

0/6.330
F 330
I 3009

45758



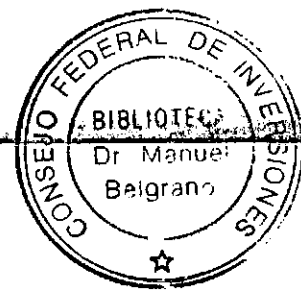
Bor zdogue

"Organizacion de Organizaciones"

Fundacion de Estudios Patagonicos



Talleres participativos para Organizaciones de la Sociedad Civil



Consejo Federal de Inversiones

CUADERNILLO **1**



FUNDACION DE ESTUDIOS PATAGONICOS

Consejo de Administración:

Presidente: Carlos E. Nogués
Vicepresidente: Silvina Belaustegui
Secretaria: Nidia M. Bianchini
Tesorero: Enrique F. Coronel
Vocales: Silvia Cambiaghi
Alicia Varela

Gerencia Ejecutiva:

Sulma Giordano

Diagonal 9 de Julio N°43 – 2°Piso – Of. "C" y "D" – C.C. 504
(8300) Neuquén Capital – Tel/Fax: 0299-4473091 –
E-mail: rbc@neunet.com.ar

NEUQUEN - PATAGONIA - ARGENTINA
AÑO 2001



FUNDACION DE ESTUDIOS PATAGONICOS

COORDINACION DEL PROYECTO

Rubén Alberto Bacci

Sulma Giordano

TALLERISTAS

Valeria Nogués

Nicolás Coronel

Pablo Nogués

Diego Andrada

ELABORACIÓN DEL CUADERNILLO

Valeria Nogués

ORGANIZACIÓN

TEMA

1- ORGANIZACIÓN

Definición de grupo /organización

Participación

Actores sociales

Conflictos

2- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Funciones y relaciones

Estilos de liderazgo

Normas

3- Actividades

4- Bibliografía

**Las Organizaciones de la Sociedad Civil (O.S.C.)
trabajan por una sociedad más solidaria
y agrupativa comprometiéndose con la
realidad de sus Comunidades**



***¡ Bienvenidos !
¡ Buena Suerte !
¡ Adelante !
¡ Manos a la Obra !***

1.- ORGANIZACION

Muchas veces hablamos o escuchamos sobre ORGANIZACIONES CIVILES. Una Organización es un grupo de personas, pero no cualquier grupo. A lo largo de nuestras vidas somos miembros de múltiples grupos: familia, amigos/as, compañeras/os de trabajo, etc.

Pero, mejor vayamos por parte.....

¿QUE ES UN GRUPO?

GRUPO

*Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles
(Pichon Riviere)*

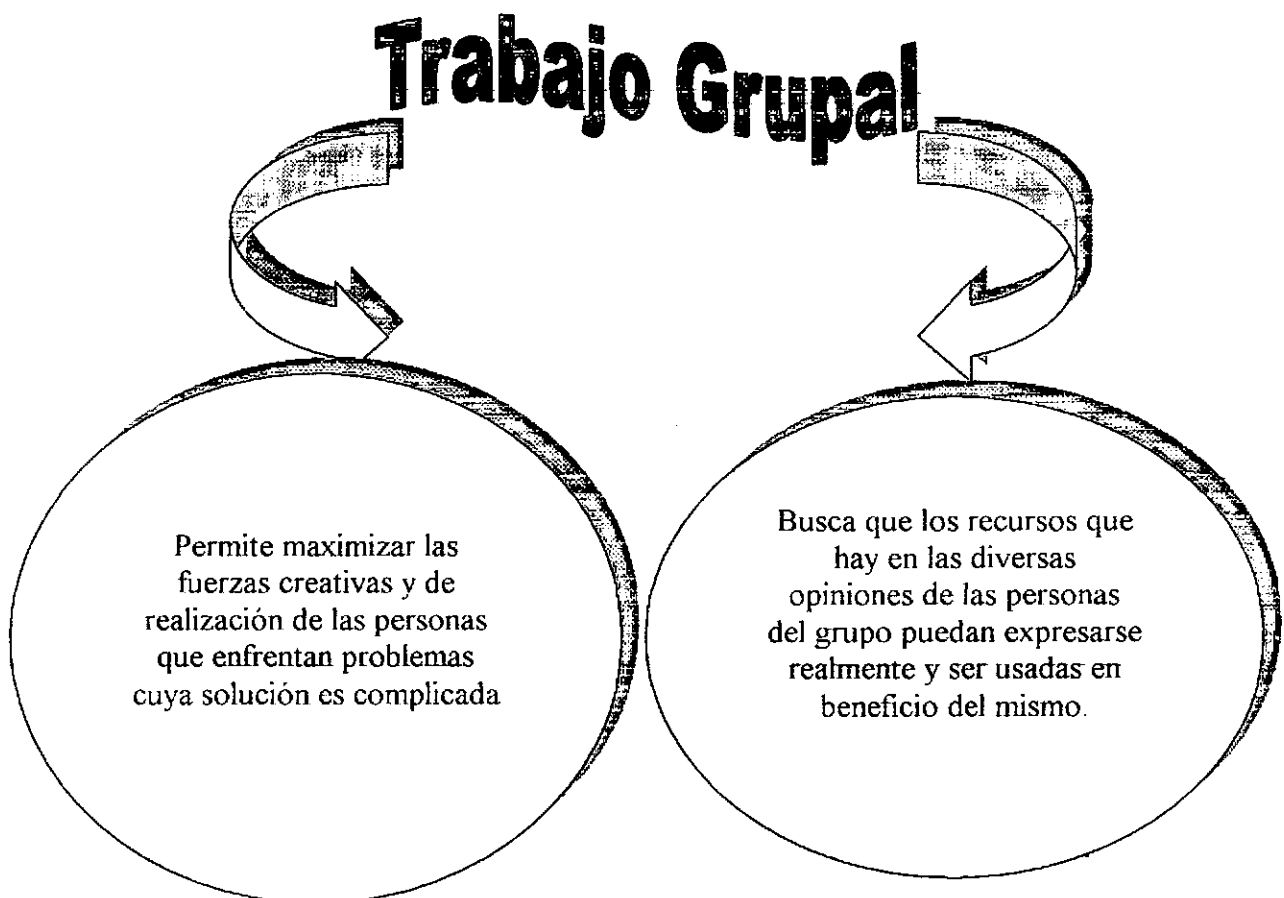
Vivimos en un mundo de grandes cambios: reordenamientos económicos y políticos, avances tecnológicos, la comunicación que profundiza la interacción y acorta distancias, etc.

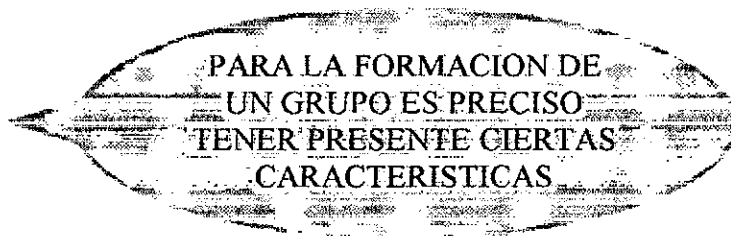
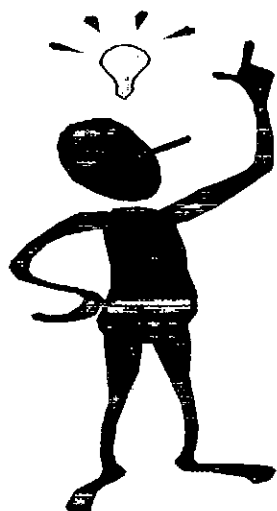
Todos estos cambios llevan a una situación de crisis de lo instituido, es necesario dar nuevas respuestas a nuevos problemas que se presentan de forma cada vez mas compleja.

Para enfrentar los desafíos de nuestro tiempo la fuerza de los grupos consolidados es un recurso fundamental.

Hasta en aquellos ámbitos que suponemos mas jerarquizados, como las empresas, se ha valorizado la fuerza del grupo con la necesidad de complementar los conocimientos y crear visiones de conjunto.

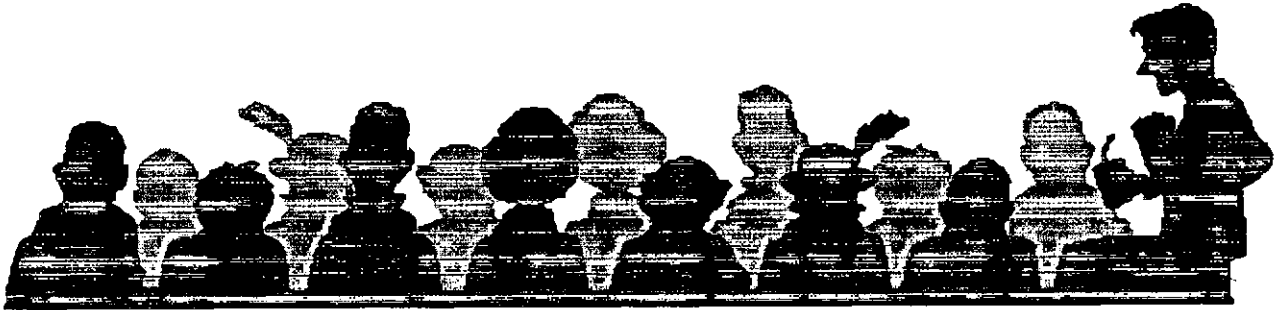
La homogeneidad de opiniones es mas operativa a la hora de tomar decisiones pero no siempre mas eficaz en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones.





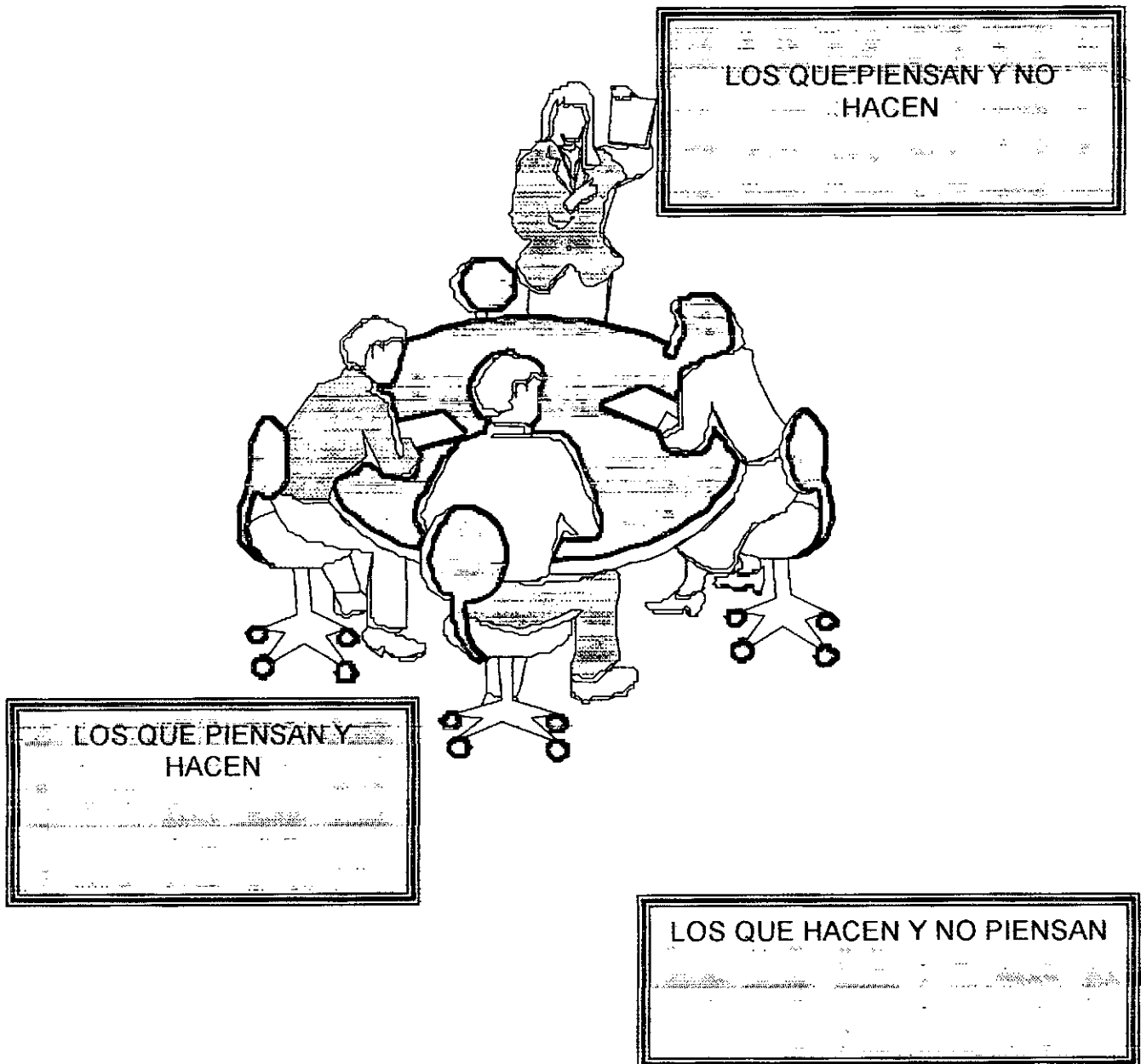
1. **TENER UN FIN COMUN:** TODAS/OS LAS/OS MIEMBROS DE UN GRUPO, CADA UNA/O PERSIGUE UN MISMO OBJETIVO QUE MOTIVA SU PARTICIPACION EN LA DEL GRUPO
2. **INTERACCION:** DEBEN EXISTIR RELACIONES ENTRE TODOS LAS/OS MIEMBROS DEL GRUPO DE TAL MODO, QUE SURJA UN SENTIMIENTO DE UNIDAD, DE PERTENECER A ALGO QUE ES DE TODAS/OS Y POR LO CUAL TRABAJAN JUNTAS/OS
3. **EXISTENCIA PROPIA:** CADA GRUPO, COMO TAL, TIENE SU VIDA PROPIA, SUS PREOCUPACIONES, SUS EXISTOS, SUS ALEGRÍAS. UN MODO DISTINTO DE PENSAR Y ACTUAR. NINGUN GRUPO ES IGUAL A OTROS.
4. **ES ALGO DIFERENTE DE LOS INDIVIDUOS QUE LO COMPONENTEN:** AL RELACIONARSE, LAS PERSONAS FORMAN UN CONJUNTO DIFERENTE DE LO QUE CADA UNO DE ELLOS ES, PRODUCTO DE SU MUTUA INTERACCIÓN

**ASI, EL DESARROLLO ADECUADO DE UN GRUPO
DEBE:**



1. CREAR UN CLIMA DE FRANQUEZA Y SINCERIDAD QUE AYUDE A RESOLVER LOS PROBLEMAS EN FORMA EFICIENTE.
2. REFORZAR LA AUTORIDAD POR CAPACIDAD Y LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.
3. COMPARTIR LA TOMA DE DECISIONES.
4. ELEVAR AL MAXIMO LOS ESFUERZOS DE COLABORACION, EVITANDO LA COMPETENCIA.
5. CREAR CONFIANZA ENTRE TODAS/OS
6. PREOCUPARSE POR EL MEJORAMIENTO PERSONAL DE TODAS/OS.
7. INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS COMO PATRIMONIO PROPIO.
8. SEÑALARSE METAS REALISTAS: LA ACCION RECIPROCA DENTRO DE UN GRUPO PUEDE PASAR POR UN PROCESO DE CRECIMIENTO Y MADURACION PARECIDO AL DE LOS INDIVIDUOS.

HAY TRES CLASES DE GRUPOS



Así, surge la necesidad de conformar grupos ante la búsqueda de la solución de un problema en común. Ante estos cambios, como dijimos antes, que sufrimos aceleradamente surge la urgencia imperiosa de modificar la realidad.

Retomando, una Organización es un grupo pero, no cualquier grupo.

Nacen muchos grupos de personas, a partir de necesidades e intereses comunes y objetivos compartidos, pero estas personas deben trabajar juntas y además organizadamente, aquí hablamos de **ORGANIZACIÓN**.

ORGANIZACIÓN

Llamamos organización a una asociación voluntaria creada por un conjunto de personas unidas por comunes propósitos u objetivos. Se llama organización a toda colaboración entre personas que articulan actividades orientadas hacia fines compartidos, y que individualmente o aisladamente no podrían alcanzar. Las organizaciones son un medio para realizar actividades o proyectos en mayor escala que la individual.

Numerosas iniciativas se han promovido y se están desarrollando en los últimos años alrededor del mundo con el objetivo de encontrar respuestas sobre la Sociedad Civil

***Toda persona tiene derecho a participar
en el gobierno de su país. La habilitación y autonomía de la mujer
y el mejoramiento de su condición social,
económica y política son fundamentales para el logro de un
gobierno y una administración transparente
y responsable y del desarrollo sostenible
en todas las esferas de la vida***

La Constitución Nacional establece que todo habitante tiene **derecho de "asociarse con fines útiles"**.

*** Derecho de reunión**

Se reconoce el derecho de reunión pacífica y sin armas.

*** Libertad de asociación**

Todas las personas tiene derecho a asociarse libremente con fines ideológicos, religiosos, políticos, económicos, laborales, sociales, culturales, deportivos o de cualquier otra índole.

También menciona, en el art. 13, la protección a la **libertad de pensamiento y expresión**, este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, excepto propagando a favor a la guerra y toda apología del odio nacional, racial o religioso que constituye incitaciones a la violencia

La Sociedad Civil emerge como actor institucional, cuya probabilidad de constituirse en una esfera autónoma de la interacción social, no depende de su tamaño ni de la expansión de iniciativas, sino de su capacidad de generar sentido, basado en la racionalidad que alienta a las entidades que la componen, diferenciado de los otros actores del escenario institucional en el cual opera – Estado y Mercado.

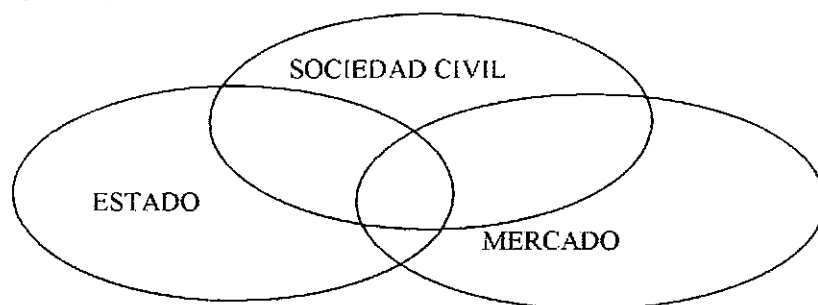
La solidaridad, la generosidad, el desinterés y el amor al prójimo están en la base de la racionalidad sobre la cual actúan las organizaciones de la sociedad civil. Esta lógica del desprendimiento y la reciprocidad, que se asienta sobre el ejercicio de mecanismos democráticos de participación al interior de las entidades que componen al sector, expresa el mandato ciudadano/a de construcción del sentido de equidad.

La cooperación de los ciudadanos/as, su participación en organizaciones y movimientos sociales y su capacidad para establecer relaciones recíprocas y concertadas en redes de organizaciones del más diverso tipo resalta la importancia de los lazos horizontales que se establecen entre los miembros de las organizaciones de la sociedad civil.

Así como existe capital social derivado del desarrollo de habilidades y conocimientos que permiten incrementar la productividad de la acción humana, el intercambio entre las personas, facilitando la acción conjunta y aumentando la confianza social.

Debemos pensar en un complejo mundo de las relaciones entre entidades públicas con fines públicos (Estado), las entidades privadas con fines públicos (organizaciones de la sociedad civil) y, las entidades privadas con fines privados (sector privado empresario).

En la zona de intersección entre estas tres esferas florecen la energía y la creatividad social.



Las Organizaciones de la Sociedad Civil son entidades que presentan las siguientes características:

INSTITUCIONALIZADAS, en términos de la propia estructura organizacional, independientemente de la formalización jurídica;

PRIVADAS, en el sentido de constituir una estructura separada del gobierno. Esto no significa que, bajo ciertas circunstancias, estas organizaciones no puedan recibir apoyo de los gobiernos o que funcionarios y empleados públicos no puedan ser miembros de las mismas;

NO LUCRATIVAS, no distribuyen excedentes entre sus miembros o directivos;

AUTOGERNADAS, que disponen de sus propios órganos de gobierno y mantienen la autonomía y el control de sus propias acciones;

VOLUNTARIAS o que involucran de manera significativa la participación voluntaria;

NO RELIGIOSAS; como iglesias o congregaciones dedicadas a la práctica y difusión de un credo, aunque no se excluyen las organizaciones vinculadas o promovidas por iglesias;

NO PARTIDARIAS, en el sentido de no estar destinadas a imponer una idea política, a sus candidatos o a alcanzar el poder del Estado, aunque no se excluyen organizaciones promovidas por partidos políticos.

LA ORGANIZACIÓN CONSTITUYE UN SISTEMA SOCIOTECNICO INTEGRADO, DELIBERADAMENTE CONSTITUIDO PARA LA REALIZACION DE UN PROYECTO CONCRETO, TENDIENTE A LA SATISFACCION DE NECESIDADES DE SUS MIEMBROS Y DE UNA POBLACION, QUE LE OTORGA SENTIDO.

**ESTA INSERTA EN UN CONTEXTO SOCIOECONOMICO Y POLÍTICO CON
EL CUAL GUARDA RELACIONES DE INTERCAMBIO Y DE MUTUA
REPRESENTACION.**

¿Porque es importante estar ORGANIZADOS?

Cuando sumamos las acciones de cada una/o de las/os miembros de una comunidad formamos algo nuevo, algo mucho más poderoso que cada uno por separado.

- ⇒ **Al organizarnos sumamos fuerza**
- ⇒ **Al sumarnos nos da más poder para actuar, que él hacerlo individualmente.**
- ⇒ **Nos da una herramienta poderosa para intentar transformar la realidad.**
- ⇒ **Establecemos objetivos, que estos sintetizan las metas que justifican su creación y su existencia.**
- ⇒ **Nos permite ser flexibles y modificables, ya que el contexto condiciona la Organización**

¿Como y para que nos organizamos?

- ✓ **ESTAMOS ORGANIZADOS CUANDO:**
 - ☺ trabajamos juntos
 - ☺ nos ponemos de acuerdo
 - ☺ compartimos valores, ideas y proyectos.
- ✓ **DE LAS IDEAS DE TODOS:**
 - ☺ elegimos algunas
 - ☺ trabajamos para el mismo objetivo

- ☺ formamos grupos para trabajar
- ☺ repartimos la tareas y responsabilidades
- ☺ decidimos que vamos hacer
- ☺ ordenamos el trabajo con reglas claras
- ☺ nos ponemos un limite de tiempo para hacer las tareas y contar a los demás los resultados
- ☺ pensamos en como vamos

✓ **PARTICIPANDO TODAS/OS DE MANERA DIFERENTE:**

- ☺ se dan ideas
- ☺ se coordinan acciones
- ☺ se hacen las cosas
- ☺ se toman decisiones

✓ **A TRAVES DE LA PARTICIPACION
LLEGAMOS A LA ORGANIZACION**

**Entonces, ¿Como tiene que ser
una organización para querer participar en ella?**

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

- ☺ democrática
- ☺ comprometida
- ☺ tener objetivos e intereses claros
- ☺ honesta y responsable
- ☺ funcionar sin discriminación
- ☺ posibilitar un dialogo amplio y abierto
- ☺ inspirar confianza
- ☺ incentivar a sus miembros
- ☺ aceptar propuestas creativas
- ☺ actuar con decisión y continuidad
- ☺ con administración transparente

Una organización **establece sus objetivos**. Los mismos orientan su actuación en la realidad. **Estos objetivos** pueden ser considerados la razón de ser de la organización porque en ellos se **sintetizan las metas** que justifican su creación y su existencia

A través de sus objetivos la organización también establece cuales serán sus **alcances, sus limites**.

O sea, que no solo importa el pleno acuerdo sobre los objetivos, sino que también sobre los caminos de solución.

Claro esta que casi ninguna organización establece sus límites en forma tajante y definitiva. Los mismos pueden variar. Los objetivos deben ser flexibles frente a las distintas situaciones que enfrenta, tanto hacia su interior como en relación al contexto que la condiciona. Muchas veces el desarrollo de la organización lleva a que dichos objetivos deban ser modificados.

Es importante que sepan.....

.....que si bien hablamos del "como debería ser" un grupo o una organización, los valores y la participación ideal, es necesario saber que **NINGUN GRUPO, NINGUNA ORGANIZACIÓN ES IGUAL A OTRA.** Pero es indispensable nombrar algunas características fundamentales que permitirá, en el quehacer cotidiano, ir visibilizando en que cuestiones podemos estar fallando y lograr que nuestra Organización crezca, tomado el siguiente camino:

- ✓ CONTACTO DIRECTO CON LA REALIDAD
(poder ver la realidad, poder ver lo que esta pasando)
- ✓ Tomar una actitud CRITICA DE LA REALIDAD
(mirada critica)
- ✓ Para finalmente realizar CAMBIOS

Buscar el cambio teniendo en cuenta desde donde y para que, para lograr resultados con finalidad **ETICA.**

Producir cambios, desde una
necesidad

Ve lo que nadie mas ve
Ve lo que todos deciden no ver,
por temor o conformidad o pereza.
Ve un mundo nuevo cada día.

La gente participa cuando...

Informamos

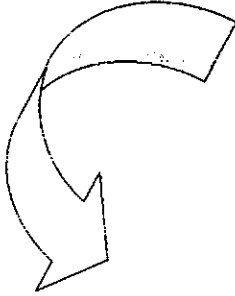
El martes a las 4
de la tarde, No te
olvides...

¿Cuándo es la
próxima
reunión??

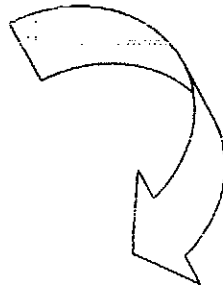


**LAS ORGANIZACIONES
COMUNITARIAS NOS PRESENTAN
UNA DE LAS POSIBILIDADES MAS
IMPORTANTES PARA EJERCER EL
DERECHO A PARTICIPAR.**

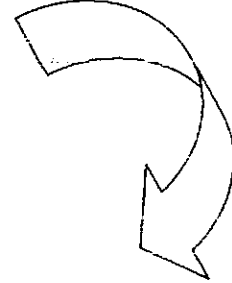
¿Que es la participacion?



Tomar parte
(saber, conocer,
opinar, decidir,
hacer, asumir
responsabilidades)



Formar parte
(pertenecer a un
grupo u
organización)



Tener parte
(usar los beneficios
obtenidos de acuerdo
al trabajo aportado)

HAY MUCHOS ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA PARTICIPACIÓN EN LOS GRUPOS.

Para poder participar, para "animarse" las personas necesitan **INFORMACIÓN**, si no saben que esta pasando y que cuestiones se están trabajando en la organización, **DISMINUYE LA PARTICIPACIÓN.**

Cuando las/os miembros de la organización tienen **INFORMACIÓN**, pero no pueden opinar porque no se les da lugar o se los desvaloriza, también **DISMINUYE LA PARTICIPACIÓN.**

Y si opinan, pero no tienen oportunidad de tomar decisiones sobre el asunto que opinaron, también **DISMINUYE LA PARTICIPACIÓN.**

Para especificarlo mejor, vamos a señalarlo por factores:

Factores personales:

- **Dificultades para expresarse:** no decir ideas concretas. Desconocimiento del idioma.
- **Temor al "Que dirán los demás":** timidez o vergüenza frente a las/os otras/os
- **Prejuicios frente a "Lo que dicen los demás":** no saber escuchar a todas/os con la misma atención y respeto.
- **Intereses personales:** privilegiar intereses personales, partidarios, o religiosos sobre los comunitarios.

Factores grupales:

- **El tamaño de los grupos:** Los grupos muy numerosos dificultan la comunicación y los muy pequeños se van desgastando con el tiempo
- **Subgrupos opositores:** Jóvenes versus adultas/os, miembros antiguos versus miembros nuevos, mujeres versus varones.
- **Institucionales:** Hay algunas organizaciones mas cerradas y otras mas abiertas.
- **Estructurales:** Asistir al necesitado es muy importante, pero no dejarlo participar porque suponemos que nosotros podemos hacerlo mejor que cualquier "otro/a" crea una relación de dependencia que al que asiste le da mucho trabajo ...pero también mucho poder, y al asistido de la comodidad...pero no lo deja decidir sobre su presente y su futuro.

Factores de contexto:

- **Las características del trabajo de los miembros:** Es muy difícil que participen de las reuniones los cosecheros, los pastores, los camioneros, porque están dispersos. Hay que buscar alternativas para conocer su opinión

- **Culturales:** Hay lugares en que esta bien visto que uno solo tome las decisiones o que las mujeres no tienen derecho a opinar. Tenemos que estar alertas aun a las practicas que consideramos buenas para ver si no están bloqueando la posibilidad de participación de algunos o de muchos.
- **Políticos:** El tipo de gobierno en el que vivimos es un factor importante que puede facilitar o dificultar la participación.

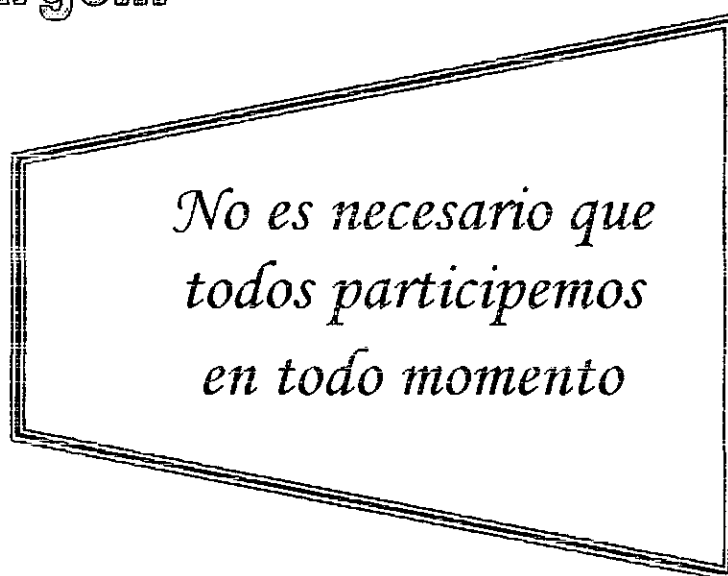
En general es muy difícil reunir a todos los integrantes especialmente si en su mayoría son mujeres, ya que se encuentran cumpliendo una doble o triple jornada laboral.

DOBLE JORNADA: alude al doble trabajo que realizan las mujeres. El trabajo domestico no remunerado y socialmente invisibilizado y el trabajo remunerado que realiza fuera de la casa.

TRIPLE JORNADA: al doble trabajo que realizan las mujeres se agrega el trabajo para la comunidad y la militancia social y política.

La participación es fundamental para la integración de los miembros del grupo. Cuando uno sabe, opina y disfruta de los logros, se siente parte de una ORGANIZACIÓN

Sin embargo...



A veces es importante que estemos todo para informarnos, opinar y tomar decisiones, pero luego podemos conformamos equipo o comisiones para facilitar el trabajo.

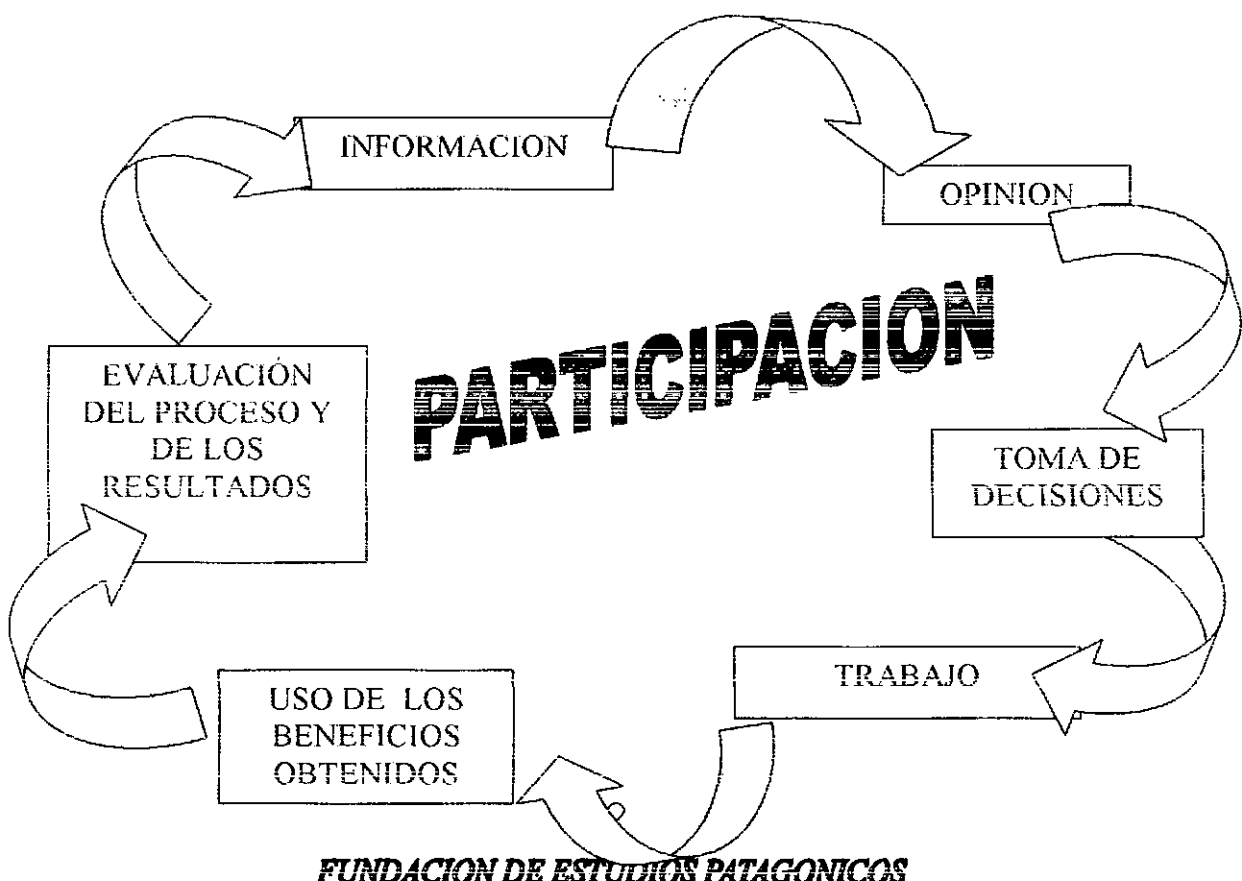
Y finalmente todos participamos de la evaluación y disfrutamos de lo obtenido.

DIFERENTES ALTERNATIVAS DE PARTICIPACIÓN:

- Asambleas.
- Formación de comisiones de trabajo.
- Elección de delegados.
- Verticalismo.
- Coordinación según las necesidades del grupo.
- Sondeo de opinión

En síntesis.....'

Existen muchos modos de participación. Pero es importante tener en cuenta los elementos que hacen que una participación sea completa.





El hecho de que cada personas en una organización pueda expresar sus opiniones, tomar decisiones o realizar acciones, hace que empiece a tener mas confianza en si misma y, por lo tanto, una mayor autovaloración, que es la base para el crecimiento y el desarrollo humano.

Hablamos del grupo como factor de creatividad, porque da la facultad de encontrar algo nuevo, encontrar nuevas combinaciones y sistemas originales, partiendo de informaciones ya conocidas.

Las organizaciones cuentan con recursos y dentro de ellos se encuentran los **HUMANOS**. Pero se debe tener en cuenta que estas personas tienen otros **ESCENARIOS** y pueden ocupar solo una parte de su tiempo, ej: familia, trabajo, etc., O sea que no podrán estar dedicados todo el tiempo a la organización, además de ser integrantes de la organización cumplen otros papeles.

Dentro de cada cultura conviven, a su vez, una multitud de subculturas diferentes. Estas diferentes subculturas pueden basarse, por ejemplo, en la edad y sexo de los individuos, su extracción social, su nivel socioeconómico, su origen y su experiencia de vida, de trabajo, de educación y entrenamiento, etc.

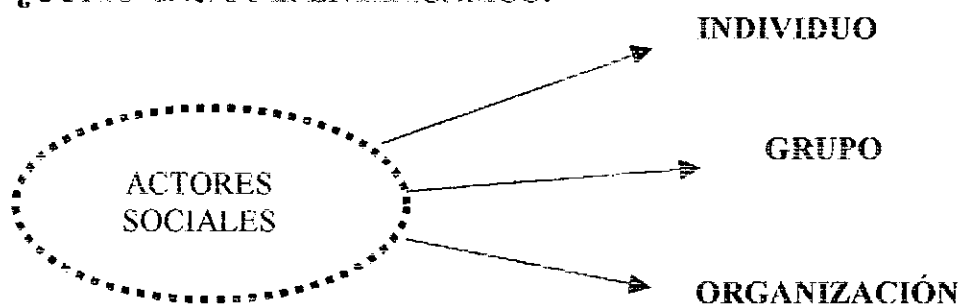
Nacemos y aprendemos una cultura, que implica normas y valores, formas de producir particulares. Nuestra cultura nos entrena y provee de instrumentos conceptuales – de un marco cultural- para ver ciertas cosas y no otras, para relacionarlas e integrarlas de determinadas maneras. Es en el marco de la cultura propia que cada uno lee, integra e interpreta lo que percibe.

La cultura condiciona la forma que los **ACTORES SOCIALES** perciban e interpretan la realidad. Cada uno ha sido entrenado en el marco de su cultura para ver y valorizar ciertas cosas y ciertas relaciones entre ellas. Mientras que para otras, no tiene entrenado su ojo y quizás ni siquiera tiene los nombres necesarios para identificarlos y aprehenderlas. De ello resulta que un mismo escenario puede ser percibido, construido e interpretado de forma distinta por los diferentes actores.

Cuando hablamos de escenarios de interacción, planteamos que podría ser- por ejemplo- el escenario constituido por un proyecto que llevamos adelante con otras/os, o el establecido para negociar y obtener alguna cosa de otra/o.

En estos escenarios ubicamos a los **ACTORES SOCIALES**. Son las/os "otras/os" con los que nos topamos en estas relaciones de interacción.

¿CÓMO LAS/OS IDENTIFICAMOS?



LAS DISTINTAS POSICIONES QUE OCUPAN LOS ACTORES SOCIALES TAMBIEN SE CARACTERIZA POR LAS DIFERENCIAS QUE EXISTEN ENTRE ELLOS, Y LO QUE SE ESPERA QUE HAGAN Y NO HAGAN.

En un escenario de interacción se relacionan actores sociales, que de acuerdo a sus posiciones pueden presentar mayores o menores diferencias. Debemos reconocer que existe pluralidad de actores sociales en ese escenario y que "el otro" es diferente a nosotras/os o a nuestro grupo u organización.

Comprender al "otro", y saber en que se diferencia de uno, es clave para actuar inteligentemente en relación a los objetivos de la organización.

Lo que tenemos en común, lo que compartimos, es clave para que la organización surja y funcione. Sin embargo, no somos idénticos, ni las necesidades son las mismas. Y podemos tener problemas para trabajar juntos si no tenemos en cuenta que las/os miembros de la organización, también son **DIFERENTES** y que también tenemos características particulares.

Usualmente no sabemos con exactitud la opinión que las/os otras/os se forman de nosotras/os y también, nos formamos ideas equivocadas sobre ello.

Frecuentemente, los demás, saben sobre nosotras/os, cosas que nosotras/os mismos ignoramos, hasta el punto de que la imagen que los otros tienen no coincide con la imagen que formamos de nosotras/os mismos.

Es elemental permitirnos mirarnos con los ojos de los demás, para un mejor conocimiento de nosotras/os mismos.

ES IMPORTANTE QUE CONOZCAMOS LA OPINIÓN QUE LOS DEMAS TIENEN DE NOSTRAS/OS

No hay que olvidar que, previamente a cualquier decisión en equipo, existen diferencias de opinión y, por lo mismo, conflictos

Es muy significativo, para el buen rendimiento de un grupo, una buena intercomunicación. Los métodos adecuados de comunicación juegan un importante papel en los procesos de decisión. Este tema lo veremos con mas claridad en el cuadernillo N° 2.

SER DIFERENTES
PRODUCE DIFERENCIAS



Y A VECES PRODUCE
CONFLICTOS

¿QUE SON LOS CONFLICTOS?

Es el desacuerdo entre uno o más miembros de una Organización.

Este desacuerdo puede darse porque deben compartir recursos escasos o realizar actividades con los que no están de acuerdo o también porque no comparten las ideas y los valores de la Organización o de algunos miembros.

En cualquier caso, los miembros que defienden cada posición procuran hacer que su causa o su punto de vista prevalezca sobre la de los demás.

Las causas de los conflictos pueden ser muy distintas según las circunstancias, incluso a veces un conflicto surge por un entredicho insignificante revelando luego problemas mucho más a fondo.

Conflicto Individual
Conflicto entre 2 miembros
Conflicto dentro del grupo
Conflicto entre grupos
Conflicto por influencia del entorno

Estrategias para solucionar conflictos

Ante un conflicto se puede tomar distintas actitudes que podríamos sintetizar en los siguientes:

EVITARLO:

Ocultar el conflicto o no darle la importancia que se merece, es una de las formas más comunes de manejar los conflictos.

Lleva a la organización a tomar decisiones equivocadas dando lugar a que el conflicto reaparezca en el momento menos esperado.

Esta alternativa solo es válida cuando los problemas no son importantes, cuando hay pocas posibilidades de cambio de la situación o cuando deja de lado el conflicto en el presente permitirá tomarlo con más serenidad en un futuro cercano.

CEDER A LAS PRESIONES:

Esta actitud es la que toman generalmente algunas organizaciones, se acepta lo que proponen los que más presionan aunque el resto no este conforme.

IMPONER UNA SOLUCION PARA LA FUERZA:

Ordenar que todos acepten una solución es otra de las estrategias comunes. Aquí, el que tenga poder será quien siempre lleve las de ganar.

Esta opción solo resulta válida cuando hay una situación de emergencia.

NEGOCIAR Y COOPERAR:

En la negociación las partes que se oponen (personas o grupos), se reúnen para enfrentar juntos el problema y encontrar una solución por consenso (por acuerdo mutuo).

El acuerdo del grupo ofrece respuestas nuevas y mejoras al problema a los que no se hubiera llegado imponiendo la postura de uno o escuchando una sola voz.

Para esto es importante evaluar las causas del conflicto y buscar las posibles soluciones con creatividad.

Es muy importante no criticar las ideas y menos aún a las personas que los escribieron. Este detalle puede hacer que muchos dejen de opinar y participar.

Para la resolución de un conflicto no solo es importante el intercambio de información si no también requiere de espíritu de colaboración y, sobre todo, una acertada distribución de las funciones entre los miembros del grupo.

Hay ciertas condiciones que absolutamente necesarias para que la colaboración sea plenamente satisfactoria para el grupo:

- **Cada miembro del grupo debe conocer con claridad cual será su mejor modo de contribuir a la solución del problema**
- **Cada miembro del grupo debe contar con toda la información.**
- **Cada miembro del grupo debe ser plenamente conciente de que también las/os otras/os son capaces de aportaciones valiosas e importantes para la solución.**
- **Las/os miembros del grupo deben saber captar y valorar las dificultades individuales de los demás y ayudarles a superarlas para que puedan proseguir su trabajo en equipo.**

¿CÓMO HACEMOS PARA TRABAJAR JUNTOS SI TODAS/OS SOMOS DIFERENTES?

Conservar y discutir para poder llegar a un acuerdo. No siempre se hará lo que yo quiero, sino lo más conveniente para todos.

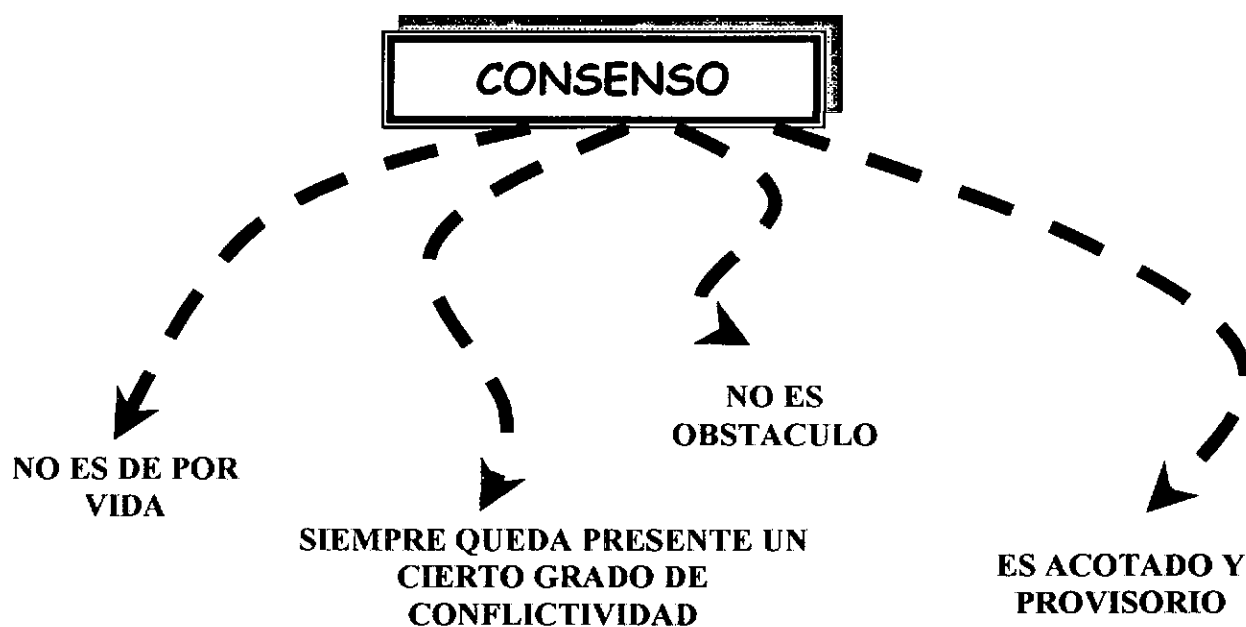
O sea, que tendremos que aceptar, que así como tenemos cosas en común, tenemos diferencias.

Aceptar esto contribuye a que nuestra organización sea más **DEMOCRATICA**.

En función de las diferencias de opiniones ir cediendo espacios en beneficio de la **CONSTRUCCIÓN DE UN DIAGNOSTICO** (reconstrucción colectiva de la realidad)

Para llegar al diagnostico necesitamos construir un **CONSENSO**.

Cada uno tiene sus propios intereses, él compartirlos permite construir un consenso, llegando a ciertas conclusiones.



Algunos intereses pueden aparecer en el momento del consenso o más tarde ante nuevas tomas de decisiones.

CADA ACTOR INVOLUCRADO APORTA ALGO DIFERENTE
QUE ES NECESARIO

Pero la ORGANIZACIÓN no esta sola en el mundo.....

La organización forma parte de un barrio, una ciudad, una provincia, un país, un mundo, forma parte de un CONTEXTO, que lo desarrollaran en cuadernillo N° 4, cuando vean gestión

2.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Si las cosas están bien hechas, la estructura de la organización ayudará a que el trabajo se haga mejor, con menos esfuerzo y en forma eficiente.

Pero a qué nos referimos con esa palabra ESTRUCTURA?

Se dividen las tareas, cada uno cumple una función, ocupa un rol y las/os que realizan distintas tareas están relacionadas entre sí. Por supuesto nos tenemos que poner de acuerdo.

**Estas funciones y relaciones
forman una ESTRUCTURA**

Dividimos tareas para ahorrar esfuerzos y hacer mejor nuestro trabajo.

Dividir tareas no significa que vamos a trabajar solos, tenemos que estar relacionadas y cada uno saber lo que hacen los otros.

*Todas las tareas son importantes, todas
son valiosas*

Las Organizaciones necesitan distribuir responsabilidades entre los miembros del grupo para poder funcionar.

Una de las funciones más importantes es la del conductor, dirigente o coordinador, también llamado **LIDER**.

Los líderes juegan un papel importante en la definición de los objetivos. Y el modo de trabajo de la Organización.

A lo largo de la historia aparecen líderes políticos, religiosos, militares, científicos, etc. Seguramente que coincidiremos con algunos y no con otros. Algunos aportaron mucho a la humanidad y otros, lamentablemente, intentaron destruirla.-

ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo es muy importante para coordinar las tareas y cumplir con los objetivos.

Pero los líderes tienen distintas formas de ejercer las funciones de conducción.

Veamos las características de cada una/o:

LIDER AUTORITARIO:

- Es el que toma solo todas las decisiones (o más importantes) sin consultar a las/os demás integrantes.
- Tiene claro lo que hay que hacer y está seguro que esa es la única forma correcta de hacerlo
- El o ella es el/a que distribuye las tareas. Generalmente da órdenes y solo acepta recibir respuestas de esas órdenes que da.
- Concentra toda la información
- Tiene una relación personal con cada integrante pero no fortalece la comunicación entre los miembros para poder ejercer el control de la organización.

Son muchísimos los líderes que asumen esta forma de conducción creyendo que es correcta y los grupos la aceptan como tal. Aunque es común que la gente deje de participar al sentirse maltratado/a. En estos casos, pueden unirse todas/os y modificar la relación con su líder.

LIDER PATERNALISTA:

Es muy parecido al autoritario.

Es un líder que hace mucho por su comunidad.

Consigue beneficios ante autoridades, pero piensa que el o ella es el/a única/o que puede hacer bien las cosas, hace las gestiones y no deja crecer a las/os demás al no enseñar como hacerlo por si mismos, porque no confía en ellas/os. Las/os trata como si fueran hijos que tuvieran que pedir permiso para todo y si no hacen como el o ella dice, las/os reta o castiga de algún modo.

Con este tipo de lideres casi siempre se logran los objetivos pero la gente se siente mal. Casi siempre terminan peleados todas/os las/os miembros de la organización entre si, compitiendo por ver quien es el preferido del líder o quien lo reemplaza.

LIDER QUE DEJAN HACER

Están en el lugar porque los puso algún funcionario, o porque tiene algún contacto, o estudiaron mas que las/os otras/os, o porque ningún otro quiso asumir ese rol. Por eso la organización le encomendó ese papel de coordinador.

- No estimular ni coordinan la comunicación dentro del grupo.
- No están integrados al grupo
- No saben definir prioridades, ni planificar, ni controlar los tiempos, ni resolver conflictos.

Las Organizaciones con este tipo de lideres generalmente duran poco tiempo. Solo mientras continua la motivación inicial.

Luego, lentamente van desapareciendo porque aunque no es bueno un lider que haga todo....

Tampoco es bueno el que no “alimenta” al grupo para que siga unido.

LIDER DEMOCRATICO

- Es el que se ocupa de todas/os tengan la información, opinen, decidan y controlen.
- Motiva al grupo para que todas/os se sientan parte de la organización, y se identifiquen con sus objetivos.
- Fomenta la comunicación dentro del grupo.
- Estimula la cooperación entre los integrantes de la organización.

Este tipo de liderazgo es mucho mas respetuoso de las personas, porque permite que cada una se exprese y se relacione libremente.

A veces, hay que ceder posiciones, aceptar que se decida aunque algunas/os no opinen lo mismo.

Es mas difícil de lograr, porque cuesta ponerse de acuerdo.

Hace que la gente se sienta bien y se capacite para poder asumir otras responsabilidades.

Cada Organización o grupo son distintos y tiene sus modalidades para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades, pero todas necesitan designar una persona en la conducción.

Te mencionamos algunos motivos:

- Todo grupo necesita de un vocero y representante, es muy difícil hablar con varios a la vez y prácticamente imposible negociar con eficacia
- Si hay conducciones paralelas se corre el riesgo de las decisiones cruzadas que llevan al grupo a actuar sin sincronización
- La conducción es clave para hacer converger las aspiraciones, los intereses, los problemas y las informaciones de todas/os las/os integrantes de los grupos.

- Canaliza las energías, ajusta el rumbo y corrige las desviaciones. El nivel del grupo esta dado por la acumulación de aportes de sus miembros.

El/la lider no reprime ni anula toda iniciativa o propuesta, sino facilita la canalización o inserción de las mismas de un modo adecuado para la organización.

En toda organización es necesario diferenciar roles, dividir el trabajo y determinar una autoridad que encabece la organización. Para facilitar las actividades de las mismas es necesario organizar una conducción adecuada.

Pero no sólo se trata de dividir tareas y establecer la estructura de la organización.

También deben quedar claras **LAS NORMAS**.

Cada una/o de nosotras/os vive en una comunidad.

Al vivir en una comunidad estamos en contacto con otras/os diariamente. Si bien no podemos vivir aislados y por eso buscamos relacionarlos, cada una/o es diferente y es natural que surjan complicaciones. Si cada una/o hiciese lo que oportunamente le parece adecuado sin tener en cuenta a los demás, seguramente nuestra vida en comunidad seria un caos. Por ello, para poner orden, en las diferencias que se dan en la convivencia (así como las familias tienen sus pautas, las escuelas sus normas de funcionamiento, los clubes sus reglamentos), los pueblos se han organizado dictando leyes y reglamentos. Estos constituyen el orden jurídico. Este orden es el que permite llamarse a una comunidad

organizada. Sus miembros también tiene pautas establecidas implícitas de funcionamiento que les permite poder lograr una sana convivencia

¿Que son las normas?

Las normas son una especie de leyes internas.

Dicen lo que deben hacer y lo que no deben hacer los distintos miembros de la organización.

Las normas establecen, por ejemplo, que puede y que no puede hacer la Comisión Directiva, o los derechos y obligaciones del encargado de administración.

También se relaciona mucho con los valores que tiene la organización, como los nombramos anteriormente. Que por supuesto que cada una tiene su propia escala de valores que tiene que ver con los valores de sus miembros.

COMO DIJIMOS ANTES, PARA DECIDIR QUE FUNCION CUMPLE CADA UNA/O Y DETERMINAR LAS NORMAS DEBEMOS PONERNOS DE ACUERDO, Y POR SUPUESTO, EL TENER QUE LLEGAR A UN CONSENSO, MUCHAS VECES TRAE **CONFLICTOS**

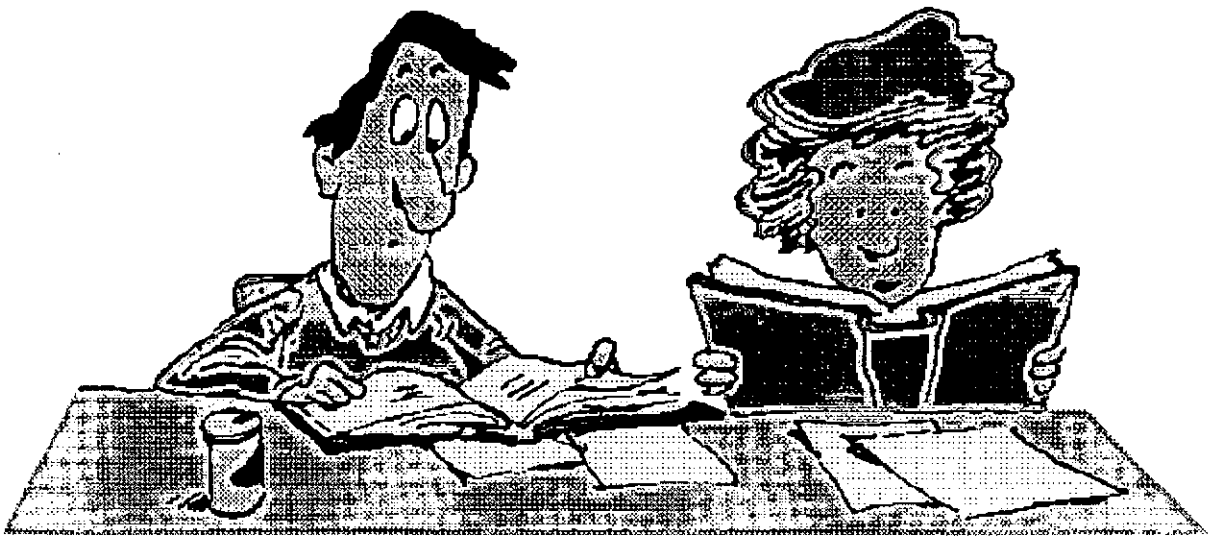
Hay distintos tipos de Organizaciones: Comercios, Clubes, Empresas, Cooperativas, Grupos Parroquiales, Asociaciones, etc.

Las Organizaciones son muy distintas entre sí. públicos o privados con o sin fines de lucro.

Como ya sabemos una Organización busca un fin común. Pero, esto no garantiza que en esa búsqueda no surjan **CONFLICTOS**, dificultades, piedras en el camino.

No hay crecimiento de la Organización sin conflicto, por eso no tenemos que huir del conflicto, si no aprender a enfrentarlos y, de ser posible, aprovecharlo.

3.-ACTIVIDADES



ACTIVIDAD 1

El fortalecimiento del grupo es un proceso en el cual deben participar todas/os sus miembros de manera conciente

LOS PASOS QUE DEBE DAR EL GRUPO PARA FORTALECER SU ORGANIZACIÓN SON LOS SIGUIENTES.

PASO 1: *ESCLARECER EL PROPÓSITO DE SU GRUPO*

Todo grupo independientemente de que sea grande o pequeño, tiene razón de ser. Sin embargo, a medida que el tiempo pasa, sus integrantes deben esforzarse en no perder de vista los objetivos que las/os unieron.

Recordar y esclarecer los propósitos originales constituye un primer paso muy importante, sobre todo cuando surgen problemas entre los miembros del grupo.

PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN/ GRUPO	LINEAS DE ACCION

PASO 2: IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN AL GRUPO

Es de suma importancia que la identificación de los problemas se haga mediante un proceso participativo y en conjunto. Ello permite ver distintas percepciones que se tiene sobre los problemas internos de la organización, a la vez que facilita la búsqueda de soluciones.

(se recomienda enumerar los problemas)

RECORDAR: los problemas pueden ser de participación, de recursos económicos, de comunicación o de estructura.

PROBLEMAS

PASO 3: ANALIZAR EL ORIGEN DE LOS PROBLEMAS

Los miembros identifican primero la naturaleza del problema: ¿tiene el problema origen en la realidad externa (como problemas de la comunidad) o, mas bien, en decisiones y estilos de trabajo propios del grupo?

Una vez identificado el origen del problema, resulta mas fácil encontrar las soluciones adecuadas. Si los problemas tiene un origen totalmente externo, el grupo tendrá limitaciones para resolverlos. En cambio, si los problemas tienen que ver con el funcionamiento interno o con su poca habilidad para organizar a la comunidad, el grupo podrá recurrir a diversas medidas para solucionarlos.

PROBLEMAS		
PROBLEMA	ORIGEN	ALTERNATIVA DE SOLUCION

PASO 4: PRIORIZAR LOS PROBLEMAS

Es necesario establecer prioridades porque los problemas son de diversa índole. Algunos son complejos y difíciles; otros fáciles de resolver. Algunos afectan significativamente el quehacer del grupo y deben ser encarados de inmediato; otros tendrán solución en el mediano o largo plazo.

PROBLEMAS DE			
PROBLEMA	SU GRAVEDAD	CAPACIDAD DEL GRUPO PARA RESOLVERLOS	LOS PLAZOS EN QUE PUEDEN SER RESULTOS

Ahora, teniendo en cuenta el trabajo realizado anteriormente, realizar un cuadro de priorización

PROBLEMAS A RESOLVER	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

PASO 5: ADOPTAR MEDIDAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS

El proceso de superación de dificultades y de fortalecimiento del grupo requiere la adopción de medidas específicas para aumentar la eficacia de la acción grupal.

En términos generales, estas medidas pueden ser de tres tipos:

- **MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO INTERNO.** Mejorar la calidad de la planificación y del proceso en la toma de decisiones; impulsar una mayor participación de los miembros; establecer estilos de conducción mas democráticos o hacer fluidas las relaciones interpersonales, son todas medidas recomendadas.
- **CAPACITACION.** Impulsar procesos educativos para los integrantes del grupo, producirá resultados positivos al incrementar su capacidad de trabajo. Para definir las necesidades de capacitación que tiene el grupo, este puede preguntarse:

¿qué habilidades y destrezas necesitamos desarrollar?

¿qué actividades educativas podemos conseguir gratuitamente y de quien?

¿qué ayuda externa se necesita para impulsar nuevos programas de capacitación?

- **DISEÑAR ESTRATEGIAS DE ACCION EFECTIVAS.** La practica y la actividad son fuentes importantes para el fortalecimiento de los grupos y la formación de sus integrantes. Es importante que el grupo participe en un proceso permanente de acción- reflexión- acción y asuma una actitud en el análisis de sus problemas, la elaboración de planes de trabajo y la evaluación de sus actividades. A veces los problemas del grupo se deben a que no se logran los resultados deseados y, esta situación se vincula, a su vez, con la poca efectividad de sus propias estrategias de acción.

ACTIVIDAD 2:

Comportamientos individuales

- ¿qué actitudes de cada uno producen conflictos?
- ¿qué cuestiones personales influyen en el grupo?
- ¿existen normas internas? ¿cuáles? Si no existen definir las.
- ¿las normas son claras?
- ¿tomo parte todo el grupo en la determinación de las normas?
- ¿cuál es el rol que ocupa en la organización cada uno de sus miembros?
- ¿para hacer que cosa esta capacitado cada una/o?

ACTIVIDAD 3:








Organización y funcionamiento

- ¿cuáles son los problemas de funcionamiento que perciben en su Organización?
- ¿cómo inciden en su desarrollo?
- ¿existen mecanismos adecuados de Organización y funcionamiento? ¿cuáles?
- ¿cómo se organizan las tareas?
- ¿se ha preguntado si la estructura de la Organización es la optima para las relaciones y el tipo de acción que desarrollo el grupo?

Relaciones interpersonales

- ¿tienen cada una/o la libertad de expresar lo que verdaderamente piensa?
- ¿participan los hombres y mujeres en igualdad de condiciones?
- ¿existen prejuicios y obstáculo "invisibles" que impiden la participación plena de la mujer?
- ¿congenian los miembros, o mas bien las diferencias y rencillas personales limitan la eficacia de la Organización?
- ¿existen miembros cuyos intereses personales están en conflicto con los conflictos con los intereses del conjunto?

4.- BIBLIOGRAFIA

-  Entrenamiento de grupos- Practicas de dinámica de grupos- (Rainer E. Kirsten /Joachim Muller –Schwarz- ediciones Mensajero)
-  Cuaderno de Trabajo N°1 "Organización"- CENOC- Secretaria de Desarrollo Social- Presidencia de la Nación
-  Cuaderno de Trabajo " La Participación Ideal"- Secretaria de Desarrollo Social- Presidencia de la Nación
-  Cuaderno de Trabajo " Los Conflictos en la Organización"- Secretaria de Desarrollo Social- Presidencia de la Nación
-  Organización de Grupos- Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia
-  Proceso Grupal- Enrique Pichon Riviere
-  Técnicas Participativas para la Educación Popular-Editorial Hvmánitas- Tomo I yII