

INTERACCIÓN “EMPRESA –COMUNIDAD”: UNA EXPERIENCIA PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

MSc. Yolanda Tacoronte Picart

MSc. Mirlena Rojas Piedrahita

Lic. Laura Benítez Arenas

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Cuba

E-mail: ytacorontecips@ceniai.inf.cu

Resumen

El presente artículo socializa los fundamentos teórico-metodológicos así como los resultados prácticos de una experiencia de formación y desarrollo grupal que busca, a mediano y largo plazo, introducir el enfoque de la responsabilidad social empresarial en un contexto concreto, mediante la puesta en marcha de la gestión ambiental “Empresa –Comunidad”.

La experiencia, sustentada en un Proyecto que conduce el Grupo de Trabajo Estatal-Bahía Habana(GTE-BH) y acompañan el Centro Félix Varela(CFV) y el CIPS, se realizó en una circunscripción enclavada en las márgenes de la Bahía de la Habana, en la cual comparten espacio sus pobladores y una Empresa.

El GTE-BH, a partir de determinadas estrategias, ha logrado sensibilizar a algunas de las entidades contaminadoras con la dimensión medioambiental y con ello ha propiciado cambios favorables al interior de las mismas en relación al medio ambiente, sin embargo, también han identificado que los esfuerzos realizados aún resultan insuficientes por cuanto las estrategias trazadas continúan sin considerar lo que la sociedad espera de estas instituciones, ni los impactos que sus actividades provocan en el entorno. Por esta razón se argumenta la necesidad de “...un nuevo análisis que contemple

e involucre de forma permanente la participación de la comunidad en la planificación y toma de decisiones encaminadas a la mejora continua del desempeño ambiental de estas entidades y al mejoramiento ambiental de la comunidad local.”¹

A partir de esta identificación se solicitó al CFV acompañar el Proyecto dentro de su línea de Responsabilidad Social Empresarial y al CIPS facilitar el proceso de Entrenamiento y Formación de un Grupo Gestor (GG). El mismo debía consolidarse como Equipo de Trabajo para poder liderar el proceso de gestión ambiental del espacio concreto de una Empresa y su Circunscripción aledaña. Como condición imprescindible el GG estaría formado por personas de la Empresa y la Comunidad

Esta solicitud la asumimos apoyándonos en los conocimientos y experiencias acumuladas por el Grupo Cambio Humano del CIPS y en la Metodología ***Movilización Progresiva al Cambio***² A su vez fuimos construyendo e identificando nuevos conocimientos que nos permitieron abordar la dinámica humana desde una óptica investigativa- transformativa.

El artículo aborda brevemente las bases conceptuales y metodológicas de la estrategia seguida, describimos en que consistió la experiencia y concluimos con algunos criterios evaluativos, de aprendizajes y proyección de continuidad.

¹ Se puede consultar el Proyecto: La responsabilidad social empresarial como mecanismo efectivo para la toma de decisiones. Estudio de caso “Interacción Empresa –Comunidad” en el contexto de la Bahía de la Habana, en el CFV y/o en el GTE-BH.

² Resultado de Investigación del proyecto “Formación para el Cambio de las Organizaciones”, que integra investigadores de tres grupos de trabajo del CIPS (Grupo Aprendizaje para el Cambio (GAC), Grupo Cambio Humano (GCH) y Grupo de Estudio Sociales del Trabajo (GEST)) que desde hace años se desempeñan en la esfera organizacional.

Introducción

El ambiente renovador que actualmente vive nuestra sociedad hace emerger nuevas formas y modos de grupalidad que se manifiestan, fundamentalmente, en una creciente necesidad de interdependencia entre grupos para la consecución de sus metas.

Como resultado de este fenómeno, las fronteras entre los grupos se hacen cada vez más difusas y surgen nuevos mecanismos de información y participación. Las proyecciones básicas de los sujetos se modifican en una pluralidad de objetivos estimulados por la posibilidad de alcanzarlos a través de una gran diversidad de espacios grupales en constante reorganización.

La experiencia descrita en el presente artículo muestra indicios sobre esta situación. En el mismo socializamos los fundamentos teórico-metodológicos así como los resultados prácticos de una experiencia de formación y desarrollo grupal que busca, a mediano y largo plazo, introducir el enfoque de la responsabilidad social empresarial en un contexto concreto, mediante la puesta en marcha de la gestión ambiental "Empresa –Comunidad".

La experiencia, sustentada en un Proyecto que conduce el Grupo de Trabajo Estatal-Bahía Habana(GTE-BH) y acompañan el Centro Félix Varela(CFV) y el CIPS, se realizó en una circunscripción enclavada en las márgenes de la Bahía de la Habana, en la cual comparten espacio sus pobladores y una Empresa.

El GTE-BH, a partir de determinadas estrategias, ha logrado sensibilizar a algunas de las entidades contaminadoras con la dimensión medioambiental y con ello ha propiciado cambios favorables al interior de las mismas en relación al medio ambiente, sin embargo, también han identificado que los esfuerzos realizados aún resultan insuficientes por cuanto las estrategias trazadas continúan sin considerar lo que la sociedad espera de estas instituciones, ni los impactos que sus actividades provocan en el entorno. Por esta razón se argumenta la necesidad de *"...un nuevo análisis que contemple e involucre de forma permanente la participación de la comunidad en la planificación y toma de decisiones encaminadas a la mejora continua del*

*desempeño ambiental de estas entidades y al mejoramiento ambiental de la comunidad local."*³

A partir de esta identificación se solicitó al CFV acompañar el Proyecto dentro de su línea de Responsabilidad Social Empresarial y al CIPS facilitar el proceso de Entrenamiento y Formación de un Grupo Gestor (GG). El mismo debía consolidarse como Equipo de Trabajo para poder liderar el proceso de gestión ambiental del espacio concreto de una Empresa y su Circunscripción aledaña. Como condición imprescindible el GG estaría formado por personas de la Empresa y la Comunidad

Esta solicitud la asumimos apoyándonos en los conocimientos y experiencias acumuladas por el Grupo Cambio Humano del CIPS y en la Metodología ***Movilización Progresiva al Cambio***⁴ A su vez fuimos construyendo e identificando nuevos conocimientos que nos permitieron abordar el proceso de interacción grupal desde una óptica investigativa- transformativa.

El artículo aborda brevemente las bases conceptuales y metodológicas de la estrategia seguida, describimos en que consistió la experiencia y concluimos con algunos criterios evaluativos, de aprendizajes y proyección de continuidad.

Las Bases Conceptuales y Metodológicas

Un grupo es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que son consientes unas de otras y que se perciben a si mismas como un grupo (Schein, E. 1985). Esta ha sido, a nuestro modo de ver, una de las definiciones que mejor describe el espacio grupal y por tanto la hemos

³ Se puede consultar el Proyecto: La responsabilidad social empresarial como mecanismo efectivo para la toma de decisiones. Estudio de caso "Interacción Empresa –Comunidad" en el contexto de la Bahía de la Habana, en el CFV y/o en el GTE-BH.

⁴ Resultado de Investigación del proyecto "Formación para el Cambio de las Organizaciones", que integra investigadores de tres grupos de trabajo del CIPS (Grupo Aprendizaje para el Cambio (GAC), Grupo Cambio Humano (GCH) y Grupo de Estudio Sociales del Trabajo (GEST)) que desde hace años se desempeñan en la esfera organizacional.

incorporado al sustento teórico de nuestros presupuestos⁵, pero en las condiciones actuales ¿nos es suficiente?

Las definiciones más utilizadas⁶ de *grupo* que conciben, de manera general, el desarrollo de los mismos como espacios estables y duraderos a partir de la consecución de objetivos comunes arraigados en una localizada comunidad de intereses individuales/colectivos y con una sólida identidad social asentada en la propia concepción de pertenencia indefinida al grupo, resulta en la actualidad limitada, por apenas mostrar una parte de la variedad de comprensiones que puede tener este concepto y no incluir la evolución que comporta.

Cuando hablamos de evolución nos referimos a diversos factores que influyen en el comportamiento de los grupos como por ejemplo: cambios de tipo social, el desarrollo de nuevas tecnologías y la emergencia de temas complejos, con múltiples determinaciones, que involucran una amplia variedad de actores. Esta emergencia requieren de enfoques integrados y por lo tanto su abordaje no puede realizarse desde el espacio grupal tradicional.

No es objetivo de este trabajo construir una "nueva" definición que contemple los aspectos antes expuestos, pero sí nos ha resultado útil y necesario identificar las características más sobresalientes de esta evolución para poder comprender el desarrollo dinámico del grupo en el que se llevó a cabo la experiencia que presentamos.

La indagación sobre el tema nos ha permitido constatar que la concepción clásica se complejiza con nuevas manifestaciones en el espacio grupal que se pueden caracterizar por:

- fronteras con carácter difuso y poco delimitadas, determinadas por relaciones estrechas con el entorno y otros grupos,

⁵ Puede consultarse en el Centro de documentación del CIPS los Informes de Investigación "Formación para el Cambio" (1994) y "Los grupos de Dirección y el Cambio Humano" (1998).

⁶ Lewin, 1979; Newcomb, 1964; Homans, 1950; Pichon-Rivière, 1980; Sherif y Sherif, 1956; Kisnerman, 1985; Fuentes, 1985.

- movilidad de las metas,
- amplia rotación de los miembros que reduce las posibilidades de cohesión,
- desempeños simultáneos de los miembros del grupo a partir del desempeño de otros roles en espacios sociales diversos,
- identidad grupal fragmentada a consecuencia de lo anterior.

Como derivación, se hace imprescindible, en estas "nuevas manifestaciones grupales"⁷, la construcción de un proceso que permita la generación de confianza y de un clima lo suficientemente estable y seguro como para que el grupo emerja y se consolide. Utilizamos como punto de partida la idea de que la existencia y desarrollo de un grupo está condicionada por una meta u objetivo susceptibles de ser alcanzados en el tiempo.

En el caso que se presenta, (de conformación y desarrollo de un grupo gestor de proyecto) confluyeron personas de procedencia diversa, que no necesariamente compartían valores, modelos mentales o experiencias, habían sido convocados a partir de un objetivo preestablecido al cual debían subordinarse y su existencia como grupo podría ser efímera a partir de la consecución de dicho objetivo.

Teniendo esto en cuenta, el trabajo grupal debió adecuar técnicas que cumplieran con tres características importantes: brevedad, agilidad y atractivo, para asegurar la posibilidad de cierre de cualquier proceso que se iniciase. Se diseñaron actividades grupales que comprendieran tanto los aspectos cognoscitivos y racionales de los procesos como los afectivos y emocionales.

En este sentido la metodología ***Movilización Progresiva al Cambio (Colectivo de autores, 2008)*** ha sido clave para guiar el proceso de formación grupal en tanto enfatiza en aspectos tales como:

- generar motivación por iniciar procesos de cambio
- implicar a los miembros y hacerlos protagonistas

⁷ Piénsese en, equipos de proyectos, staff de talleres, comisiones...

- utilizar el propio proceso de trabajo como vehículo para desarrollar competencias de interacción, de modo que desde el primer momento las personas sientan la utilidad, para su labor concreta, del tiempo que están empleando
- privilegiar al grupo de trabajo como espacio de ejercitación y desarrollo de las competencias, lo que tiene el doble propósito de desarrollar simultáneamente a la persona y al grupo al que pertenecen
- asumir una filosofía positiva de trabajo de modo que todos los asuntos y reflexiones a lo largo del proceso se orienten en el realce de los aspectos positivos en lugar de los errores
- desarrollar prácticas que permitan un progresivo reconocimiento de modelos de pensamiento/emoción/comportamiento que movilicen la transformación para una actuación más eficiente
- desplegar actividades grupales – diferentes a las tradicionales – que posibiliten los procesos de desaprendizaje necesarios y la instauración de nuevas formas de interacción y comunicación

De modo general esta metodología se inscribe en el esquema de la investigación-acción. Las acciones que propone buscan propiciar en todo momento la participación directa e implicación activa de las personas a partir de la concepción y construcción de espacios para el diálogo y la reflexión. El conocimiento tiene carácter emergente y la naturaleza dinámica de la participación produce un efecto de transformación cíclica y en espiral.

La forma de encauzar estos aspectos es realizando dinámicas grupales en las que se pretende brindar a quienes participan la posibilidad de ser conscientes de su propia práctica y actuar sobre su propio desarrollo como grupo, a la vez que dominar herramientas para transformar los espacios en los que se desempeñan. En resumen, nos referimos a la modalidad de aprendizaje experiencial o vivencial, que persigue la construcción colectiva y compartida de significados y sentidos a partir de la interacción grupal.

En un plano más amplio Arenas y González (1999) sostienen que el aprendizaje vivencial propicia:

- Adquisición de habilidades para la interacción humana
- Paulatina modificación de la cultura de participación
- Mayor apertura a escucha de informaciones abajo – arriba
- *Construcciones del sujeto grupal* elaboradas y compartidas por todos los integrantes, pero que aún no ejercen todo su potencial orientador para la Dirección Estratégica
- *Procesos del sujeto grupo* mejor estructurados que favorecen un funcionamiento más interactivo y dinámico
- Reconocimiento de la necesidad de trabajar por la unidad del grupo y su paso a un grupo de Alto Desarrollo
- Producción de conocimientos sobre el contexto, que permitan orientar mejor los objetivos de transformación

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, en el proceso de entrenamiento y formación que presentamos en este artículo, se trabajó en tres líneas fundamentales: la Proyección Estratégica del grupo (recogidas en lo que serían las *Construcciones del sujeto grupal*: misión, visión, metas, roles, normas de funcionamiento y plan de acción definido y aceptado); los *Procesos del sujeto grupo* a través de construcción de confianza, comunicación efectiva, identidad grupal y la identificación de nuevas necesidades de aprendizaje; y la Evaluación como mecanismo para generar capacidades e identificar la calidad del proceso.

Para proyectar las acciones y los temas a tratar se tuvo en cuenta también que el grupo en cuestión está centrado en una tarea concreta, por ello debíamos considerar en todo momento la complejidad de la misma y los aprendizajes que debían ir adquiriendo de forma grupal en su consecución. Concretamente se identificaron temas relacionados con dicha tarea de modo que conjugadas con determinadas acciones posibilitarían nuevos aprendizajes y el desarrollo de nuevas competencias para la interacción.

Sin embargo no podemos perder de vista que el aprendizaje de las habilidades grupales requiere un largo proceso de interiorización e integración de actitudes, conocimientos y competencias: un saber, saber hacer y saber ser, que requiere de un mayor tiempo del que realmente se dispone.

Esto supone que cualquier agilización del proceso se hace imposible sin la implicación y el compromiso de las personas en base a los valores que enmarcan un desempeño profesional cooperativo y que favorezca un espacio de mayor participación. En este sentido la interacción resulta un proceso clave en la formación y desarrollo grupal por ser generador de influencias recíprocas en continuo desarrollo y retroalimentación.

De esta forma, en las sesiones previstas por ***Movilización Progresiva al Cambio*** se enfatizan dimensiones relevantes para la formación de competencias, que permiten enfrentar y dirigir el cambio a partir del dominio paulatino de capacidades para la interacción y la reflexión sobre sus propias experiencias. Estas dimensiones se refieren a: la implicación de los sujetos, las acciones de autorregulación, la evaluación de los procesos y las acciones de cooperación y colaboración.

En este proceso el rol del facilitador, debe potenciar el protagonismo del grupo a partir de la descentralización del poder de su figura. Ello supone la utilización de técnicas de trabajo grupal, y el fomento de una dinámica orientada a desarrollar la participación y un ambiente que incentive la creatividad y la expresión individual.

Concretamente se debe favorecer que emerjan de los propios integrantes los contenidos y los resultados, sin que se imponga el punto de vista del facilitador. Todo ello, acompañado de una valoración del proceso, desde el punto de vista de los participantes, que permita aquilatar a plenitud la naturaleza de las acciones que se desarrollarán.

Metodológicamente, según la fase en que se encuentre el proceso, el facilitador puede desempeñar diversos roles. En un primer momento media la discusión a través de preguntas y orientaciones y poco a poco se va

retirando hasta solo poder proporcionar orientaciones elementales. En la medida que el proceso avanza, funciona como observador externos que luego retroalimentan a los participantes en cuanto a sus roles y modos de actuación durante el proceso. Uno de los propósitos del entrenamiento es ir transfiriendo poco a poco, a los miembros del grupo, las funciones del facilitador

Es válido apuntar que también los facilitadores son sujetos de cambio. Al no ser expertos, no llegan con todo preconcebido sino que en el intercambio con los sujetos, también aprenden y se nutren de experiencias que le permitirán una mejor comprensión del fenómeno que estudian y un crecimiento tanto en el plano profesional como personal.

La Experiencia

Para una mejor comprensión del proceso, lo hemos dividido en dos momentos: conformación del Grupo Gestor y capacitación del mismo. Ello responde al objetivo inicial del proyecto que consistía en crear y capacitar a un Grupo Gestor (GG) "Empresa – Comunidad" que fuese capaz de planificar, ejecutar, decidir y controlar las acciones que se definieran. Este grupo debería después estar en condiciones de realizar un Diagnóstico Ambiental Participativo del área que ocupan la empresa y la circunscripción que la rodea.

Siguiendo los pasos propuestos en la Metodología Movilización Progresiva al Cambio (Colectivo de autores, 2008) se hicieron coordinaciones iniciales con la dirección de la empresa y los factores de la comunidad, así como con el Consejo de la Administración Municipal, en las que se presentó el diseño general del proyecto y el cronograma de trabajo. Este paso permitió la identificación de personas que voluntariamente integrarían el GG. Finalmente, el grupo quedó compuesto por trece personas⁸, algunas de las cuales no se conocían entre sí previamente.

⁸ De ellas ocho hombres y cinco mujeres (de las cuales solo una era trabajadora de la empresa, hecho este determinado porque la fuerza laboral de la misma es fundamentalmente masculina). El nivel educacional era alto (nueve eran universitarios y tres

Dedicamos un espacio aparte para reflejar que en el transcurso del entrenamiento, algunas personas salieron del grupo y otras nuevas entraron. La mayor movilidad estuvo entre los representantes de la comunidad. Por un lado, la convocatoria no había sido muy clara, algunos/as no sabían para qué estaban allí. Por otro lado, aventuramos la hipótesis que al tener la empresa una estructura mucho más clara y definida que la del espacio comunitario (menos estructurado formalmente y más fragmentado), se asumió como tarea organizacional la participación en el grupo mientras que en la comunidad dependía mucho más de la disponibilidad de las personas. Súmese a esto que la empresa estaba confeccionando su expediente para el perfeccionamiento y requería para ello de un diagnóstico ambiental.

La ausencia de una interacción previa entre todos(as) los(as) miembros determinó que el proceso de formación se constituyera en un gran reto. Por otra parte, el tipo de interacciones en el espacio laboral, así como las experiencias de capacitación a las que estas personas estaban acostumbradas se manifestaron en expresiones de incertidumbre y recelo con respecto a la propuesta. A ello se suma la diversidad de procedencias de los miembros (empresa, comunidad, GTE Bahía Habana) que determinó el espacio de interacción como muy heterogéneo y lo complejizó en pos de la integración funcional de las partes. En este sentido fue necesario propiciar un ambiente de trabajo ameno y cómodo, que facilitara el establecimiento de relaciones de cooperación y conocimiento mutuo, generara confianza y disminuyera las resistencias típicas de un proceso de este tipo.

El diseño que construimos combinaba la identificación y esclarecimiento de la misión, la visión, los objetivos, las metas, los roles, el plan de acción inmediata para el desarrollo del proyecto y la priorización de sus necesidades de capacitación con ejercicios de comunicación, retroalimentación y confianza⁹ que favorecieran la dinámica humana¹⁰. Si bien el diseño general

técnicos). La cantidad de participantes por la empresa y por la comunidad estaba bastante equilibrada.

⁹ El referente fundamental fue el Modelo de Desempeño del Equipo de Drexler-Sibbet

del proceso de formación tenía, al llegar al grupo, un primer nivel de definición, este fue perfilado y reestructurado a partir de la práctica. El ritmo del grupo y las características personales de los miembros fueron marcando pautas importantes en el diseño de cada una de las sesiones.

Cada sesión, con una frecuencia semanal de tres horas duración, comenzaba con un calentamiento, que buscaba “conectar” a los/as participantes con la tarea y concluía con una evaluación que nos permitía saber si los objetivos se estaban cumpliendo y cuáles eran los aspectos necesarios a introducir en la sesión siguiente. También teníamos un momento de retroalimentación en el que devolvíamos a los/as participantes lo que ellos/as habían producido en la sesión anterior y los resultados de la evaluación.

Para tratar los temas centrales de cada sesión, utilizamos lecturas cuidadosamente seleccionadas que introducían a los/as participantes en los conceptos de manera amena y sencilla. Esto nos conducía a espacios de debate, en los que los sujetos se implicaban de forma activa y que les permitía relacionar lo leído con sus experiencias y traerlas al presente para construir juntos el grupo que queríamos. A la par, utilizamos herramientas que permitieran la visualización de los resultados producidos y la posterior sistematización de la experiencia. Importante señalar en este punto el cuidado que tuvimos con la distribución y control del tiempo para el logro de las metas.

Esta primera parte concluyó con un espacio abierto para que los/as participantes plantearan inquietudes generales sobre el proceso que no hubieran sido resueltas en el curso del entrenamiento y con la firma de un “compromiso”.

El segundo momento correspondió al inicio de la capacitación del GG, tomando como referente para ello las necesidades que los miembros habían

¹⁰ Concepto que el Grupo Cambio Humano del CIPS viene usando hace algunos años para referirse a las necesidades, motivaciones, conocimientos, valores, creencias, interacciones, conflictos y comportamientos que actúan y pueden observarse en el sujeto individual, el grupal y el organizacional. Estos tres sujetos tienen una dinámica e identidad propias. Existe una constante interrelación e interdependencia entre ellos, entre lo personal y lo colectivo. Todo el entramado social resultante es un sistema complejo. (Arenas y González, 1999:27)

identificado previamente. Esta vez utilizamos la modalidad de concentrar las actividades en una semana que además tenía la particularidad de ser residencial, lo cual fue novedoso para los/as participantes.

Este momento de capacitación, si bien mantuvo algunos elementos de nuestro estilo general de trabajo, a saber calentamiento, trabajo en los aspectos de la dinámica humana y evaluación, incorporó otros particulares para esta actividad como fueron la construcción colectiva de conceptos (relacionados con el medio ambiente), las exposiciones de especialistas, las actividades prácticas y la presentación de los resultados por subgrupos.

Es importante decir que en esta etapa ya el grupo estaba en un nivel de desarrollo superior, las relaciones se habían estrechado y se notaba un mayor compromiso con la tarea.

Con la culminación de la semana de capacitación, el GG debería emprender el Diagnóstico Ambiental Participativo de la empresa y la comunidad aledaña. En este punto, pasamos a acompañar la experiencia en calidad de asesoras externas. Sin embargo, las demandas de formación seguían emergiendo a medida que iban avanzando en el trabajo. Para dar respuesta a esta necesidad, se preparó un espacio de intercambio sobre Mapa Verde¹¹, en el que los integrantes del grupo pudieron presentar los resultados obtenidos hasta ese momento y nutrirse de las nuevas opciones que brindaba esta herramienta.

El proceso aun no ha concluido. El GG sigue desplegando acciones en pos de desarrollar una educación ambiental en el entorno en el que actúa y rescatar algunos espacios de uso comunitario. En la medida en que avanza, van surgiendo nuevas necesidades de aprendizaje que deben ser atendidas y además, la composición del grupo ha ido cambiando por lo que no podemos descuidar los aspectos relacionados con la dinámica humana.

¹¹ El Mapa Verde es la representación del ambiente natural y cultural que caracteriza nuestro entorno. Constituye una metodología para fomentar programas de educación ambiental para el desarrollo de comunidades sustentables. Puede ser utilizada como una herramienta de educación de la conciencia ciudadana para la efectiva participación en la búsqueda de alternativas de solución de una manera creativa. (Bidart, Ventosa y Rodríguez, 2006)

Los Resultados

Los resultados obtenidos durante la experiencia pueden visualizarse en la conformación del Grupo Gestor como equipo de trabajo. En un primer momento de la experiencia de transformación se pueden constatar los siguientes resultados:

- Consolidación de las bases generales para el trabajo en equipo, a partir principalmente de un grupo de construcciones colectivas (normas para el trabajo grupal, propósito, visión, metas compartidas) definidas en un nivel que les permitiría funcionar como grupo integrado.
- Fortalecimiento de la confianza y el compromiso grupal para fomentar la integración de los miembros del grupo.
- Identificación de roles individuales.
- Plan de acción para implementar en los siguientes seis meses.

En este primer momento el grupo comienza a representarse como tal, se pueden apreciar destellos de pertenencia, el valor del trabajo conjunto de forma armónica acentuándose la confianza y la comunicación entre todos(as), la contribución con la participación de todos sus miembros a los objetivos comunes identificados y compartidos en consenso. El grupo adquiere además conciencia de un nuevo estilo de trabajo lo cual favoreció en una evolución notable del mismo cuyos resultados pueden apreciarse en la realización del Diagnóstico Ambiental Participativo Empresa- Comunidad.

Estos resultados evidencian como el entrenamiento permitió que identificaran fortalezas y potencialidades grupales e individuales; movilizaran ideas, relaciones y las energías de sus miembros para el trabajo cooperativo. Con ello se promovieron nuevos conocimientos que se concentran en un crecimiento y por consiguiente en los logros que a continuación apuntaremos.

Como grupo:

- Lograron una definición consensuada del propósito, las normas, la visión y las metas.

- Avanzaron en la construcción de una identidad grupal.
- Identificaron los roles dentro del grupo y las personas que lo asumirían.
- Abrieron la comunicación y compartieron información sobre temas importantes que estaban implícitos.
- Se inició un proceso de construcción de confianza mutua y compromiso grupal.
- Supieron manejar la entrada y salida de sus miembros lo que conllevó a la inclusión de nuevas personas y por tanto un reordenamiento de roles y la interacción grupal.
- Avanzaron a practicar formas de interacción diferentes a las que ellos estaban habituados en sus espacios cotidianos.

Como individuo:

- Ganaron conocimientos de sí mismos y de otros miembros del grupo (potencialidades).
- Acentuaron la confianza en sí mismos y hacia otros miembros.
- Identificaron las características del proceso de escucha y pusieron su atención en mejorarlas.
- Pudieron ejercer la expresión de opiniones respetando los ritmos de cada persona.
- Aceptaron y valoraron los aportes desde las diferencias personales.
- Lograron identificar nuevas necesidades de aprendizaje teniendo en cuenta el contexto donde se desempeñaban.

En este primer momento de la experiencia resulta novedoso el grado de empatía que se logró entre sus miembros, máxime si se tiene en cuenta que eran personas que no se conocían y que respondían a necesidades y objetivos "diferentes".

El nivel de integración se hizo notable aún más en el segundo momento, a partir del proceso de capacitación que se llevó a cabo con el Grupo Gestor por parte de especialistas en temas de interés para el grupo en relación con las metas identificadas.

Esto último permitió dar continuidad al fortalecimiento del grupo, en tanto les facilitó un conjunto de conocimientos y aprendizajes vivenciales que a su vez posibilitó la puesta en marcha del Diagnóstico Ambiental Participativo Empresa- Comunidad.

Aprendizajes y Proyecciones futuras

Por último queremos señalar que uno de nuestros aprendizajes más importantes como facilitadoras, estuvo marcado en el hecho de concebir un espacio donde personas de la comunidad, trabajadores de la Empresa y especialistas del Grupo Estatal de la Bahía se identificaran y consolidaran como un equipo de trabajo y aprendieran a conocerse así mismos. La responsabilidad, seriedad y el nivel de autonomía con que el Grupo Gestor llevó adelante su trabajo luego del entrenamiento y la capacitación (los dos momentos) nos deja pensar que estamos en presencia de un grupo funcional. En este sentido es muy importante señalar el rol desempeñado por el líder del grupo, cuyas cualidades individuales y experiencias como dirigente en otros espacios, se orientaron de manera complementada hacia el liderazgo grupal.

Las proyecciones futuras pueden enfocarse en la necesidad de llevar a cabo un proceso de concertación, en tanto las actividades que han sido encaminadas hasta entonces por el Grupo Gestor y las venideras, deberán ser apoyadas y consensuadas con el órgano del gobierno municipal y otros actores locales, en aras fundamentalmente, de propiciar una real una participación colectiva.

Así, el grupo se encuentra en presencia de un doble desafío: la necesidad de implicar a la comunidad en el rescate de los valores culturales y la consolidación de una cultura ambiental, con los que se potencie un proceso participativo, sostenible y con mayor impacto.

A modo de Conclusión

El ordenamiento de los elementos fundamentales de la experiencia expuesta, nos ha permitido profundizar y constatar en la práctica, la movilidad que está teniendo en la actualidad la concepción tradicional de grupo. De igual modo hemos podido valorar, desde ese contexto de movilidad, la aplicación de una metodología, como tecnología para a transformación social, a partir del énfasis en el papel del investigador/facilitador y los participantes, en los principios éticos y en los requerimientos metodológicos de su ejecución y evaluación.

Vale señalar, a modo de cierre, algunos aspectos que nos han resultado distintivos en el proceso y que consideramos pueden dar pistas para nuevas acciones de continuidad o nuevas experiencias

- La conformación de grupos o equipos de fronteras difusas a partir de la participación de miembros de múltiples espacios, pueden tener un impacto de mayor alcance ya que posibilita generar movilidad en áreas y temas diversos e importantes que estremecen la vida de las personas en cualquier espacio en que se desenvuelvan.
- En ese mismo sentido el trabajo de formación y desarrollo de grupos puede ser un buen recurso para influir en la integración de espacios diversos cuyos miembros pretendan alcanzar metas afines.
- La importancia de enfocar en la dinámica humana para lograr un cambio efectivo en cualquier proceso de integración. En esta experiencia los resultados alcanzados se deben más a la reflexión conjunta con las personas sobre sí mismas y su relación con el entorno social en que se desempeñan, que a la introducción de métodos novedosos o tecnologías avanzadas.

Bibliografía

- **Alejandro, M. y Socarrás, E.** (2005) *Procesos grupales: retos de una experiencia*, en M. Alejandro y M.I. Romero (comp.), *Trabajo grupal y coordinación: selección de lecturas*, Editorial Caminos, La Habana pp. (165-192)
- **Alejandro, M. y Romero M.I.** (comp.) (2005), *Trabajo grupal y coordinación: selección de lecturas*, Editorial Caminos, La Habana
- **Arenas, P. y González J.C.** (1999) 'Cambio Humano. Una estrategia de transformación organizacional', Informe de investigación, CIPS, La Habana.
- **Bidart, L., Ventosa, M.L. y Rodríguez, D.** (2006) Mapa Verde. Una mirada al desarrollo local, 2ª edición, Publicaciones Acuario, La Habana.
- **Calviño, M.A.** (2005) *Algunas consideraciones en torno al grupo*, en M. Alejandro y M.I. Romero (comp.), *Trabajo grupal y coordinación: selección de lecturas*, Editorial Caminos, La Habana pp. (21-30)
- _____ (2005). *Dinámica de grupos*, en M. Alejandro y M.I. Romero (comp.), *Trabajo grupal y coordinación: selección de lecturas*, Editorial Caminos, La Habana pp. (217-228)
- **Colectivo de Autores** (2008) 'Formación para el cambio de las organizaciones. Una metodología para su facilitación. Movilización Progresiva al Cambio'. Informe de investigación, CIPS, La Habana
- **Drexler, A. y Sibbet, D.** *Guía gráfica para las mejores prácticas del equipo*, en Drexler, A.y Sibbet, D. *Sistema para el Modelo de Alto Desempeño del Equipo*. (s.p.i)
- **Freedman, A.M., Kaplan, H.I. y Sadock B.J.** (2005) *La dinámica de grupos en Kurt Lewin*, en M. Alejandro y M.I. Romero (comp.), *Trabajo grupal y coordinación: selección de lecturas*, Editorial Caminos, La Habana pp. (235-244)
- **González, J.C. y Tacoronte Y.** (2007) *Comunicación, participación y desarrollo grupal*, en P. Arena y M. Monette, (comp.) *Culturas de*

participación del trabajo en Cuba y los Estados Unidos, Publicaciones Acuario, La Habana pp. (77-89)

- **Huici, C.** (1990) *Estructura y procesos de grupos*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
- _____ (2005) *Algunos tipos de grupos* en M. Alejandro y M.I. Romero (comp.), *Trabajo grupal y coordinación: selección de lecturas*, Editorial Caminos, La Habana pp. (59-66)
- **Pichon-Riviére, E.** (2005) *Historia de la técnica de los grupos operativos*, en M. Alejandro y M.I. Romero (comp.), *Trabajo grupal y coordinación: selección de lecturas*, Editorial Caminos, La Habana pp. (291-310)
- **Schein, E. H.** (1985) *Psicología de la Organización*. Editorial Calyso, S.A. México DF.
- **Socarrás, E. y Alejandro, M.** (2005) *Procesos grupales: retos de una experiencia*, en M. Alejandro y M.I. Romero (comp.), *Trabajo grupal y coordinación: selección de lecturas*, Editorial Caminos, La Habana pp. (165-192)