.

Situación final a 5 años

Vivienda:

La cooperativa tendrá en funcionamiento un plan de vivienda en la finca, de acuerdo a las necesidades individuales de los socios. Las viviendas serán de tipo colectivo para los solteros, y en el caso de los casados, cada familia tendrá su propia casa, Las viviendas serán patrimonio de la cooperativa.

Alimentación:

Las compras para alimentación se harán a través de un almacén de suministros de la cooperativa. La preparación de los alimentos será colectiva en el caso de los solteros.

Salud:

Todos los socios y sus familias, contarán con los seguros médicos de lev.

Se contará con equipo y personal entrenado en primeros auxilios dentro de la finca.

Vestido:

Las compras de vestuario se harán a través de pedidos al almacén de suministros. Podría acordarse el uso de uniformes apropiados para el trabajo en el campo.

Deberá disponerse de un equipo de lavandería de uso colectivo (para solteros y casados).

Recreación:

Las necesidades de recreación serán satisfechas de acuerdo a los recursos económicos disponibles.

Electricidad y agua:

Se deberá contar con servicio de agua y electricidad (u otro tipo de energía) para satisfacer las necesidades de vida y de la producción. Deberán evaluarse las siguientes posibilidades:

- -Planta eléctrica propia movida por energía hidráulica
- -Biodigestor
- -Paneles solares para calentamiento del agua
- -Compra de servicios de electricidad
- -Fuente y sistema de distribución de agua, propiedad de la cooperativa
- -Compra de servicios de distribución de agua.

Transporte:

Contar con un sistema de transporte propio de la cooperativa y y de uso colectivo de acuerdo a un reglamento.

Contar con un aceptable acceso por tierra a la finca.

Educación:

Se estimulará primordialmente la educación de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y tomando en cuenta las necesidades de realización personal de cada socio. Deberá contarse con un instrumento que les permita a los socios con interés de estudiar, adquirir compromisos y derechos con la empresa.

Se brindarán todas las facilidades posibles, de acuerdo a las utilidades de la empresa, para la educación de los hijos de los socios. Algunas facilidades mínimas serían: transporte hasta la escuela más cercana, compra de útiles y materiales, y otras.

En las siguientes áreas aún no se han tomado acuerdos, a pesar de que la discusión de estos temas ya fue iniciada:

- -Rol y condición de los cónyuges de los socios.
- -División entre trabajo administrativo y productivo.
- -División del trabajo por sexo.
- -Remuneración del trabajo administrativo y productivo.
- -Uso del tiempo libre de los socios.

Objetivo 3: Definición de resultados parciales

- -Este bloque se inicia con una pequeña charla que toca los siguientes aspectos de la planificación estratégica (Anexo 2-C):
 - -La definición de la situación inicial
 - -La definición de la situación final
 - -Qué son resultados parciales?
 - -Cómo definirlos y para qué?
- -Los participantes en pequeños grupos determinan algunos resultados parciales necesarios para alcanzar la situación final definida.
- -Posteriormente la comisión coordinadora resume y evalúa el trabajo de los diferentes grupos y logran los siguientes resultados:

Resultados parciales del primer año

Vivienda:

Tener iniciado el proyecto general de vivienda con 4 casas para matrimonios y una casa grande para solteros, además de una oficina y una bodega. Todo esto en base a un proyecto previo de planificación urbana.

Alimentación:

Tener diseñado y en funcionamiento un mecanismo de compras colectivas, en lo que a alimentación se refiere. La preparación de los alimentos será colectiva en el caso de los solteros y familiar en el caso de los casados.

Salud:

Tener aseguradas las garantías sociales de ley para todos los socios.

-Contar con un botiquín de primeros auxilios.

-Haber desarrollado cursos de primeros auxilios entre los socios.

Vestido:

Las compras de ropa se harán colectivamente para aminorar su costo. El lavado de ropa será todavía individual, hasta contar con un buen sistema de lavandería (resultado parcial a más largo plazo).

Recreación:

Tener acondicionado un campo para jugar fútbol y contar con juegos de salón y al aire libre de todo tipo.

Electricidad y agua:

Haber realizado los estudios de factibilidad necesarios.

En el caso de energía eléctrica, deberán haberse evaluado las siguientes posibilidades: planta eléctrica propia, biodigestor, compra del servicio a Coopesantos y otras.

Transporte:

Haber reparado los caminos de acceso a la finca y contemplar la compra de un vehículo propio, de acuerdo a las necesidades del plan de explotación.

Educación:

Capacitación permanente a antiguos socios
Capacitación para nuevos socios

El objetivo número cuatro fue pospuesto.

Objetivo 5: Programación

-Se hace una exposición en 4 bloques, en medio de los cuales los participantes hacen un trabajo en grupos, planificando diversos aspectos de su empresa a la luz de los resultados parciales establecidos y con la asesoría del equipo técnico.

La exposición a cargo del moderador tenía una ayuda gráfica (Anexo 2-D) y se refería a los siguientes puntos:

- -Descripción del problema o situación inicial
- -Análisis de alternativas de solución
- -Formular la solución elegida (situación final)
- -Definir las actividades

Redes de actividades (eventos, actividades ficticias o de liga)

- -Definir indicadores de éxito y supuestos
- -Determinar la duración, las fechas y los recursos
 - El cronograma
 - El presupuesto en especie
 - El presupuesto en dinero
- -Definición de los responsables

Al final de esta actividad, los participantes quedaron en posesión no sólo de un instrumento para planificar sus actividades, sino también de programas concretos de trabajo en el área de vivienda, alimentación y recreación. También la comisión coordinadora elaboró su propio plan de trabajo en el que incluyó actividades relacionadas con la consecución de la personería jurídica y la tierra, elaboración de planes de explotación y solicitud de crédito.

Evaluación y Clausura

Cada participante hace una corta evaluación escrita de sus impresiones acerca del evento. Un resumen de ellas es el siguiente:

Condiciones de trabajo

Cerca de un 80% de los participantes consideraron que el lugar donde se realizó el taller, la atención en la alimentación y habitaciones, las salas de clase y el transporte, fueron de excelente calidad y ello contribuyó a crear un ambiente adecuado para el aprendizaje.

Siete de los miembros del grupo expresaron que el horario de trabajo fue muy intenso y que ello motivó que no cumplieran puntualmente con las horas establecidas para descanso y trabajo, a pesar de que no se afectó en gran medida el desarrollo del taller.

Participación del grupo

La totalidad de los participantes consideraron que la participación que habían tenido era nutrida y activa; sin embargo los representantes del grupo de Santa María de Dota percibieron dificultades en la integración con los jóvenes de Acosta. Manifestaron que el nivel de desarrollo organizativo del grupo de Acosta era muy bajo, al igual que su formación económica y esto les impidió relacionarse en condiciones igualitarias.

Por su parte, los miembros del grupo de Acosta refirieron como adecuada la integración del grupo y no se sintieron marginados en el taller.

Las relaciones interpersonales experimentaron deterioro en algunas ocasiones; sin embargo, el proceso metodológico vivenciado contribuyó a mejorarlas. Cuatro de las participantes sintieron que el grupo se bloqueó en ciertos momentos porque algunos compañeros concentraban la palabra y se desviaban del tema principal.

Dos miembros del grupo de Acosta refirieron que al interior de su grupo algunos compañeros quisieron mantener una posición hegemónica y ello afectó las relaciones intergrupales.

Proceso pedagógico

La totalidad del grupo consideró que el proceso pedagógico había facilitado el aprendizaje, estimuló la participación y dio seguridad a los miembros para expresar sus ideas. Para el grupo de Acosta, las técnicas utilizadas fueron novedosas, ya que exigían el aporte de los participantes en las decisiones atinentes a sus organizaciones.

Los materiales de trabajo y las ayudas audiovisuales empleadas, fueron calificadas de excelentes, porque aclararon los temas expuestos y discutidos, además que constituirán un soporte en el desarrollo futuro de los proyectos.

Tres de los participantes destacaron que el trabajo en pequeño grupo les permitió profundizar el análisis de los temas y fortalecer las relaciones interpersonales.

Contenidos

El grupo consideró que en general los temas impartidos fueron de provecho y utilidad inmediata. Los miembros del grupo de Samta María de Dota, manifestaron que los temas les permitieron encarar la realidad de su Cooperativa de manera más objetiva y planificar su trabajo con conocimientos científicos y técnicos apropiados.

El grupo de Acosta percibió que los contenidos analizados les mostraron el gran trabajo que tienen por delante, las fallas que experimentan y las formas en que podrían superarse.

Los participantes de Santa María de Dota, manifestaron que el tema de cooperativismo desarrollado por el Programa de Empresas Juveniles, fue muy básico e innecesario, en virtud del nivel de avance del trabajo de su cooperativa.

Equipo de trabajo

Los participantes que expresaron su opinión sobre el papel del equipo de trabajo del IICA, coincidieron en que su desempeño fue muy apropiado porque se lograron compenetrar con el grupo, cada uno en su campo aportó elementos valiosos para el aprendizaje colectivo y ofrecieron la atención debida a los dos grupos que en ciertos momentos manifestaron necesidades diferentes. Puede apreciarse por las observaciones realizadas que el nivel de satisfacción del grupo fue óptimo por los resultados obtenidos. Las dificultades que se experimentaron en las relaciones interpersonales, se manejaron adecuadamente y obedecieron a las notables diferencias en la formación y experiencia de los grupos de Acosta y Santa María de Dota.

IV.5 Logro de objetivos

A pesar de que no todos los objetivos específicos propuestos fueron alcanzados, las definiciones más importantes que podrán ser tomadas con la información disponible a la fecha, no sólo fueron definidas, sino que también se empezaron a establecer algunos planes concretos. A la luz de este análisis los objetivos generales están cumplidos.

Pero es importante destacar que los insumos teóricos concernientes a la parte productiva que no alcanzaron ser dados por el responsable de la actividad y los cambios en el diseño ya explicados, deben ser provistos una vez que los medios de producción estén claramente definidos.

V. SITUACION FINAL DEL GRUPO

Al finalizar el proceso educativo descrito, observamos las siguientes características en el grupo:

Esta conformado y delimitado numéricamente, tienen un alto nivel de integración general y una buena comunicación entre sus miembros.

Dan y reciben retroalimentación de una manera responsable y con claros objetivos de madurar individual y colectivamente a través de la misma. Se observa una alta participación de hombres y mujeres por igual, en todos los procesos grupales de carácter formal e informal.

El grupo cuenta con una clara definición de su imagen-objetivo en lo que a proyecto de vida se refiere, y con expectativas definidas como grupo productivo.

Sus proyectos de vida individuales están estrechamente vinculados con las metas del grupo.

Existe una idea objetiva de las posibilidades que les brindan las instituciones y organismos nacionales y una estrategia de relación con los mismos. En estos momentos ejecutan trámites para conseguir tierra que les asegure el logro de sus expectativas de vida, a través de la producción.

Tienen un plan de trabajo a corto plazo y capacidad de planificar sus acciones futuras.

El trabajo de todo el grupo es coordinado a través de un comité, electo democráticamente. Todos los miembros tienen control y gran participación de las tareas del comité coordinador, y les critican y sugieren ideas en torno al desarrollo de su empresa.

VI. CONSIDERACIONES FINALES

Para evaluar los alcances reales del proceso de promoción y capacitación desarrollado hasta el momento con este grupo de jóvenes, es necesario seguir observando y evaluando su desempeño, en pos de los objetivos definidos por ellos hasta ahora.

Pero una comparación entre las descripciones del grupo antes y después del proceso aquí esbozado, pueden proyectarnos una clara idea de las habilidades y destrezas alcanzadas por el grupo, de las necesidades de capacitación aún no satisfechas y de las potencialidades del grupo para el logro de sus objetivos.

Es necesario a corto plazo, dotar al grupo de información para el establecimiento de metas en lo que a la parte productiva se refiere y la definición de una estrategia y planes de explotación.

También es vital darles el apoyo institucional necesario para la consecución del recurso tierra.

Una vez que la empresa cuente con sus medios de producción y sus respectivos planes de explotación, será necesario ajustar el proyecto de vida a las posibilidades económicas de la cooperativa.

También se debe desarrollar capacidad en algunos de los miembros de la empresa para las tareas administrativas propias de la producción y las de soporte al proyecto de vida.

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1

- 1-A La importancia de la retroalimentación
- 1-B Qué se puede observar en un grupo?
- 1-C Competencia y cooperación
- 1-D Caso para el ejercicio de toma de decisiones y roles asignados a los participantes
- 1-E La toma de decisiones
- 1-F Coopesoñar (cuento)

ANEXO 2

- 2-A Gráfico de apoyo a la charla "Características de las unidades de producción de los trabajadores"
- 2-B Gráfico de apoyo a la charla sobre factores internos y externos de una empresa
- 2-C Gráfico de apoyo para "Planificación estratégica"
- 2-D Gráfico de apoyo para la programación

ANEXO 1-A

LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACION

LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACION (#)

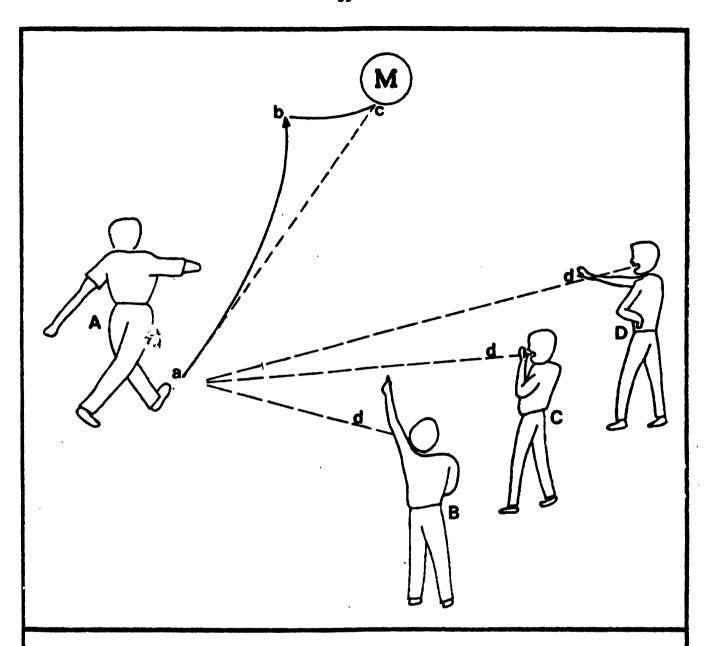
Le conducta de los individuos y de los grupos va invariablemente dirigida hacia el logro de ciertos fines u objetivos explícitos o implícitos, es decir, es intencional. Pero sucede a veces que los procedimientos y comportamientos adoptados, en lugar de facilitar el logro de los objetivos, más bien los dificulta o impide. Se presenta entonces una discrepancia entre los resultados de las acciones y los objetivos que se pretendían alcansar.

El concepto de retroalimentación implica un proceso de relación recíproca que se establece entre los individuos o grupos y sus objetivos, de modo tal, que las guías o señales provenientes de esos objetivos ayuden a aquéllos en su intento de alcanzarlos. Es decir, la retroalimentación es un proceso mediante el cual se recibe información sobre lo correcto o incorrecto de las actuaciones en relación al logro de los resultados que se espera alcansar.

En las relaciones interpersonales el individuo puede tener objetivos no explícitos tales como, lograr aceptación, afecto, influencia, trasmitir una determinada imagen de sí mismo, etc. Consecuentemente con estos objetivos, el individuo realiza una serie de acciones tendientes a alcanzarlos, sin embargo no siempre obtiene los resultados esperados. Por ejemplo: Pedro cuenta un chiste con el objeto de agradar a María; María interpreta esta acción de Pedro como un signo de pedantería. En consecuencia, la acción de Pedro provoca un resultado contrario al esperado.

En este caso la retroalimentación podría consistir en informar a Pedro scerca de la manera en que María percibió su acción y en aclarar a María los propósitos de la acción de Pedro.

^(#) Traducimos de esta manera la palabra "feedback".



- A. Individuo con una meta 'M''
- B-C y D. individuos que suministran información a A acerca de la orientación de su com portamiento.
- a-c Comportamientos adecuados para alcanzar la meta.
- a-b Dirección seguida por el compor tamiento de A.

- d-a Mensajes enviados a A acerca de la percepción del resultado de su comportamiento en relación a la meta (retroalimentación).
- b-c Reorientación del comportamiento de A con relación a la meta, basado en la retroelimentación recibida.

Cuando trabajamos con otros individuos, la eficacia de nuestra conducta depende mucho de la retroalimentación que recibamos, retroalimentación que puede ser dada a través del lenguaje (verbal) o a través de indicios no verbales ---la expresión facial, posiciones del cuerpo, movimien tos del mismo o gestos---que pueden decirnos mucho a cerca del efecto de nuestra conducta en los demás.

Hay ciertas cosas sobre nuestro comportamiento que a la mayoría de nosotros no nos gusta oir, y por tal motivo no propiciamos las opor
tunidades para que nos las digan. Sin embargo, si deseamos incrementar
la efectividad de nuestra conducta, debemos mantener una actitud abier
ta para derivar aprendizajes de la información proveniente de las per
sonas con quienes convivimos y trabajamos.

Recibir retroalimentación de otras personas nos da la oportunidad de 1) Aumentar nuestro conocimiento sobre nosotros mismos;

2) Descubrir las consecuencias de nuestra conducta; 3) cambiar nuestra conducta si lo deseamos. Cuando nos relacionamos con otran personas producimos en ellas cierto impacto, es decir estimulamos algunas ideas, provocamos algunos sentimientos y reacciones. Si lográramos recoger algunos datos sobre la imagen que producimos en otros, podríamos usarlos para modificar nuestro comportamiento, pero hay un riesgo, si nuestra interpretación de la retroalimentación es incorrecta, los cambios que introduzcamos en nuestra conducta podrían llevarnos por caminos inapropiados y conducirnos a regultados indeseables o por lo menos, no anticipados.

La llamada "Ventana de Johari" 1, que se reproduce a continuación, nos proporciona una forma de considerar nuestras relaciones con otras personas.

El individuo mismo.

	Conocido	Desconocido
Demás.	Área l (libre)	Area 2 (ciega)
601	Area 3 (secreta)	Area 4 . (desconocida)

Hay características y hechos de cada individuo que son conocidos por el mismo y por las otras personas (Area 1); hay otros fenómenos que los demás perciben pero no el individuo (Area 2). Otros hechos y características son conocidas por el individuo pero las oculta deliberadamente a los demás (Area 3). Por último, hay características tan profundamente encubiertas que no son persibidas por el individuo ni por los demás, pero que por supuesto, influyen en su conducta.

Cuando entramos en relación con otras personas, podríamos optar por revelar algunos aspectos que son desconocidos para ellas, con lo cual se amplía el Area l y disminuye el Area 3. Nuestra conducta tiene efec

¹ J. Luft, "the Johani Window", Human Relations News Vol. 5, p. 6-7. 1961.

sotros. a no ser que, en determinadas circunstancias, esas personas nos ayuden a reconocer esos aspectos que ellos notan y nosotros no, con lo cual se amplía el contenido del área 1 y disminuye el del área 2. Esto se lograría a través de la retroalimentación. El área 4 permanece inalterable y solo con la ayuda de la psicoterapia o el establecimiento de una relación personal excepcionalmente íntima, se pueden hacer concientes algunos de sus contenidos.

La retroalimentación responsable se da con un interés genuino por la otra persona, para ayudarla a que recapacite sobre sus acciones en determinados aspectos de su vida y de sus relaciones con los demás.

Es la clase de ayuda que esperaríamos de un amigo íntimo, que estuviera dispuesto hasta provocar nuestro enojo con tal de decirnos alga que considera que debemos conocer.

Frecuentemente no informamos a los demás acerca de los aspectos de su comportamiento que nos disgustan, hasta que nos enojamos y, por
lo general, en esas circunstancias, la información no ayuda a modificar el
comportamiento. Estallamos y decimos cosas que no deseabamos decir; a
veces esa clase de intercambio puede ser bueno, si una vez que nos ha pasado el coraje, refleccionamos.

La retroalimentación puede darse para reforzar aquellas conductas que acercan al individuo o grupo a la meta, o bien puede referirse a aspectos que es necesario modificar si se quiere lograr los propósitos. Ambos tipos de retroalimentación pueden ser átilas y constructivas, porque tan importante es conocer aquellas facetas de nuestra conducta que afectan a otros positivamente como las que afectan negativamente. Es decir, que es importante saber cuáles conductas reforsar y cuáles abandonar.

Una de las condiciones necesarias para que operen eficazmente los mecanismos de retroalimentación es que las metas de los individuos o de los grupes no sean contradictorias entre sí.

Varios factores hacen difícil obtener retroalimentación de otros. Una seria de ellos se relacionan con la isexperiencia, resistencia, temor, etc., de las personas para dar tal información; otros tienen relación con la inexperiencia, aversión, temor, etc., de las personas para recibir tal información. La mayoría de nosotros presenta una ambivalencia para recibir retroalimentación; es una mezcla de sentimientos de deseo y temor con respecto al conocimiento de esa información. Deseo porque nos gustaría or cosas buenas sobre nosotros, temor porque nos podrían decir cosas que no deseamos oir.

Podemos ayudar a otros si les damos retroalimentación en forma de apoyo, de ayuda y en el tiempo oportuno, y, por supuesto, también nosobros podemos aprender si los animamos a darnos retroalimentación. A veces estamos en la mejor disposición de hablarles claro a los demás acerca de su comportamiento, pero no nos encontramos en igual disposición de ánimo para que ellos nos hablen claramente. Si queremos aprender sobre nues-

tro comportamiento debemos estar dispuestos a apoyar a los otros cuando nos den retroalimentación, haciéndoles sentirse seguros y cómodos para que puedan comunicarse con nosotros.

Veamos ahora algunos factores que podrfan facilitar el pro-

- La retroalimentación debe ser una descripción de un comportamiento observado y de sus consecuencias, y no una calificación o valoración de ese comportamiento.
- 2. No se debe hacer generalizaciones acerca de la personalidad de un individuo a partir de un hecho en particular.
- 3.- La retroalimentación debe ser dada en el momento oportuno; una retroalimentación excelente, dada en un momento poco propicio, puede dañar en vez de ayudar. Casi siempre el mejor momento para dar retroalimentación, es inmediatamente después de que ocurre el hecho que la hace necesaria; pero en circunstancias especiales, es conveniente postergarla, como duando la situación es confusa o cuando se siente una ira incontrolable.
- 4.- A nadie debe obligársele a recibir retroalimentación acerca de las conductar que se refieren o sus objetivos particulares. A veces las personas solicitan opiniones sobre su comportamiento; la forma de reaccionar de esas personas ante nuestros comentarios nos

pueden servir para comprobar sus deseos de recibir retroalimentación. Si somos observadores cui dadosos podemos darnos cuenta cuándo una persona desea retroalimentación aunque no la pida con palabras; también cuando alquien, aún solicitándola verbalmente, en realidad no la desea. Cuando se da retroalimentación debe haber un deseo de ayudar a la pitra persona y no el deseo de demostrarle nuestra superioridad señalándole comportamientos errados.

- 5.- La retroalimentación debe darse con palabras sencillas, que la otra persona pueda comprender fácilmente. Debe evitarse el uso de palabras muy técnicas o poco comunes.
- tación debe ser verificada con la ayuda de otras personas. A veces se descubre que la retroalimentación responde a una percepción distorcionada de un hecho. Otras veces, la retroalimentación aumenta en importancia para el "receptor" al darse cuenque otras personas la confirman.
- 7. La retroalimentación debe ser dirigida hacia comportamientos que la otra persona podría cambiar si lo desea. Cuando la retroalimentación se dirige hacia aspectos que

son difíciles o imposibles de cambiar, lo que se logra es la frustración del "receptor"

La retroalimentación debe tomár en cuenta las necesidades, motivaciones, sentimientos, etc., tanto del "dador" como del "receptor". Lo importante es que en el "dador" exista un sincero deseo de ayudar, y que sus impulsos de dominar, agredir y vengarse, pasen a un plano secundario.

ANEXO 1-B'

¿QUE SE PUEDE OBSERVAR EN UN GRUPO?

QUE SE PUEDE OBSERVAR EN UN GRUPO

La mayoría de las veces que participamos en grupos no nos detenemos a observar qué es lo que está pasando en el grupo o por qué los miembros se comportan en la forma en que lo hacen. Sin embargo, hemos - pasado la vida en grupos de warias clases : la familia, la pandilla, "la clase" de las escuela, los equipos deportivos, los grupos de trabajo, etc.

Pero, qué es lo que se puede observar en un brupo? En primer lugar hay que hacer una diferencia entre el contenido y el proceso en el trabajo de un grupo. El contenido es el tema de discusión o la tarea que el grupo está tratando de realizar. El proceso es la forma en la que el grupo está tratando de realizar la tarea. Como miembros de grupos generalmente nos interesamos más en el contenido del grupo y desatendemos los aspectos de proceso. Pero resulta útil desetender de vez en cuando lo que el grupo está haciendo, para observar cómo lo astá haciendo, cómo está funcionando nuestro grupo en el "aquí y aho ra". En ese sentido podríamos observar aspactos como los siguientes los esquemas de la comunicación, la forma de hacer las decisiones y una serie de comportamientos que tienen que ver con la tarea del grupo, con el desarrollo de un clima emocional agradable o con los obstá eulos que encuentra el grupo para desarrollar su trabajo.

Los niveles de contenido y proceso están intimamente relacionados, es decir, que los aspectos de contenido pueden afectar el proceso del grupo y viceversa, el contenido puede indicarnos mucho sobre que se está dando en el grupo.

Veamos algunos de los aspectos de proceso que pueden observarse en un grupo:

1. ESQUEMA DE COMUNICACION:

Vamos a definir la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos ideas, sentimientos, pensamientos y creencisa a otros. Generalmente nos comunicamos por medio del lenguaje, pero también podemos hacerlo por medio de gestios o señalaes, posturas del cuerpo, tono de vos, etc.

Muchos de los problemas de un grupo son el resultado de fallas en la comunicación. A veces queremos decir una cosa..pero si hacerlo decimos otra totalmente distinta. También la forma en que decimos las cosas transmiten mensajos diferentes a las personas. Una pequela elevación de la voz, o la acentuación de una palabra o frase, puede ser interpretada de diferentes maneras por distintas personas.

Resulta entonces útil observar la forma cómo se comunican los miembros de un grupo: a quéen miran cuando hablan; por cuánto tiempo hablan; quiénes interrumpen; quiénes permanecen callados; quiénes hablan más, qué tipo de comunicación se usa (preguntas, aseveraciones, gestos, tono de voz, etc.)

2. FORMA DE HACER LAS DECISIONES:

Los grupos siempre están haciendo decisiones (algunas conscientes, otras sin darse cuenta), acerca del proceder del grupo. Es importante entonces observar cómo es que se llega a esas decisiones, pues to que una vez que han sido tomadas resulta difícil volver atrás.

Algunas formas en que los grupos hacen decisiones:

- a- un miembro del grupo hace una sugerencia, la que no tiene efecto ni provoca respuesta del grupo en general. La sugerencia se ignora; no sólo se evalúa la sugerencia, sino que el individuo que la ofreció experimenta sentimientos de rechazo y resentimien to.
- b- un miembro del grupo sugiere algo e inmediatamente procede a dar le curso, asumiendo que el grupo lo la aprobado, puesto que nadie lo ha desaprobado abiertamente. Dicha acción lleva frecuentemen te al grupo a "callejones sin saidda". A pesar de que algunos es tán de acuerdo con la decisión, la mayoría se puede resentir por la forma en que se tomó la decisión y por consiguiente puede res tarse apoyo.
- c- Una sugerencia hecha por una persona provoca una reacción de apo yo y autorización de otra persona. El grupo es lanzado a la acción sin un examen adecuado, sin que lo propuesto sea aceptado por la totalidad del grupo.
- d- Un método común para tomar decisiones es la votación. Muchos grupos cometen el error de asumir que simplemente porque una mayoría respalda la decisión, la minoría también la va a aceptar. Aparentemente la minoría puede tomar mucho tiempo en dar au respaldo y a veces llega a sabotear la decisión.
- e- Consenso: todos los miembros contribuyen a la decisión y sienten que se les ha prestado atención. Cada individuo ha tenido la oportunidad de expresar sus ideas, opiniones y reservas, y está satisfecho con el tratamiento recibido. La decisión se toma no necesariamente por unanimidad, pero es mayor la probabilidad de que los miembros del grupo le brinden su apoyo.

3. COMPORTAMIENTOS DIRIGIDOS AL LOGRO DE LA TAREA DEL GRUPO:

Son comportamientos relacionados con la tares que el grupo decide emprender o ha emprendido. El propósito de estas conductas es el de fa cilitar y coordinar el esfuerzo del grupo en la definición de un problems común y en su solución.

- 1- <u>Iniciar</u>: aportar ideas, sugestiones concernientes al objetivo, al problema actual, al procedimiento, a los obstáculos por vencer. Sugerir nuevos objetivos o procedimientos u organizar al grupo de una forma diferente.
- '2- Buscar informaciones: solicitar aclaraciones de las sugestiones he chas; buscar heckes en relación directa con el problema discutido.
 - 3- Buscar opiniones. solicitar aclaraciones sobre las opiniones de las persones acerca del asunto en discusión.

 ¿Qué piensan los otros? De qué se trata en realidad?
 - 4- Aportar informaciones: presentar hechos o generalizaciones autorizadas, relatar las experiencias personales relacionadas directamen te con el asunto en discusión.
 - 5- <u>Dar la opinión</u>: exponer las creencias o la opinión personal en torno a la tarea que el grupo trata de realizar.
 - 6- Elaborar: explicar con ejemplos las sugestiones hechas; reformular las opiniones y las proposiciones mejorando su presentación inicial.
 - 3- Integrar y coordinar: aclarar las relaciones entre las diversas ideas, sugerencias, etc., coordinar e integrar las actividades de los diversos miembros del grupo
 - 8- Resumir y orientar: expresar en términos breves y presisos lo esen cial de la discusión; orientar al grupo o hacerle tomar conciencia de su orientación, resumiendo, planeando preguntas acerca de lo que hace, acerca de la dirección que toma.
 - 9- Proceder al examen crítico (evaluar): evaluar lo que hace el grupo; confrontar las ideas con la evidencia disponible; verificar con
 al grupo si lo acordado es una decisión de grupo, etc.

4.- COMPORTAMIENTOS DIRIGIDOS AL MANTENIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL GRUPO

Son comportamientos orientados a mantener o cambiar la forma en que arabaja el grupo de tal manera que la cohesión del grupo sea cada vez mayor. Por ejemplo, el propiciar relaciones interpersonales placenteras puede favorecer la cohesión del grupo y tal vez el logro de las metas.

- 1- Estimular: reconocer la contribución de los demás, manifester cordialidad, "calor humano", aceptación, comprensión; reaccionar favorablemente ante los compañeros:
- 2- Percibir: percibir o captar el sentir del grupo; darse cuenta del estado de ánimo de los demás, del grado de afinidad de los miembros.
- 3- Conciliar: buscar el entendimiento cuando hay conflictos debido a las diferencias de opiniones entre los miembros; alivier las tendio nes, ayudar a las personas a analizar sus diferencias constructivamente.
- 4- Facilitar: mantener abiertas las vías de comunicación alentando la participación de los otros, sobre todo de los silenciosos; canalizar la participación de los conservadores, proponiendo fijar la duración de las comunicaciones y estableciendo un orden para habiar.
- 5- Coder: ceder cuando la posición personal dentro del grupo o las ideas propias están en conflicto con las de los demás; admitir los
 arrores, respetar las ideas de los demás y tratar de controlarse a
 sí mismo en bien de la cohesión del grupo.
- 6- Establecer normas: sugerir formas de comportamiento del grupo pare mejorar su funcionamiento; indicar también normas pare la eveluación del comportamiento y productividad del grupo.
- 7- Observar y comentar: observar el comportamiento del grupo; hacer anotaciones de los diversos aspectos del proceso del grupo y proporcionar tales datos, con interpretaciones, en la etapa de evaluación del grupo.

5.- OTROS COMPORTAMIENTOS.

Algunos demportamiento dirigidos a la satisfacción de necesidades individuales pueden llegar a constituir un obstáculo para la cohesión y el progreso del grupo.

Estos comportamientos no deben ser ignorados, deben ser reconocidos como reales y sus causas deben ser investigadas. Podemos entonces encon trarnos con cosas interesantes; descontento con la forma de dirección, prevalencia de puntos de vista autoriarios, desorden en el grupo, bajo nivel en la madurez, disciplina y moral del grupo, tareas elegidas inadecuadamente o mal definidas, ausencia de objetivos claros, etc.

Comportamientos como los que aparecen abajo deben ser enfrentados con el propósito de lograr que esa misma energía emocional se canalige en la dirección apropiada para el grupo.

- 1- Agredir: despreciar a los otros, expresar desacuerdo respecto a su valor, de sus actos o de sus sentimientos, atacar al grupo o a lo que el grupo está tratando de hacer; mostrar envidia o celos por las proposiciones de los otros y tratar de atribuírselas.
- 2- Buscar reconocimiento: tratar de atraer la atención sobre sí mis mo, presumiendo, hablando de sus hasañas personales, actuando de manera forzada, luchando para no ser colocado en una posición que estima anterior.
- 3- Obstruir: estar sistemáticamente "en contra", oponerse o resistirse sin rasón, tratar de que el grupo vuelve a discutir asuntos pasados.
- 4- Confesarse: aprovechar la oportunidad de tener en público para ex presar los santimientos, ideas y opiniones personales sin relación con la tarea del grupo.
- 5- Jugarr bromerar, sin cesar, mostrar la falta de interés por el grupo. Esta ausencia de participación en la tarea del grupo puede tomar la forma del cinismo, de la indolencia, del juego y otros "comportamientos fuera de lugar".
- 6- Dominar: intentar tomar el poder en el grupo o mostrar superioridar tratando de "manejar" al grupo o a algunos de sus integrantes.
 Estos intentos pueden tomar la forma de alabanzas o adulación para
 los miembros del grupo, de órdenes autoritarias o de interrupciones a los otros.

ANEXO 1-C

COMPETENCIA Y COOPERACION

COMPETENCIA Y COOPERACION

Cuando dos o más individuos están reunidos, y tratan de conseguir una o varias metas, es posible observar en ellos dos clases de comporta miento y actitudes principales: unas que buscan o tienden hacia la cooperación y otras que se inclinan a la competencia o la favorecen.

Ror ejemplo, si los individuos están dispuestos a cooperar deben evitar las conductas y actitudes competitivas. Esto no es fácil, ya que frecuentemente manifestamos en nuestras acciones y palabras actuaciones claramente competitivas, sin que nos demos cuenta de ellas.

Cuando los miembros de un grupo tienden más a cooperar que a competir, sus esfuerzos se orientan a aumentar las posibilidades de que uno de ellos o todos en conjunto logren lo que se propone, es decir, sus metas. Esto significa que todos los miembros comparten los objetivos en un grado aproximadamente parecido y trabajan por ellos de manera coordinada. Además, cuando hay cooperación, ésta va acompañada de sentimientos de amistad, simpatía, generosidad, interés por los demás, etc.

Por el contrario, cuando los miembros de un grupo están en competencia, sus acciones y actitudes tratan de disminuir la probabilidad (el chance) de que uno o todos los contrarios ganen en partida. Por lo general, esto significa que si yo o mi grupo gana o logra primero la meta, el rival ya no lo puede hacer. Por lo tanto, en situaciones de competencia la meta nunca es compartida.

Cuando hay competencia es corriente encontrar sentimientos y estados de ánimo tales como antipatía, cólera, agresión, burla, enemistad; etc.

Aparentemente en nuestro país estamos más acostumbrados a competir que a cooperar. Vivimos compitiendo por todo y en todo: en la escuela competimos por sacar buenas notas y por obtener el aprecio de los maestros; en el hogar es frecuente la competencia entre hermanos, ya ses por el cariño de los padres, la herencia o cualquier otra cosa; en el trabajo competimos por lograr la aprobación del jefe o superior y por superar a los compañeros, empleando a veces medios no muy leales. En la calle igualmente competimos por subir a los autobuses, por matricular a nuestros hijos en las escuelas, por lucir mejores cosas que el vecino, etc.

Es interesante anotar que las diversiones más populares en nuestro medio son aquellas actividades fuertemente competitivas tales como el fútbol. el boxeo las carreras de bicicleta, etc.

La competencia y la cooperación son cosas que se aprenden; esto quiere decir que si uno nace en un hogar donde se estimulan y favorecen los comportamientos cooperativos, cuando llegue a grande probablemente sea una persona dispuesta a colaborar ya sea en la comunidad, en el sin dicato, la cooperativa. La fábrica o donde sea.

Si uno nace en un ambiente en donde tiene que competir desde su in fancia pues es difícil que cuando sea grande tenga actitudes muy inclinadas hacia la cooperación. Pero esto se puede cambiar si el individuo se de cuenta de que sus actitudes competitivas en muchas ocaciones no le sirven para alcanzar sus metas, sino que, por el contrario debe apren der a utilizar conductas cooperadoras.

En otras regiones hay sociedades humanas que estimulan la cooperación y procuran disminuir o anular las manifestaciones de competencia en
tre sus miembros. Pero entre nosotros, aunque todo el mundo la alaba mu
cho, realmente se hace muy poco por practicarla. Suenos ejemplos de esto tenemos en muchas organizaciones tales como cooperativas, sindicatos,
asociaciones de desarrollo comunal, equipos deportivos, en las cuales la
competencia y no la colaboración es lo que predomina. Sin embargo, muchas da las metas y abjetivos que se proponen alcanzer los individuos,
grupos y organizaciones, necesitan, básicamente del aprendizaje y prácti
ca de la cooperación.

Por supuesto, la competencia está siempre presente en nuestras vidas, y actúa sobre nosotros de mil maneras, tanto individualmente como en grupo.

La competencia entre personas o antre grupos no es siempre mala; hay ocaciones en que puede ser beneficiosa. Lo malo está en abusar de ella y panernos a competir en todo y por todo, ya que con frecuencia hay fines y objetivos individuales y de grupo que sólo pueden ser alcanzados a bravés de la cooperación y no de la competencia.

En algunas organizaciones tales como sindicatos, cooperativas, asociaciones deportivas, comités comunales, partidos polícicos, etc. uno de los problemas que encontramos con mayor frecuencia es la competencia destructiva, ya sea entre personos o entre sub-grupos.

El problema se presenta principalmente porque éstos individuos o sub-grupos, al entrar en competencia, se dedican más a satisfacer sus propios fines, se olvidan de las metas de la organización para la cual trabajan, y comienzan a ver todo el mundo como un posible contrincante al cual

hay que superar, y en ocasiones hasta destruir.

Una situación de este tipo es un peligro muy grande para la organización la cual necesita en gran medida, para alcanzar sus fines, de comportamientos y actitudes que lleven a la cooperación.

La competencia destructiva termina frecuentemente con sindicatos, cooperativas, juntas comunales y muchas otras organizaciones.

Para terminar veamos un ejemplo: un equipo de fútbol puede competir con otro de manera amistosa, teniendo la meta de ganar y de meter mu chos goles; pero en el momento en que la competencia se vuelve destructiva el partido termina en un pleito fenomenal, y hay hasta heridos y golpeados.

Este mismo ejemplo del equipo nos sirve para ver la cooperación. Un buen equipo de fútbol necesita de la cooperación de todos sus integrantes para poder ganar; pero si hay jugadores que compiten con sus mismos compañeros por la pelota, no ponen pases y la gastan mucho, el equipo sin duda fracasa porque hay mucha competencia interna; cada uno busca satisfacer sus porpios fines y no los del equipo en conjunto.

Ahora bien, cómo reacciona usted en situaciones de competencia y de colaboración?

ANEXO 1-D

CASO PARA EL EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES ROLES PARA EL EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES

CASO PARA EL EJERCICIO DE TOMA DE DECISIONES

Señores Consejo de Administración Cooperativa de Jóvenes Ptc.

Estimados señores:

En esta oportunidad pongo a consideración de ustedes el siguiente caso, para que se tome una decisión lo más pronto posible.

Juan Labrador es una persona trabajadora y muy querida por la mayoría de sus compañeros socios. Siempre ha sido muy responsable dentro de la cooperativa y en su hogar ha hecho muchos esfuerzos para condicionar su humilde vivienda y poder recibir a su primer hijo, que nacerá dentro de un mes. En las últimas semanas ha tenido algunas dificultades económicas personales, las cuales solventó vendiendo una parte de la cosecha de repollo de la cooperativa, sin autorización previa.

Como ustedes saben, se había firmado un compromiso de venta de toda la cosecha al señor Oscar Vargas, el cual paga muy bien. Con el dinero de esta transacción pretendíamos pagar los salarios adeudados a algunos socios (entre ellos Juan Labrador), y amortizar los intereses del préstamo del Banco.

Una acción como esta normalmente se sanciona con el despido del socio, pero en vista de que al señor Labrador se le debían Ø 5.000, que estaba necesitando con urgencia, y que fue responsabilidad de la Cooperativa que no se le pagaran a tiempo, es que pongo el caso a su consideración.

La parte de la cosecha vendida sin autorización tiene un costo de £ 10.000, pero sabemos que fue vendida por el señor Labrador por £ 5.500 para fines personales, ahora nos veremos en dificultades para pagar al Banco.

> Pedro Torres Fiscal

ROLES DEL EJERCICIO PARA LA TOMA DE DECISIONES

PRESIDENTE: Usted como presidente del Consejo de Administración, firmó el prestamo del Banco, y ahora no sabe cómo solucionar los problemas que le ocacionará la acción de Juan Labrador.

SECRETARIO: Usted tiene prisa por terminar la reunión, pues tiene una cita muy importante y no quiere llegar tarde.

VICEPRESIDENTE: Hace un mes, usted le prestó a Juan, dosmil colones. Usted sabía que el no tenía dinero para pagarle, y aún así lo presionó. Juan le pagó su dinero ayer.

VOCAL # 1 : Usted es amigo de Juan Labrador , y sabe todas las penurias que ha pasado.

Usted ha estado preocupado por Juan, pues su hijo nacerá el próximo mes y la Cooperativa no le ha pagado el dinero que le debe.

VOCAL # 2 :Usted tuvo un problema personal con Juan, hace un tiempo, y todavía no le caé muy bien.

, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		
		I
		!
		į

ANEXO 1-E

LA TOMA DE DECISIONES

LA TOMA DE DECISIONES

Tomar decisiones es cosa muy corriente en la vida; prácticamente todos los días tomamos o hacemos decisiones, muchas de las cuales a menudo interesan, afectan o envuelven a otras personas.

Las decisiones que se hacen pueden presentarse en formas diferentes; por ejemplo: Juan decide dar una recomendación sobre algo; Rafael adopta una solución frente a un problema determinado; Daniel opina por establecer guías para la acción; Edith expresa su opinión sobre algún punto de interés; Florinda da la sugerencia de discutir un tema determinado, etc.

Frecuentemente la gente se preocupa demasiado por alcanzar decisiones en una forma rápida y eficaz; hay personas a quienes les interesa mucho lle gar lo antes posible a una decisión, sin poner mucho cuidado en la forma como se alcanza; casi no se fijan ni le dan importancia a la participación de otras personas, ni se preocupan por conquer lo que opinan o sienten ellas con respecto a la decisión que hay que hacer.

Tomar decisiones oportunas y adecuadas es muy importante en un grupo, pero hay que tener cuidado con las maneras, o los procedimientos, como se llega a las decisiones. Uno debe preguntarse cómo fue tomada la decisión, si participaron todas las personas que tenían información o interés en exponer sus ideas; si se aclararon bien todos los puntos antes de decidir; si se examinaron bien antes las posibles consecuencias o resultados de la decisión tomada, etc.

Muy a menudo caemos en el error de sacar o hacer tan rápido como sea posible, una decisión, y nos olvidamos de que la efectividad y el apoyo que reciba una decisión depende en gran parte de las maneras o procedimientos que se siguieron al tomarla.

Muchos grupos tienen dificultades para llegar e decisiones oportunas; algunos fallan en el momento de tomar la decisión final; otros discuten y le dan vuelta al asunto o se apresuran a hacer decisiones por salir del pa-

so, aunque luego la decisión tomada no sirva para nada. Otros grupos, que no se animan a tomar una decisión, "safan el lomo" y trasladan el problema a un comité o a una persona que probablemente tendrá las mismas dificultades y las mismas indecisiones.

gran parte de las dificultades que un grupo encuentra para tomar decisiones se debe al miedo a las consecuencias que puedan venir o al temor de sentirse comprometidos. Tal vez los miembros se hacen preguntas como estas: ¿Será la decisión correcta? ¿Qué pensarán los demás de lo que hemos decidido, nos criticarán? ¿Tenemos suficientes conocimientos para tomar y ejecutar la decisión? ¿Qué le pasará al grupo si la decisión resulta mala o inconveniente?

A veces puede resultar beneficioso discutir sobre las posibles consecuencias que puede traer una decisión determinada; pero si el grupo no está bien integrado o unido este procedimiento puede producir desacuerdos y divisiones. Algunos miembros quizá sientan gran temor al fracaso y esto los lle va a atravesarse para impedir que se llegue a una decisión; otras veces se pueden sentir temores no expresados acerca de lo que van a pensar o decir otras personas o grupos de la decisión tomada.

Mientras el grupo no se sienta seguro para expresar sus temores y acla rar sus dudas en un ambiente de confianza, se dificultará la toma de decisio nes; la discusión amplia y amigable de estas cosas ayudará mucho al grupo.

Existen también otras razones o causas que pueden impedir o dificultar la toma de decisiones; entre ellas tenemos las siguientes:

- 1) Que el grupo no se sienta capacitado para responsabilizarse de las consecuencias de una decisión tomada.
- 2) Que el asunto sobre el cual hay que decidir no se entienda o no se tenga suficiente información sobre el mismo.
- 3) Que el asunto sobre el cual hay que decidir no haya sido suficien temente discutido y analizado en todos sus puntos.

Cuando en el grupo existen estas dificultades, hablar claramente de ellas puede ayudar mucho en la toma de decisiones.

También pueden haber barreras, obstáculos o impedimentos que pueden di ficultar la toma de decisiones, tales como las siguientes:

1. Conflicto de lealtades: cada miembro del grupo, o la mayoría de ellos, lleva a las reuniones sentimientos ocultos que interfieren o perturban el proceso de tomar decisiones. Esto sucede porque cada persona normalmente guarda lealtad a ciertos propósitos, fines u objetivos personales o de otra organización o grupo al cual pertenece.

Ejemplo: Juan Gutiérrez es miembro de la Cofradía de los Caballeros del Santo Sepulcro y a la vez vocal del Comité de Deportes; él se encuentra ante el dilema de que la Cofradía, con el apoyo del cura del lugar, pretende trasladar la plaza de deportes a un sitio más alejado de la iglesia, a lo cual se opone el Comité de Deportes.

Este es un típico conflicto de lealtades, ya que Juan trata de ser leal a las dos organizaciones, sin poderlo lograr de una manera total.

Para un grupo, entonces, puede ser beneficioso crear un clima de confianza que permita a estos individuos como Juan, sacar o exponer sus sentimientos ocultos a la superficie, para así discutirlos, analizar-los y obtener lo que pueda ser provechoso para el grupo. O si no es posible lograr esto, por lo menos se puede comprender mejor el compor tamiento de los miembros que están en esta situación, y hacerles ver que su lealtad a otros intereses o grupos, es un obstáculo o barrera para el desarrollo del trabajo en el propio grupo.

Estos sentimientos, que se llaman también <u>agendas ocultas</u>, pueden nacer en cualquier momento; a veces un nuevo miembro llega ya con ellas al grupo; otras veces se desarrollan cuando el grupo está trabajando, pero son más corrientes cuando las cosas para el grupo caminan mal. Las <u>agendas ocultas</u> no son buenas ni malas; pero para que el grupo

conserve la buena salud, sus miembros deben aprender a reconocerlas cuando empiezan a entrabar el trabajo del grupo. No se gana nada con ignorarlas; por el contrario puede resultar conveniente propiciar la manera de sacarlas a la superficie, si después de un cuidadoso examen, se considera que sería adecuado hacerlo. Nadie debe sentirse culpable por tener agendas ocultas y el grupo mucho puede ayudar en este sentido.

Lo más deseable por parte de los miembros es tratar de hacer que las agendas ocultas salgan a la superficie y se armonicen con los objetivos e intereses del grupo.

2. <u>Diferencias individuales</u>: En todo grupo sus miembros o componentes son distintos, es decir, tienen diferencias individuales. Estas diferencias individuales pueden hacer surgir sentimientos de simpatía o antipatía entre ellos. Así, por ejemplo, Virginia suele aceptar las ideas de Pedro sólo porque le cae bien, aunque sean malas y poco dignas de tomarse en cuenta; por otra parte, vemos que Virginia combate las ideas de Luis, que a veces son magnificas, sólo porque piensa que Luis es muy fachento y antipático.

Este tipo de conflictos, que envuelve los sentimientos de las personas y sus relaciones con otros miembros, hace que a veces triunfe tal o cual solución o se tome tal o cual decisión de una manera ligera e irresponsable.

Sucede frecuentemente que no nos damos cuenta de las diferencias individuales y por eso somos incapaces de prevenir las dificultades que ocurren cuando el grupo se enfrenta a la toma de decisiones.

3. Reglamentos muy inflexibles: los reglamentos o procedimientos establecidos por un grupo también pueden causar dificultades a la hora de tomar decisiones, tanto si pecan por muy rígidos como si son muy amplios y flexibles.

Los reglamentos son una herramienta para ayudar al grupo a conseguir sus fines y no un medio para dificultar su trabajo.

Desconocimiento de habilidades o recursos técnicos: A veces los grupos no toman bien las decisiones porque simplemente no saben cómo hacerlo; es decir, desconocen los caminos o los pasos que se deben seguir en el proceso de tomar decisiones, se enredan y se pierden en discusio nes sin sentido, y al final cuando se ha acabado el tiempo, no toman la decisión o lo hacen de manera descuidada, sin fijarse en lo que hacen.

Un procedimiento que podría facilitar la toma de decisiones podría ser el siguiente:

Primer paso: definir el problema: Importa aquí mucho que todos los miem bros sepan de qué se está hablando, qué se está discutiendo; que cada uno de ellos entienda cuál es el problema que se intenta resolver. Si el problema es muy grande, quizá vale la pena partirlo o dividirlo en problemas más chiquitos, para así poder verlo y analizarlo mejor, con mayor profundidad. Por lo general todo problema grande se compone de un montón de problemas menores, los cuales se pueden estudiar y analizar por separado, y después de que se hace eso, se obtiene una idea o visión más clara del problema total.

Segundo paso: Proponer soluciones: Un problema puede tener varias soluciones posibles; por eso cuando el grupo está frente a un problema con viene que los miembros piensen y propongan todas las soluciones que se. les vengan a la cabeza, sin pensar por el momento en cuál es la mejor, la que más conviene y cuáles hay que deshechar. Una vez hecho esto si gue de inmediato el próximo paso.

Tercer paso: Examinar todas soluciones propuestas: Se recogen todas las soluciones que los miembros dieron y se examinan una a una fijándose tanto en sus ventajas como en sus desventajas. Uno se pregunta: "Si

se escoge la solución que propone Pedro ; qué resultados buenos podría suceder, o por el contrario, que malas consecuencias podría traer?" Y así se sigue con todas hasta terminar.

Cuarto paso: Escoger la solución más adecuada o tomar la decisión: co mo consecuencia del análisis hecho en el paso anterior, el grupo selecciona la solución que le parece más ventajosa, de más valor, más fácil de realizar, etc.

Quinto paso: Preparar un plan de acción: Una vez que el grupo se ha de cidido por alguna solución, debe hacer un plan de trabajo a fin de lle var ala práctica o realizar la decisión tomada. Así por ejemplo, si un grupo de vecinos llegó a la conclusión de que para defenderse de los usureros era necesario fundar una Cooperativa de Ahorro, debe preparar todo un plan de acción que lleve, si tiene éxito, a la fundación de la cooperativa.

Sexto paso: Evaluar: Aquí se trata simplemente de "hacer un alto en el camino", para ver cuánto se ha logrado del plan de acción; qué cosas no se han logrado y por qué; también la evaluación sirve para darse cuenta de si la decisión tomada tuvo éxito o si fue un fracaso.

Lo anterior no es una receta que ruede usarse siempre, pero puede servir de guía para pensar, a la hora de tomar decisiones, en una forma más disciplinada y orienada.

personas que funcionan como líderes dentro del grupo, puede facilitar o retardar el proceso de tomar decisiones. Un liderazgo autoritario (mandón) puede hacer que algunos de los miembros sólo sigan las decisiones del líder, y asustar tanto a otros que les impida dar opiniones o expresar ideas creadoras. Por otra parte, un liderazgo demasiado per misivo (alcahuete) puede fomentar el desorden e impedir que el grupo nunca llegue a tomar decisiones. Se debe tratar de tener un liderazgo compartido, es decir que todos o la mayoría de los miembros desempeñen papeles o funciones de liderazgo en un momento dado.

ANEXO 1-F

"COOPESOÑAR"

COOPESONAR R.L.

El lejano canto de los gallos, la algarabía de pájaros en los árboles, y el reclamo por alimento o nido de las ponedoras, llenan de alegría el aire frío de Coopesoñar y arranca el nuevo día.

De los dormitorios de solteros van saliendo muchachos y muchachas, peinándose sacudiendo sus cabezas mojadas, dando bromas; parece la salida de un gimnasio. Todos se ven robustos y sanos y en sus ropas de trabajo se ve la huella de faenas pesadas. Camino al comedor se entremezclan con los matrimonios jóvenes que vienen de los apartamentos de casados.

"¿Hicieron socios, caras de barro?"

"Con este frío qué va a hacer uno?"

El comedor huele a café recién chorreado, y a huevos picados con tomate. Se van sentando y arman un barullo que no se puede saber de qué está hablando cada grupo; conforme van sirviendo el desayuno se callan y comen.

El gerente aprovecha el silencio y presenta al grupo una nueva socia de diecinueve años, que se pone de pie en un mar de aplausos y piropos que la hacen enrojecer, y el grupo a coro grita: "¡que hable!, ¡que hable!, ¡que hable!". Cesa la algarabía, se produce un silencio y ella dice: "Soy de San Gabriel abajo; me llamo Mayela; estoy contenta de haber sido aceptada en esta Cooperativa y espero caerles bien y ser su amiga." Iba bien hasta que... de nuevo la algarabía. Continúan desayunando.

El gerente observa que ya casi están terminando y con unos papeles en la mano se pone de pie y se dirige a unos gráficos que están pegados en la pared del comedor. El grupo pone atención.

"Manuel, Victor y Virginia van a reforzar hoy el grupo que está haciendo el corral de los termeros; tienen que socar la línea porque tenemos una semana de atraso. La gente que estaba chapiando el lote 12 trabaja hoy ahí hasta las 10 y luego se vienen a la oficina para que hablemos. Alguien grita: "¡Dénles leño!". Toda la demás gente sigue en lo que está.

"A los del Consejo de Administración les informo que sólo vamos a reunirmos una hora porque la gente de teatro necesita el comedor". Con esto cierra el gerente su intervención.

Todo el mundo recoge los platos y los vasos y van depositando los desperdicios en un balde que está junto a la ventana de la cocina, las canastillas con pan, las azucareras y las mantequilleras; la gente de la cocina va colocándolos en orden donde les corresponde.

La gente hace fila frente a la bodega de herramientas y a cambio de una ficha que llevan enganchadas como en un llavero, reciben las herramientas que van a necesitar en el día; el bodeguero cuelga una ficha en el lugar donde estaba la herramienta.

"Martinez, usted entregó ayer esta lima sin mango, búsquelo o hágale otro".

Se van desapareciendo en grupos por distintos senderos de la finca. Sólo se escucha el sonido de la máquina de escribir que viene de la oficina, y el cuchillo rápido de algún cocinero o cocinera que hace picadillo.

Como a las 9 entra en la oficina un muchacho de unos 16 años, con ropa blanca en las manos y le dice al gerente: "Vea, la secadora está manchando otra vez la ropa". El gerente le explica que ese tipo de problema debe decírselo directamente a la gente de mantenimiento, al coordinador que ahora está en el corral de los terneros nuevos. El gerente sale con el muchacho y se dirigen al portón de la finca porque un camionero está pitando. Abren y el camión se dirige a la bodega; el bodeguero viene a la cocina y les pide avuda para descargar unos materiales.

Dos muchachos salen secándose las manos con el delantal y se dirigen a la bodega. Otros tres muchachos salen por la otra puerta, en carrera abierta hacia el camión; el que va más adelante y llega primero llama aparte al camionero y le encarga traerle del centro un papel de regalo y una tarjeta. El bodeguero les entrega unos guantes de cuero, y se forma una fila para descargar los blocks de cemento.

Cuando terminan regresan a la cocina. "Soquen, porque las burras están atrasándose". La gente de la cocina pone en cada portavianda tortillas calientes con queso y gallos de frijoles; enganchan en un alambre vasos plásticos y llenan pichingas blancas con aguadulce con naranja agria. De cada cuadrilla viene alquien a llevarse las burras.

A las 10 aparecen los del lote 12. El gerente sale de la oficina y se sientan debajo de un árbol. Le pregunta al coordinador si ya terminaron. El coordinador preocupado le responde: "Sólo faltaba un pedacillo como de 10 metros cuadrados y dejé a Solera terminándolo". El gerente responde: "Cómo es posible que duraron dos días chapiando la mitad del 12 y hoy en sólo cuatro horas ya lo terminaron?". La gente del 12 se miraron entre sí y una risa de malicia de uno de ellos los delató. Solitos cantaron sin guitarra; habían estado construyendo una poza en el río que queda al fondo del 12.

"En nuestra empresa", dijo el gerente, "la recreación ni siquiera es voluntaria. Lo mismo criticamos a un coordinador de cuadrilla cuando falla, que al coordinador de recreación si falla, pero hay un tiempo para cada cosa. Si ustedes tuvieron la buena idea de hacer la poza, ¿por qué la hicieron en tiempo de trabajo? Ustedes saben que estamos atrazados en casi todo el trabajo productivo. A veces pienso que lo que sucede es que se imaginan que esto es mío, del IDA o del Banco Nacional, y no de todos nosotros. Prepárense para darle una explicación al Comité de Vigilancia, porque ellos ya saben de esto".

Uno de ellos, avergonzado preguntó: "Miguel, soltamos la presa entonces?" "Eso si sería una yeguada, primero hacer algo que nos sirve y después destruir-lo. Terminan el 12 y terminen la poza y después de la reunión del Consejo analizamos esta vaina con el Comité de Vigilancia. Ustedes dos quédense aquí para que ayuden al bodeguero a acomodar blocks".

De nuevo suenan pitasos en el portón. El gerente sale, saluda y abre e invita a los recién llegados a pasar al comedor; llama a una muchacha de la cocina y le dice algo al oído, ella da instrucciones en la cocina y va a llamar a la coordinadora del proyecto avícola. Los visitantes son campesinos de

la zona que vienen a aprender a vacunar ponedoras. Entra al comedor una muchacha atractiva con sombrero de lona, una jeringa en la mano y unas ampollas de vacunas. Dos compañeras cargan una jaba cada una con 5 gallinas. Corren una mesa al frente de la pizarra, mientras un muchacho de la cocina sirve refresco a los visitantes. Con toda propiedad la muchacha dirige la demostración para los visitantes.

El gerente se dirige a la oficina y le pregunta al contador cuándo hay que enviar los exámenes de la UNED. Este responde que queda tiempo, que no se preocupe y juntos empiezan a analizar unos cuadros y datos contables.

Creo que lo que debemos proponer al consejo es que paguemos los incentivos a los socios que los ganaron, pero que no hagamos fiesta repartiendo excedentes porque no tenemos nada de seguridad de que el Banco nos financie el módulo lechero.

ANEXO 2-A

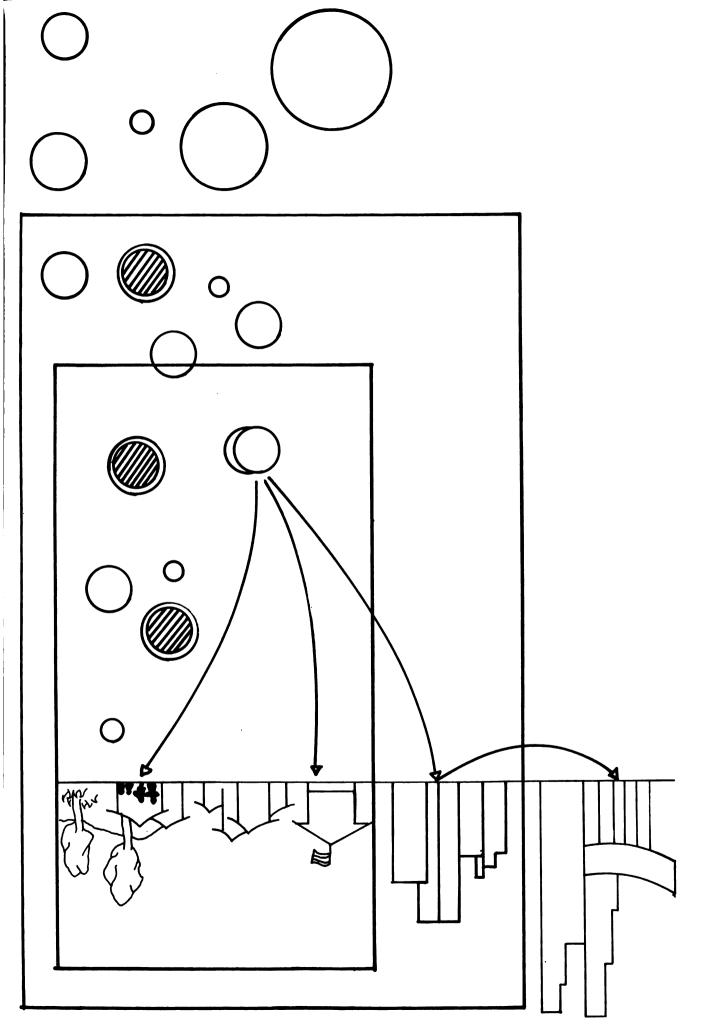
GRAFICO DE APOYO A LA CHARLA "CARACTERISTICAS DE LAS UNIDADES DE PRODUCCION DE LOS TRABAJADORES

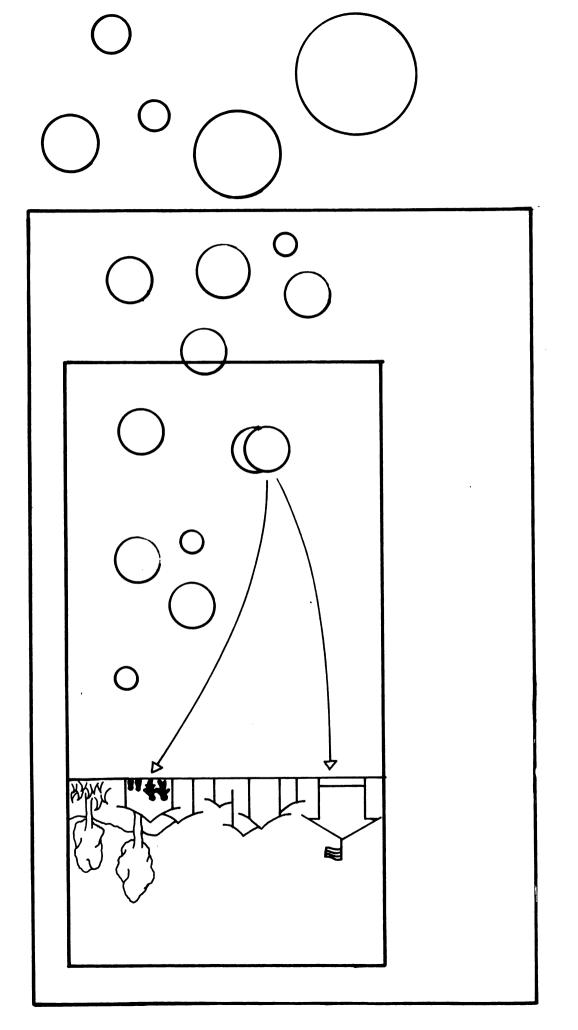
deciden qué producir, Los socios-trabajadores mo hacerlo, así como también deciden qué hacer con la riqueza por ellos procuánto producir, cuándo y códucida y con las ganancias obtenidas Las herramientas, materiales y tierra la empresa: los socios-trabajadores las usan en la empresa y para la empresa. necesarios para producir, pertenecen a Laue son las unidades productivas de trabajadores? cada año. **AUTOGESTIONARIAS PROPIEDAD** SOCIAL **PRODUCCION ASOCIATIVAS** UNIDADES trabajo diario, transforman la materia Grupos de personas que, mediante su prima en artículos o productos, o bien, Los tratiajadores son socios de la empresa; y también, los socios son trabaja-Todos son, a la vez, socios y trabajadoprestan un servicio a la sociedad. res, trabajadores y socios. dores de la empresa.

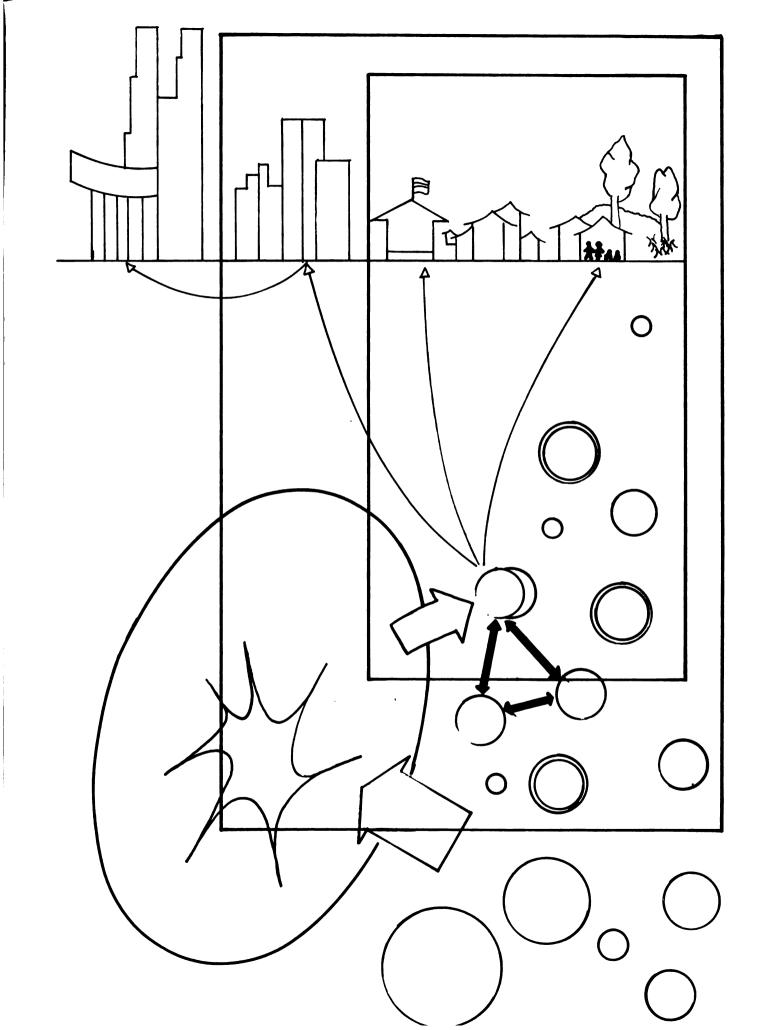
ANEXO 2-B

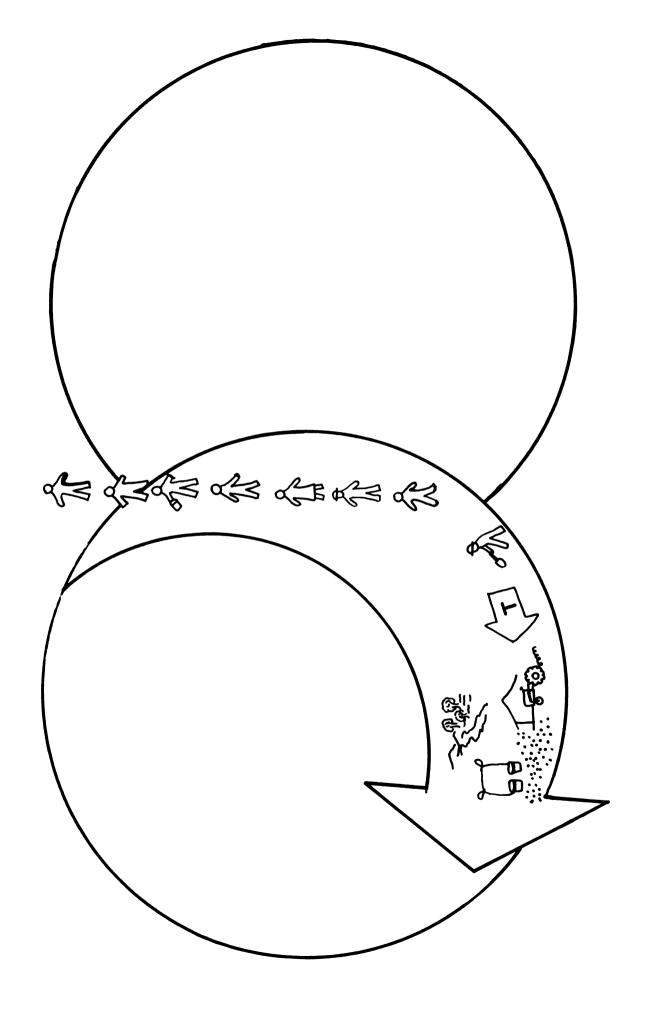
GRAFICO DE APOYO A CHARLA SOBRE FACTORES INTERNOS
Y EXTERNOS DE UNA EMPRESA

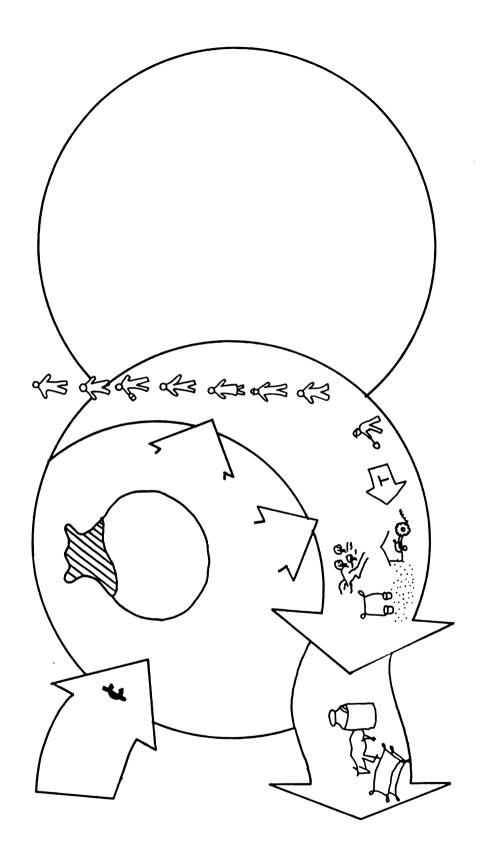
·	

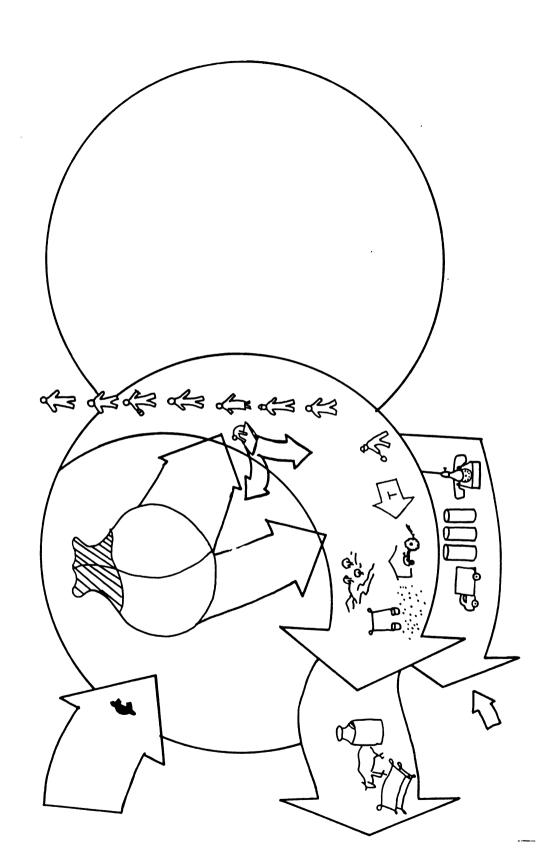


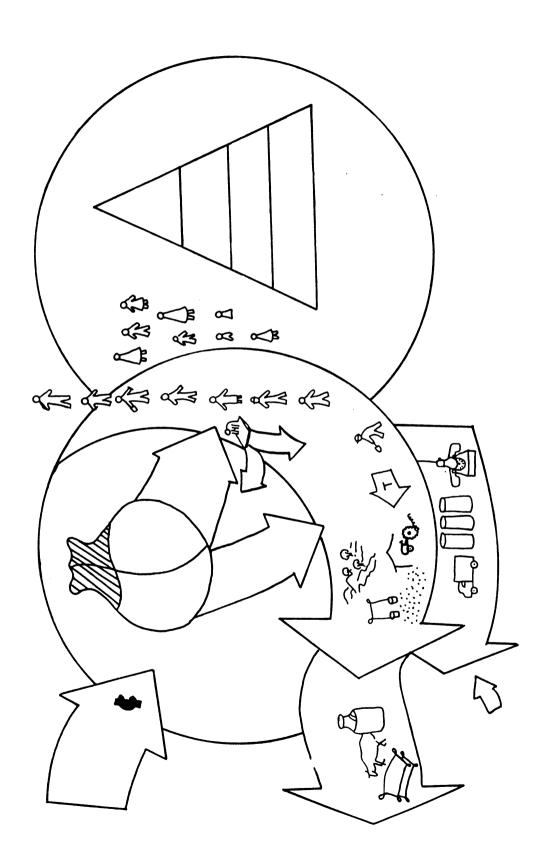


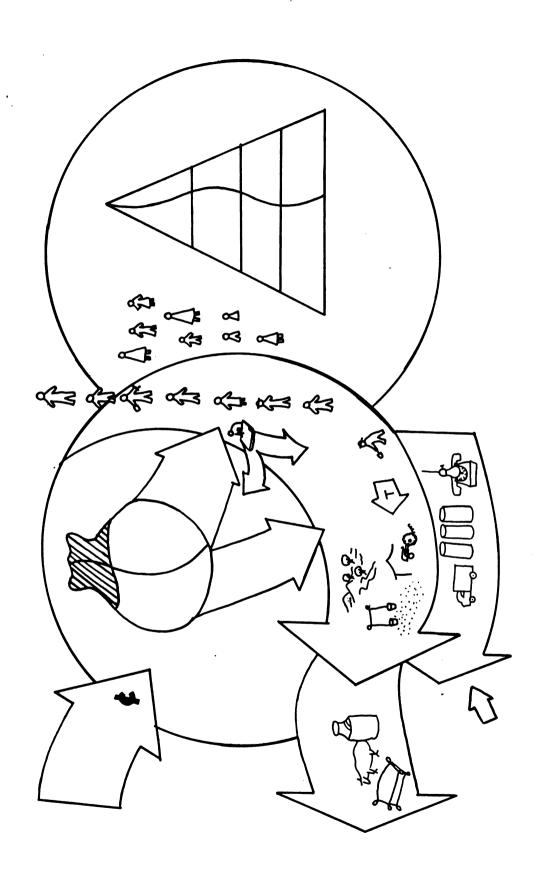


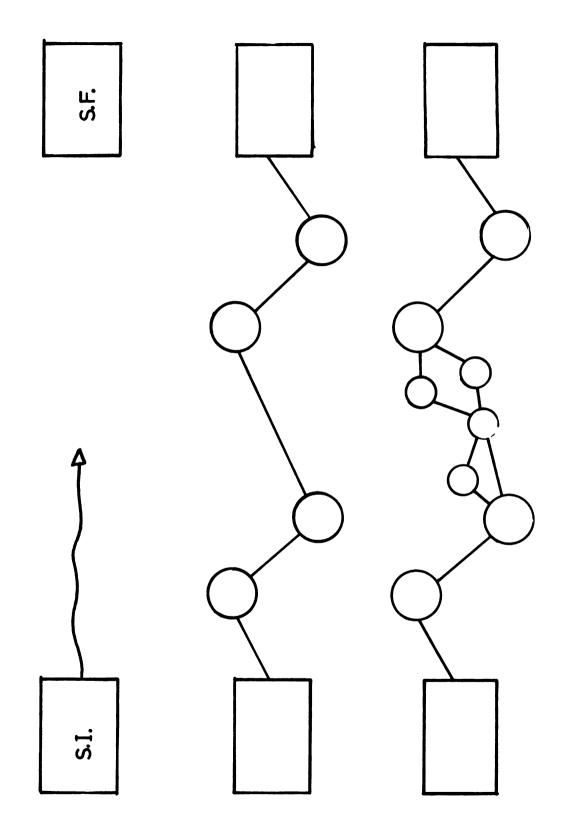








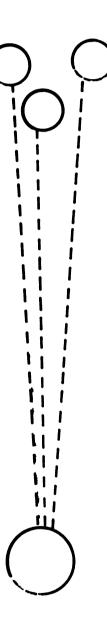




I_ DESCRIBIR EL PROBLEMA O SITUACION



2_ ANALIZAR LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION

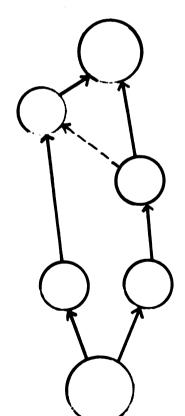


3_ FORMULAR LA SOLUCION ELEGIDA





4- DEFINIR LAS ACTIVIDADES

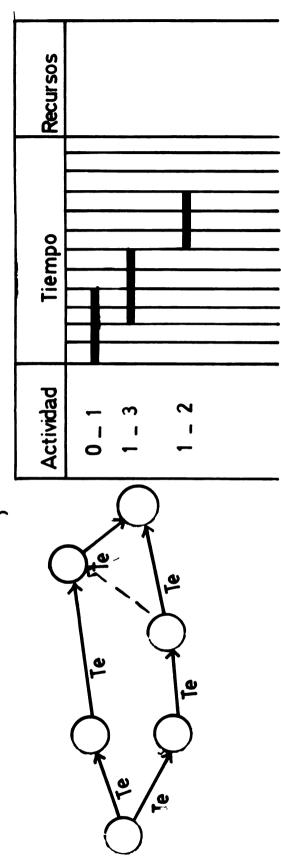


ACTIVIDADES	w,~~.	ーし, ー	٠٣١٤ ٢٠٠٠	
ACTI	1-0	1_3	1_2	

5_ DEFINIR INDICADORES DE EXITO PARA CADA ACTIVIDAD

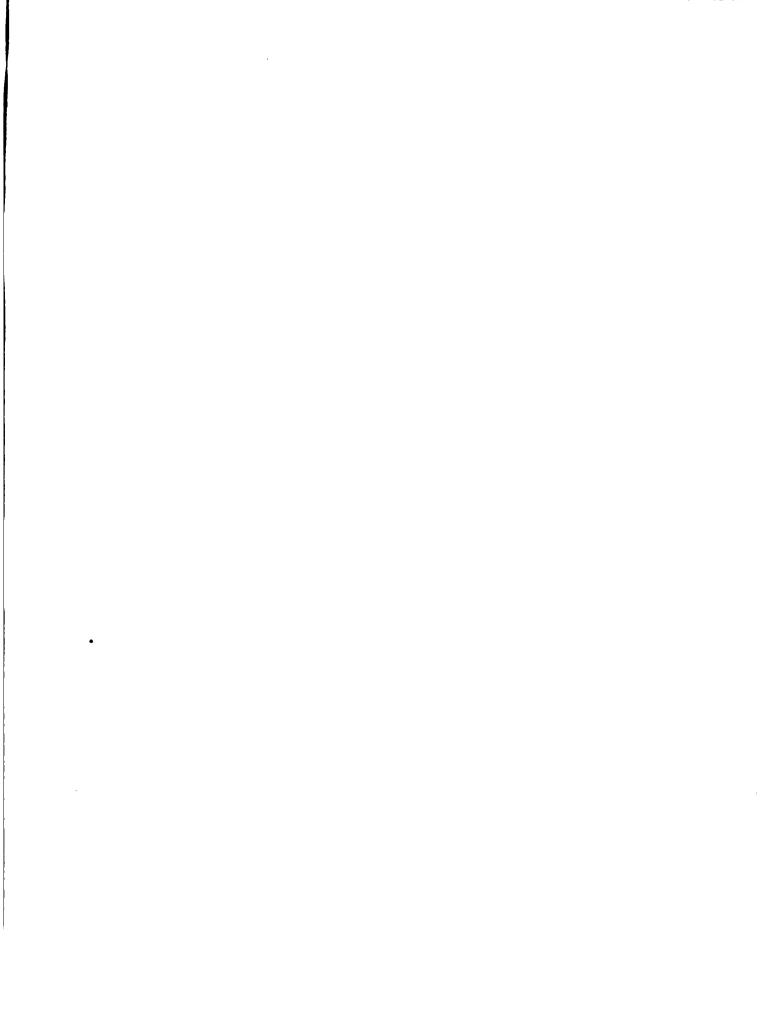
	
Supuestos	
Indicador de Exito	
Actividades	
Act	

6_ DETERMINAR LA DURACION, FECHAS Y RECURSOS



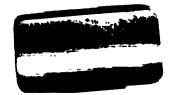
7_ESTABLECER RESPONSABLES

Situación Actividad	Indicador de Exito	Süpuesto	Tiempo	Recursos	Responsab
Solución					



FECHA	DE DEVOLUCI	ION	
		*	
		4	
		1	
		UCA	
		PM-475	
		Título de to	notais con assera Lesopuare til Nombre del solicitante





DOCUMENTO MICROFILMADO 19 ENE 1986

